



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN
PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR
DE SIPÁN, CHICLAYO

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN EDUCACIÓN

AUTOR

Mg. MANUEL HUMBERTO VÁSQUEZ CORONADO

ASESOR

DR. JUAN PABLO MORENO MURO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DE JURADO

Dra. Carmen Graciela Arbulú Pérez Vargas

Presidente

Dr. Juan Pedro Soplapuco Montalvo

Secretario

Dr. Juan Pablo Moreno Muro

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Manuel Humberto Vásquez Coronado egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (x) Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 16481705

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO**
2. La misma que presento para optar el grado de: Doctor en Educación.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Pimentel, 27 de Enero de 2017

Firma

Nombres y apellidos: Manuel Humberto Vásquez Coronado

DNI: 16481705

DEDICATORIA

A mi familia, que es lo más preciado de mi vida.

A los docentes universitarios
invocándoles a continuar capacitándose
para lograr las competencias
que les permitan contribuir
con la formación integral
de sus estudiantes.

A los estudiantes de la
Universidad Señor de Sipán
motivándoles para que asuman
con cariño y responsabilidad
su formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme culminar una de las metas más importantes de mi vida.

A mi asesor el Dr. Juan Pablo Moreno Muro, por brindarme su invaluable apoyo para la realización de la presente investigación.

A mis colegas y estudiantes de la Universidad Señor de Sipán por su apoyo incondicional.

PRESENTACIÓN

Distinguidos señores integrantes del jurado calificador, de conformidad con los lineamientos normativos especificados en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, pongo a vuestra digna consideración y elevado criterio profesional el informe de investigación titulado: **MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO** el mismo que me permitirá obtener el grado de Doctor en Educación.

Esta investigación representa el esfuerzo y dedicación que ha desplegado su autor en su afán de contribuir con la solución de la problemática de la educación superior universitaria y de manera especial de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo.

Seguro del reconocimiento del aporte de este trabajo, estoy dispuesto a recoger las observaciones y sugerencias que ustedes realicen, las mismas que permitirán mejorar la calidad de la presente investigación.

ÍNDICE

Página de Jurado	ii
Declaración Jurada	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción	11
CAPITULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del Problema.....	14
1.2 Formulación del Problema.....	17
1.3 Justificación.....	17
1.4 Antecedentes.....	19
1.5 Objetivos.....	23
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Base Teórica.....	25
2.2 Marco conceptual.....	53
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Hipótesis.....	56
3.2 Variables.....	56
3.3 Metodología.....	61
3.3.1 Tipo de Estudio.....	61
3.3.2 Diseño de estudio.....	61
3.4 Población y Muestra.....	62
3.4.1 Población.....	62
3.4.2 Muestra.....	63
3.5 Método de investigación.....	65
	vii

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	66
3.6.1 Técnicas.....	66
3.6.2 Instrumentos.....	67
3.7 Métodos de análisis de datos.....	68
CAPITULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1 Análisis de resultados.....	70
4.2 Modelo propuesto.....	75
4.3 Discusión de resultados.....	86
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	89
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS.....	95

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores y basado en los modelos EFQM y Comunicacional, para mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

El tipo de investigación fue descriptiva propositiva; la muestra estuvo conformada por directivos, funcionarios, personal docente, administrativo, estudiantes y egresados, que son miembros de la universidad Señor de Sipán en estudio.

Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios de encuestas y entrevistas, así como guías de análisis documental, debidamente validados por juicio de expertos.

Los resultados a los que se arribó sobre la calidad del proceso de formación profesional de los estudiantes fueron que 18(4,8%) de los participantes indicaron que está por mejorar, 120(32,3%) que está en proceso y 234(62.9%) que es aceptable.

Según la dimensión de la enseñanza, los resultados indican que la mayoría de los estudiantes opinan que es aceptable la calidad educativa que reciben, sin embargo la tercera parte de ellos opina que la calidad es deficiente. Un aspecto importante es la gestión universitaria.

El nivel de capacitación pedagógica de los docentes de la Universidad Señor de Sipán es bajo, encontrándose en proceso.

Se diseñó el modelo de gestión propuesto para el estudio y se validó por juicio de expertos.

Palabras clave: Gestión, Formación Pedagógica, Calidad, Formación Profesional.

ABSTRACT

The present research had as general objective to propose a management model focused on the pedagogical training of the teachers and based on the EFQM and Communicational models, to improve the quality of the professional training of the students of the Universidad de Sipán, Chiclayo.

The type of research was descriptive propositive; the sample was made up of directors, officials, teaching staff, administrators, students and graduates, who are members of the university Mr. de Sipán under study.

The instruments used were questionnaires of surveys and interviews, as well as documental analysis guides, duly validated by expert judgment.

The results of the quality of the students' professional training process were that 18 (4.8%) of the participants indicated that there was an improvement, 120 (32.3%) were in process and 234 (62.9%) that is acceptable.

According to the teaching dimension, the results indicate that the majority of the students think that the educational quality they receive is acceptable, nevertheless the third part of them thinks that the quality is deficient. An important aspect is university management.

The level of pedagogical training of the teachers of the Universidad Señor de Sipán is low, being in process.

The management model proposed for the study was designed and validated by expert judgment.

Keywords: Management, Pedagogical Training, Quality, Vocational Training

INTRODUCCIÓN

En la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo se observa que los docentes que tienen a su cargo cursos denominados “de carrera” muestran un escaso interés por recibir cursos de formación pedagógica, posiblemente porque no los consideran importantes. Los estudiantes se quejan de que algunos cursos se hacen difíciles porque los docentes ‘no se dejan entender’. Además, la universidad no cuenta con un modelo de gestión que priorice la formación pedagógica de personal docente.

El problema científico encontrado fue que tales características observadas podrían influir negativamente en las competencias que adquiera el estudiante, lo que nos llevó a iniciar la recolección de datos de esta variable para tener un diagnóstico al respecto y así plantear un modelo de gestión basado en el enfoque comunicacional y en el modelo EFQM que busca mejorar la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes en aras de la excelencia.

Se aplicó un cuestionario de encuesta a los docentes y los resultados permitieron conocer que en líneas generales la calidad es aceptable, pero específicamente en las dimensiones de capacitación y enseñanza aún hay mucho que mejorar. Se aplicaron también otros instrumentos: cuestionarios de encuestas a estudiantes y a egresados, cuestionarios de entrevistas a directivos y funcionarios, así como guías de análisis documentario al personal administrativo de las Oficinas de Investigación y Proyección Social y Extensión Universitaria, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de la formación profesional de los estudiantes.

El presente trabajo de investigación fue formulado con el objetivo de proponer un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores y basado en los modelos EFQM y Comunicacional, para mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

La investigación fue organizada en cuatro capítulos que se explican a continuación:

El capítulo I, hace referencia a la situación problemática sobre la formación pedagógica del docente universitario así como a los antecedentes que se han encontrado sobre este tipo de investigaciones, tanto a nivel local, nacional e internacional. Aborda el problema que motivó, en primera instancia, el desarrollo del estudio aquí presentado, y cuya definición permitió establecer en forma precisa los objetivos que guiaron el proceso de investigación, así como la pertinencia, utilidad e impacto de la misma.

En el capítulo II, se aborda los elementos teóricos que encuadran dentro del estudio, tratados por diversos autores que relacionan los fundamentos de un modelo estratégico y que ayudan a entender y buscar estrategias de solución.

En el Capítulo III se describe la metodología que se siguió para poder alcanzar el propósito general del estudio, desde el tipo y diseño de investigación seleccionados, hasta los métodos de procesamiento y análisis de los datos recolectados con los instrumentos diseñados para tal fin. En esta investigación cuantitativa descriptiva y propositiva, los datos obtenidos se procesaron e interpretaron haciendo uso de la estadística descriptiva.

En el capítulo IV se detallan los resultados y también la discusión de los mismos, interpretando y analizando cada cuadro presentado, respondiendo de esta manera a los objetivos planteados. Además de presenta el Modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo,

A continuación se presentan las conclusiones a las que se arribaron luego del análisis e interpretación de los resultados obtenidos después de la aplicación de los instrumentos, así como las sugerencias respectivas.

Finalmente, se muestran las referencias de todos los libros y otros medios consultados, y los anexos que servirán para explicar y aclarar el proceso de investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La universidad tiene a sus profesores como el soporte principal para el cumplimiento de sus objetivos y metas; por lo tanto debe constituir una prioridad institucional el contar con un modelo que oriente la realización sistemática de acciones de capacitación y actualización pedagógica, que potencie sus capacidades y habilidades docentes, fomentando su desarrollo profesional de manera integral, a fin de que la formación profesional de sus estudiantes sea de calidad.

Considerando además que, es casi una regla general en todos los centros de estudios superiores, que el mayor porcentaje de sus docentes se dedique a tan difícil tarea empleando solo sus conocimientos de carácter técnico especializado, pero sin una mínima preparación pedagógica. Más aun en el caso de los docentes principiantes en quienes la Universidad suele dejar en sus manos su formación pedagógica, “a pesar de que prestar atención al período de iniciación es una inversión rentable, tanto desde el punto de vista de la permanencia del profesorado como de la responsabilidad de asegurar una enseñanza de más calidad” (Fondón, Madero y Sarmiento, 2010, p. 22).

Es así que, por lo general el docente conoce muy bien el contenido de su asignatura, pero no tiene la capacidad didáctica mínima para que el proceso enseñanza aprendizaje cumpla los objetivos previstos, lo que produce una formación de baja calidad y la desmotivación y descontento de los estudiantes. Se considera erróneamente que el dominio de los conocimientos técnicos de una determinada materia faculta al docente a enseñar de manera eficiente, dando así escasa importancia a su formación pedagógica. Constituye “una paradoja interesante el hecho de que en la enseñanza superior de los países occidentales la mayoría del profesorado no tiene una formación pedagógica” (Pinto, 2002, p. 104).

Lombardi y Mascaretti (2015) al respecto afirman que:

Es común encontrar hoy en las universidades profesores que no cuentan con una formación pedagógica, sino que ejercen con los conocimientos asociados únicamente a la disciplina de la que provienen ya que los saberes y la formación disciplinar de grado y posgrado se consideran como los más importantes para poder desempeñar la vida docente. (p. 5).

Con frecuencia sucede que ante la falta de programas formales de capacitación docente por parte de las universidades, los profesores recurren a fuentes no confiables como su experiencia propia o la de compañeros más antiguos (Arquero y Donoso, 2004).

Un estudio realizado por Del Valle (2012) en Venezuela, sobre el desempeño docente, muestra que el factor con menor puntaje (71.43 %) en la evaluación fue el de Medios y Recursos didácticos, debido a que los profesores no utilizan recursos didácticos variados como pizarra, videos, internet, bibliografía actualizada, etc.

Es importante señalar que la calidad de la educación que brinda una universidad repercute de una manera sustancial en el nivel de inserción laboral de sus egresados, constituyéndose éste en un indicador de mucha importancia que debe tenerse muy en cuenta; por lo que es imprescindible que todo profesor universitario, además de adquirir una sólida formación especializada, demuestre competencia pedagógica, ya que sus acciones en la enseñanza no pueden ser intuitivas, fundamentadas solo en su voluntad de enseñar o en el azar. (Vivas, Becerra y Díaz, 2003); para lo cual debe mostrar una actitud proclive al cambio, a la innovación y a la formación permanente acorde con los cambios sociales, tecnológicos, científicos y educativos, en pro del logro de la calidad en la educación. (Marcano, 2008).

La Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, en su Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 muestra como una debilidad institucional la “inexistencia de un Plan de Capacitación que permita que el personal desarrolle conocimientos, habilidades y actitudes que permitan el logro de los objetivos de la institución” (p. 16), situación que también incluye a los profesores y que está relacionada con su formación pedagógica.

Asimismo, como consta en el Reglamento para concurso de plazas docentes por contrato y categorías equivalentes de la USS, en el proceso de selección de sus docentes la universidad considera como requisitos fundamentales los títulos y grados, la capacitación en la especialidad de la Carrera Profesional, la experiencia, entre otros; pero no valora que si el postulante cuenta siquiera con un nivel básico de formación pedagógica. Se evalúa la “aptitud académica” en base a la exposición de un tema de la asignatura de la plaza a la que postula. Solo los docentes del Área Académica de Formación General, en un 95%, tienen Títulos de Licenciatura, Maestría o Doctorado en Educación, en las demás Facultades y Escuelas Académico Profesionales muy pocos tienen una capacitación pedagógica.

En la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo los profesores que tienen a su cargo asignaturas de especialidad muestran un escaso interés por recibir cursos de formación pedagógica, posiblemente porque no los consideran muy importantes. Los estudiantes manifiestan su descontento con la forma de enseñanza de algunos profesores, sobre todo de los cursos de especialidad. Además, la universidad no cuenta con un modelo de gestión que priorice la formación pedagógica de su personal docente.

En consecuencia, es imprescindible que las autoridades universitarias de esta institución hagan un exhaustivo examen del nivel de calidad de la formación profesional que se está brindando a sus estudiantes con miras al logro de profesionales competentes y con elevada calidad humana para responder a las exigencias del mundo laboral; teniendo en cuenta la opinión también de sus egresados, a fin de determinar las deficiencias y definir alternativas de mejora, procurando alinearse a los nuevos enfoques de la gestión institucional que priorice la formación pedagógica de sus profesores.

1.2 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores y basado en los modelos EFQM y Comunicacional, contribuirá a mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo?

1.3 Justificación

La UNESCO (2009), en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior realizada en París, considera que la sociedad del conocimiento exige de los establecimientos de educación superior, contar con “polos y redes de excelencia investigadora, innovaciones en materia de enseñanza y aprendizaje, y nuevas estrategias al servicio de la comunidad” (p. 4), lo cual será posible si se cuenta con docentes formados integralmente. Esto implica la necesidad de que los docentes no solo estén preparados en el conocimiento de las disciplinas de su especialidad (Física, Química, Matemática, Mercadotecnia, Talento Humano, etc.) sino también en el conocimiento de la pedagogía, pues el proceso de enseñanza aprendizaje requiere la utilización de métodos, técnicas y estrategias que faciliten la relación docente-estudiante.

Asimismo, la UNESCO (1998) en su artículo 13, plantea la necesidad de que las instituciones de educación superior “deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos” (p. 28); es decir que la gestión universitaria tiene que establecer mecanismos que permitan evaluar permanentemente la eficacia de las acciones educativas teniendo en cuenta los avances tecnológicos y las necesidades de la sociedad cada vez más exigentes; tarea en la cual el docente se convierte en un elemento fundamental y que por lo tanto tiene que estar preparado integralmente.

En el momento actual que vive nuestro país, en que la nueva ley universitaria exige la acreditación de las instituciones de educación superior, se hace necesario realizar transformaciones en los planes y programas de estudios, en la organización institucional y en la concepción acerca del docente universitario, de modo que pueda formar profesionales de alta competitividad con posibilidades de insertarse

en el mercado laboral con capacidad para solucionar los problemas y demandas de la sociedad.

Un aspecto importante para mejorar la calidad de la educación universitaria en el Perú es que los docentes posean competencias tanto científicas como pedagógicas. La calidad de la actuación de los profesionales de las distintas especialidades que ejercen función docente en las instituciones superiores está relacionada íntimamente con el desarrollo de habilidades propias de un maestro.

Un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores resulta necesario porque contribuirá a la mejora de la calidad de la formación profesional en la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, concretando el perfil profesional, lo que viabilizará la inserción laboral de los egresados, y contribuirá a mejorar la calidad de la gestión de la institución.

En el sentido práctico, constituirá un aporte para el desarrollo de habilidades pedagógicas de los profesionales de las diferentes especialidades dedicados a la docencia, a partir de la identificación de los problemas educativos que se presentan en el desempeño de sus funciones.

El modelo de gestión que se propone es también un aporte metodológico a la mejora de la gestión de la universidad Señor de Sipán de Chiclayo, porque ofrece procedimientos y herramientas para el análisis de la problemática existente y la creación de estrategias de intervención en el sistema humano cultural, de modo que las acciones de cambio sean percibidas como una oportunidad de crecimiento personal y desarrollo institucional, más que como una amenaza.

1.4 Antecedentes

A nivel **internacional**, se ha encontrado como antecedentes de la presente investigación una tesis elaborada por Del Valle (2012) en el Puerto La Cruz, Venezuela titulada: "Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior". La investigación fue de tipo descriptiva, longitudinal, retrospectiva y cuali-cuantitativa.

Uno de los resultados obtenidos reveló que existía una baja calidad educativa ya que, al medir el rendimiento académico en la muestra del estudio, el porcentaje de aplazados superaba el 70%. En cuanto al personal docente, solo el 14.29% han recibido cursos de capacitación docente universitaria. Concluye el autor, que esta situación se debe a la falta de una política de capacitación pedagógica docente y de evaluación de su desempeño profesional; por lo que propone el diseño de un modelo de gestión que promueva la mejora continua del personal docente con el fin de elevar el rendimiento académico estudiantil; mediante estrategias y programas de capacitación, motivación, reconocimiento y estímulo a los profesores y estudiantes. Situación similar a la que se presenta en la Universidad Señor de Sipán, que ha sido importante tener en cuenta en el presente estudio.

Hernández (2011) desarrolló en Cuba la tesis doctoral titulada "Gestión formativa didáctico-profesional del docente universitario", definiendo como problema científico "la insuficiente apropiación de los recursos para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, en relación con las particularidades de la cultura profesional especializada, lo que limita la pertinencia formativa del docente universitario" (pp. 2,3), y como campo de acción la gestión del proceso de formación del docente universitario. El autor utilizó entre otros métodos el análisis y síntesis, el método histórico-lógico.

Entre sus conclusiones considera que la gestión universitaria asigna un limitado sustento pedagógico para la formación permanente de los docentes universitarios en el ejercicio de su profesión, por lo que se produce una sobrevaloración de la preparación técnico-profesional de su especialidad, en desmedro de la superación pedagógica y didáctica que son imprescindibles para su desempeño docente. Resultados que son de importancia en el presente estudio,

ya que la gestión de la universidad Señor de Sipán tampoco brinda mucha importancia a la formación pedagógica de sus docentes.

También se tiene un estudio realizado en México por Valdez, Orozco, Arias y Castillo (2011), titulado “Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje para la Calidad Educativa: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara”, realizado con el objetivo de examinar la relación que existe entre los procesos de gestión universitaria y los procesos de aprendizaje que se llevan a cabo en las Instituciones de Educación Superior; así como analizar la manera en que impacta el modelo de gestión universitaria en los procesos de evaluación y acreditación.

Entre sus conclusiones destacan que existe una relación positiva entre el proceso de gestión universitaria y el proceso de aprendizaje escolar, ya que la gestión universitaria influye e impacta en el proceso de aprendizaje y la calidad educativa en las instituciones educativas “sea mediante la capacitación, actualización disciplinar y pedagógica de la planta docente o por la actualización de los planes de estudio, los contenidos temáticos de los cursos y las actividades extracurriculares” (p.16). El modelo de gestión universitaria repercute en la formación profesional de los estudiantes y consecuentemente impacta en los procesos de evaluación y acreditación.

El mencionado estudio se relaciona con el presente pues coincide en que para lograr una formación profesional de calidad se requiere una adecuada gestión que priorice la formación pedagógica de sus profesores.

Asimismo, Sánchez (2009), realizó el trabajo de investigación doctoral: “Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de Ciencias Económicas”, en la Universidad de Buenos Aires, Argentina, empleando la metodología de estudio de casos con estrategia cualitativa complementada con datos cuantitativos. La muestra estuvo conformada por cinco universidades de España y Sudamérica, incluidas entre las mejores 500 del mundo. Utilizó técnicas de análisis de documentación disponible y entrevistas a autoridades.

Una de las conclusiones de este trabajo, en cuanto al perfeccionamiento docente, indica que “salvo un caso, en que hay un curso de idioma extranjero, no hay programas internos de capacitación ni para los docentes ni para el resto del personal” (p.318); por lo que plantea algunos lineamientos para diseñar un modelo de gestión orientado a resolver este problema en las instituciones de educación superior.

Si bien se trata de un estudio en instituciones de educación superior estatales de Ciencias Económicas, la realidad es similar a la que se presenta en el Perú y de manera específica en la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, en la que no existe un modelo que conceda especial importancia a la capacitación pedagógica de sus profesores.

Se tiene también una investigación realizada por Ferriol (2011) titulada “Entorno a la gestión estratégica en la formación del profesional”. El objetivo de este trabajo fue estudiar la interrelación entre los procesos que dan como resultado la formación profesional de los estudiantes y la gestión de los mismos. Entre sus conclusiones señala que la formación del profesional universitario requiere de autoridades con pensamiento estratégico, con “enfoque más actual, abierto, crítico, proactivo respecto al entorno”, aplicando procedimientos, metodologías y modelos de gestión. (p. 36).

Jiménez (2013) en su tesis “Definición de un modelo de gestión de calidad para promover el desarrollo académico y la evaluación del desempeño de los profesores de la Universidad Católica de Colombia”, como metodología de su investigación realizó una evaluación del sistema actual de desarrollo académico de la universidad, luego se cruzó la información con diversos modelos de gestión existentes para finalmente proponer un nuevo modelo de gestión de calidad. Entre sus resultados establece que es necesario integrar las diferentes metodologías existentes así como revisar la estructura jerárquica de la universidad.

El autor propone un modelo de gestión desde el enfoque de la gestión por procesos, y lo considera como “un agente dinamizador en las decisiones de cambio y adaptabilidad de la institución frente a las nuevas exigencias de la sociedad” (p.152).

A nivel **nacional** la literatura relacionada con esta investigación es escasa. Se ha encontrado un trabajo en la Universidad Nacional de San Marcos de Lima, Perú, la Tesis Doctoral de Verástegui (2009), titulada: “Desarrollo de las habilidades didácticas de los docentes de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”, cuyo objetivo fue determinar si la capacitación pedagógica mejora el desarrollo de las habilidades didácticas de los docentes de la mencionada Facultad. El estudio fue de tipo descriptivo-explicativo, con un enfoque cuantitativo, transversal. La población de estudio estuvo constituida por 820 docentes médicos de la Facultad de Medicina de dicha universidad.

La investigación concluye que es posible mejorar las habilidades didácticas de los profesores universitarios mediante la capacitación docente, por lo que recomienda que la gestión universitaria asuma esta responsabilidad para mejorar el desempeño docente y por tanto la calidad de la educación. Resultados, que en el presente estudio fueron recogidos, por tratarse de un interesante estudio sobre la realidad educativa de nuestro país.

Los estudios antes comentados han permitido al autor del presente tener conocimiento sobre la realidad problemática en otros lugares, tanto del país como del extranjero, relacionada con el problema en estudio, así como los diferentes aportes para resolverla; lo que ha contribuido con la formulación de la propuesta de esta investigación.

Delimitación del estudio

La Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, ofrece servicios educativos de pregrado y posgrado, en las modalidades presencial y virtual. En el presente estudio se abordó la gestión educativa en la modalidad presencial de pregrado.

1.5 Objetivos

General

Proponer un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores y basado en los modelos EFQM y Comunicacional, para mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

Específicos

Identificar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, según las dimensiones de enseñanza, investigación, extensión y proyección social.

Identificar el nivel de la formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

Analizar los fundamentos teóricos para la elaboración del modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores.

Validar el Modelo de gestión propuesto.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Base Teórica

Después de cuidadosos estudios se ha compilado de diferentes fuentes bibliográficas confiables la literatura que se presenta a continuación, y que constituye el soporte teórico de la presente investigación. En su construcción se ha utilizado el método por índices o llamado vertebración. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Gestión universitaria

Para una mejor comprensión se definirá previamente los conceptos de “gestión” y “gestión educativa”.

En cuanto al término **gestión** existen diferencias de opinión que a veces generan confusión entre los términos: administración, management, liderazgo, planeación y estrategia, entre otros.

La Real Academia define a la palabra “gestión” como acción y efecto de gestionar o administrar. Hernández (2011) asegura que la gestión es un conjunto de diferentes funciones cuya finalidad es realizar una tarea con éxito para lograr los objetivos y metas institucionales, considerándola además como una ciencia y un arte.

Conjugando las ideas de Taylor y Fayol, conocidos como los padres de la administración, se puede definir a la gestión como el arte de saber lo que se quiere hacer, hacerlo de la mejor manera y con eficiencia, teniendo en cuenta las acciones de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Finalmente, es importante anotar el concepto de Chiavenato (2007), otro estudioso de la administración, quien considera que se debe brindar especial importancia a la participación de los trabajadores en la gestión de las organizaciones, a fin de lograr los objetivos propuestos.

La **gestión educativa**, es definida por Álvarez, Puentes, Guzmán y Vidal (2009) integrantes del Grupo de investigación GEDUCAL, de la Universidad Surcolombiana, como:

La conducción planificada y creativa del conjunto de variables de una comunidad educativa o de un sistema educativo, a fin de alcanzar los objetivos y metas que se ha propuesto y en especial los más altos niveles posibles de formación humana, tendientes a mejorar la calidad de la vida humana y social, mediante los medios y recursos con que cuenta y los que pueda allegar y con los esfuerzos motivados y mancomunados del personal, con base en el mantenimiento de la estabilidad y el desarrollo organizacional ante la complejidad y los cambios que se dan en su contexto. (p. 4).

La **gestión universitaria** suele ser considerada como la suma de las gestiones de cada una de las funciones de la universidad, o como la administración de sus recursos materiales, financieros y humanos. Es el conjunto de estrategias desarrolladas por el personal directivo “para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables” (Lopera, 2004, citado por Valdez, Orozco, Arias y Castillo, 2011, p. 5).

Ante la diversidad de la demanda y la gran competitividad actual, se hace necesario e imprescindible que cada universidad desarrolle un modelo propio de gestión, basado en el proyecto educativo nacional, que esté acorde con la modernidad, que incorpore las necesidades de su entorno creando y difundiendo el saber mediante la investigación, la enseñanza y la extensión; con estrategias propias, con órganos de gobierno y estructuras administrativas más flexibles y eficientes y que incluya la activa participación de todos los miembros de la comunidad universitaria, para brindar a sus estudiantes una formación íntegra, crítica, creativa y moral.

Tomando en consideración las opiniones versadas de los autores antes mencionados, se puede definir la gestión educativa universitaria como el conjunto de estrategias, decisiones y acciones, planteadas, promovidas y encaminadas por el nivel directivo, con la activa participación de todos los integrantes de la comunidad universitaria. Para que el modelo de gestión de la Universidad Señor de Sipán pueda responder a las exigencias que impone la competitividad en el mundo

globalizado actual, es imperativo el liderazgo de sus autoridades, acompañado del trabajo comprometido de todos los integrantes de la familia universitaria. Corroborando con Chiavenato (2007) en la afirmación de que la gestión es el arte de hacer las cosas bien mediante y con la gente.

Gestión Institucional

En concordancia con Vargas (2010):

La gestión institucional es el conjunto de procesos y estrategias de dirección para gestionar las funciones administrativas que apoyan a la gestión pedagógica en el mejoramiento de los procesos de gestión para lograr aprendizajes de calidad y cumplir con las metas y la política educativa institucional, estableciendo las funciones. (p.14).

Requiere la planificación, el establecimiento de políticas claras de gobierno institucional, que deben ser ejecutadas con liderazgo y compartidas con todos los miembros de la comunidad educativa.

Planeamiento

“Se considera el planeamiento al esfuerzo disciplinado y consistente destinado a producir decisiones fundamentales y acciones que guíen la organización escolar en su modo de ser y de hacer, orientado para resultados con fuerte y abarcante visión del futuro” (Lück, 2000, citado por Vargas, 2010, p. 15). Es una disciplina que orienta a la consecución de las metas previstas por una institución.

El plan estratégico de la universidad está referido a la formulación de sus propósitos, expresados en acciones concretas que puedan ser implementadas en la institución, para alcanzar una situación esperada en el futuro. En el Perú esto no es fácil dado a que las universidades son instituciones con una compleja y anticuada estructura, especialmente las públicas.

Ferriol (2011) explica que en América Latina a partir de los años 80 recién se empieza a utilizar el concepto de planificación estratégica y situacional, y posteriormente desde el año 1996 se introduce el concepto de Dirección Estratégica que cada vez más está ganando espacio para enfrentar un entorno cada vez más dinámico, exigente, incierto y turbulento. Sostiene que:

La dirección estratégica universitaria representa un nuevo modo de interpretar y practicar la gestión, que se define como un sistema iterativo y holístico que incluye, entre otros, la formulación de objetivos estratégicos, estrategias generales y específicas, su implementación y control estratégico, partiendo de los retos y exigencias del entorno cambiante y de las políticas públicas. (pp. 28, 29).

Autoridad y Liderazgo

De acuerdo con Martínez (2012), desde el momento que un grupo se organiza surge la relación de autoridad. Los integrantes aceptan la influencia de una persona, buscan y esperan que ésta los conduzca hacia el logro de determinados objetivos comunes, con la participación de todos ellos. Sin embargo, frecuentemente se presentan conflictos con la autoridad, bien por ausencia o divergencia de las perspectivas; por ausencia o divergencia de objetivos comunes; por no tener en cuenta el completo desarrollo de los individuos, o por confusión voluntaria entre autoridad y poder.

La autoridad, para cumplir con las expectativas del grupo requiere de liderazgo. La función del líder según Martínez (2012) presenta dos aspectos: Relacional (función centrada en las relaciones e interrelaciones del grupo), e instrumental (función centrada en la tarea o actividades).

El recurso humano está adquiriendo una dimensión muy valorada en las organizaciones, en tal sentido el capital humano se ha convertido en el capital más valioso; en tal razón su administración está adquiriendo verdadera importancia, por lo que se hace necesaria la existencia de un liderazgo altamente eficiente con capacidad para asegurar condiciones favorables de trabajo que garanticen el logro de los objetivos de las organizaciones. Un gerente debe ser un verdadero líder

“que reúna las condiciones para usar las técnicas administrativas, con habilidad de resolver problemas en el menor tiempo posible en cualquier circunstancia, con conocimientos de planificación estratégica situacional, con habilidades para dirigir el grupo humano a su cargo” (Ramírez, 2012, p. 90).

En opinión de Hué, Esteban y Bardisa (2012), que compartimos, el liderazgo pedagógico es la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización está sustentado en el desarrollo de las personas que las dirigen y en su capacidad para incorporar nuevas formas que superen las de trabajo individualista en favor de modelos de trabajo en colaboración; pero ello requiere un cambio en la cultura profesional, que considere a la evaluación como principio de gestión en la dirección.

Los autores plantean que un nuevo liderazgo educativo requiere:

- Construir relaciones positivas en la institución: el apoyo del profesorado al aprendizaje y a las relaciones con el alumnado tiene como resultado una mayor implicación del alumnado con la institución. También la relación entre el progreso académico del alumnado y el interés que el profesorado muestra por él.
- El profesorado, en la institución, debe ser justo y respetuoso, tanto con los alumnos, como con sus compañeros y las familias.
- El profesorado debe mantener altas expectativas sobre el aprendizaje de todos los alumnos.
- La institución debe promover una conducta social positiva a través de la resolución pacífica de problemas, a través de estrategias como la mediación educativa.

Estamos de acuerdo también con Mora (2009), quien complementa las afirmaciones de los anteriores autores y sostiene que para la designación de cargos directivos en la universidad, además de los requisitos señalados por ley, se deben tener en cuenta otros requerimientos para garantizar que las personas que se escogen sean las más adecuadas a fin de que puedan saber enfrentar las

situaciones que se presenten, generar los cambios, que conduzcan a la excelencia universitaria, entre los cuales considera:

- Un claro entendimiento de otras disciplinas universitarias para un enfoque estratégico e integrador del conocimiento.
- Haberse destacado como docente originador de ideas que sepan interpretar los requerimientos que los actuales escenarios demandan, labor reconocida por la comunidad universitaria y por las evaluaciones de sus pares y estudiantes.
- Haberse destacado con creaciones, presentaciones, publicaciones cuyos resultados hayan sido beneficiosos para los estudiantes y para la comunidad universitaria.
- Tener un historial verificable de excelencia en la divulgación y publicación de obra creativa o de investigación.
- Haber demostrado un excelente compromiso con los intereses de la universidad, ocupando cargos dentro de la comunidad universitaria, destacándose sus logros, labor intelectual, administrativa, así como su honestidad, ética, valores.
- Tener experiencia administrativa en puesto de liderato en departamentos, organismos de la universidad; así como su disposición y habilidad para impulsar tendencias gerenciales innovadoras que transformen y propicien la agilización de los procesos administrativos.
- Saber manejar adecuadamente sus interrelaciones humanas, ser convincente, confiable.
- Propiciar la capacitación del docente para desempeñar mejor su labor académica.
- Ser un líder participativo, con gran sensibilidad y capacidad para comunicarse, promover el diálogo, armonizar diferencias, propiciar el trabajo en equipo, estar dispuesto al cambio y comprometido con los estilos democráticos.

Políticas y estrategias

De acuerdo con Vargas (2010), la política institucional tiene que ver con las relaciones de poder en la institución educativa y su uso para coordinar los esfuerzos de los docentes, incluye el reconocimiento, la formación permanente y el desarrollo profesional.

En las instituciones educativas de todo nivel, se cumplen dos tipos de gestión: una interna, ejercida por una autoridad con competencias administrativas, encargada de gestionar los recursos de que dispone: económicos, financieros, humanos, tecnológicos, etc., y otra externa, propia de la autoridad con competencias políticas, encargada de desarrollar políticas concretas de la educación; afirmaciones con las que concuerda el autor, así como con que la política educativa comprende componentes tales como:

- Un contenido, cuyo objetivo es conseguir resultados precisos;
- Un programa, que implica decisiones políticas en un proceso temporal;
- Una visión reguladora, que guía decisiones para configurar una política educativa;
- Una autoridad legitimada, que opta por una política garantizando la práctica institucional;
- Una responsabilidad social, que define la competencia en el ámbito de desempeño.

Gestión Pedagógica

La gestión pedagógica comprende el desarrollo de procesos de planificación, ejecución y evaluación del diseño curricular diversificado orientados por metas y objetivos.

Vargas (2010) manifiesta que la universidad para realizar una buena gestión pedagógica:

Requiere de la organización académica que precise la estructura de las áreas, distribuyendo el trabajo docente y los recursos; del liderazgo, la coordinación de las labores académicas; del monitoreo y evaluación de los resultados y su comunicación; la toma de decisiones, la administración del tiempo y de los espacios de la institución educativa. (p. 13).

En consecuencia las autoridades universitarias, como parte de su gestión, deben considerar la capacitación y actualización de los docentes tanto en las materias de su especialidad como en pedagógica, por su incidencia en el proceso de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes. Estas actividades generan mejoras significativas, debido a que los docentes se actualizan en los conocimientos científicos como en los pedagógicos, especialmente en los relacionados con las estrategias didácticas. Aspectos de gestión que en la actualidad se hacen indispensables para lograr la acreditación que con la nueva ley universitaria constituye una exigencia legal.

Formación pedagógica del docente universitario

El trabajo del profesor universitario repercute directamente en la calidad educativa, por lo que en la universidad se debe empezar por mejorar su formación pedagógica, para que pueda responder a las exigencias de la sociedad.

Sucede que muchas universidades contratan a sus propios egresados para que se desempeñen como docentes, sin tomar en cuenta que, a pesar de haber podido ser los mejores estudiantes, no tienen la madurez profesional ni la preparación para ejercer la docencia, lo que contribuye al fracaso de la educación superior. Esta realidad podría ser mejorada si la gestión universitaria considera cursos progresivos de capacitación pedagógica a fin de lograr en sus docentes una formación técnica con las habilidades pedagógicas para desempeñarse con eficiencia en tan difícil tarea.

Se concuerda con Díaz y Hernández (2012) expertos que señalan que un docente debe ser preparado para el manejo de “estrategias de aprendizaje, de instrucción, motivacionales, de manejo de grupo, etcétera”, que sean flexibles y adaptables a las diferencias de sus estudiantes y al contexto de su clase, teniendo en cuenta las diferentes técnicas y herramientas que nos brinda la formación pedagógica. Y con Feixas (2002), Palomero (2003), Zabalza (2003) y Benedito (2007), citados por Jarauta y Medina (2009), quienes afirman que el avance científico y los constantes cambios sociales y educativos justifican la necesidad e importancia de atender a la formación pedagógica del profesor de educación superior, desde sus inicios y en forma permanente, dinámica, integrada y multidimensional.

Y con Imbernón (2011), quien afirma que el profesor universitario, no solo debe estar capacitado en el conocimiento científico de la materia que enseña sino que debe también demostrar competencia pedagógica, definida como un conjunto de capacidades y habilidades para enseñar y atender el desarrollo de la personalidad del estudiante, pericia para conducir a los estudiantes al logro de los objetivos de aprendizaje. La profesión docente implica aprender una variedad de actividades estratégicas de naturaleza curricular, didáctica, psicológica y administrativa.

Sostiene además Imbernón (2011) que la formación del docente universitario, como la de cualquier profesional, se da a lo largo de su vida. Y esa formación, se realiza en dos momentos, en el primero para adquirir habilidades de socialización y el segundo para adquirir competencias para enfrentarse a las diferentes circunstancias del trabajo educativo. Así mismo opina que la formación permanente se conseguirá mediante procesos en los que exista:

- Un mayor abandono del individualismo y celularismo escolar en la cultura profesional docente.
- Una predisposición a una revisión crítica de la propia práctica educativa mediante procesos de reflexión y análisis crítico.
- Unas modalidades de formación adecuadas a lo que el profesorado tiene como finalidad formativa.

- Una búsqueda del significado de las acciones educativas, que hay que compartir con los equipos docentes teniendo en cuenta el contexto en el cual se forma.
- La formación como proceso de definición de principios y de elaboración de un proyecto educativo conjunto que prevea el uso de actividades educativas más adecuadas para el cambio educativo.
- Una formación en el puesto de trabajo, desde dentro de la institución educativa. (p. 14).

El autor comparte con Del Valle (2015) quien asume que la estrategia para la formación permanente de los profesores universitarios debe considerar tres fases: inicial, intermedia y avanzada; cada una de las cuales contemplan acciones de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación.

La **fase inicial** dirigida a los docentes nuevos y a los que no han tenido experiencias de enseñanza universitaria. Comprende acciones de socialización universitaria, información sobre la organización y políticas de la institución, conocimientos sobre mallas curriculares, programas, sílabos, etc.

La **fase intermedia** dirigida al personal docente que tenga más de un año de labor docente en la institución.

La **fase avanzada** dirigida a docentes con mayor tiempo de servicios, para capacitarlo en aspectos académicos de mayor nivel y en conocimientos relacionados con desempeño de cargos. Se desarrollará un plan de formación permanente.

Competencia profesional

El término competencia profesional, tiene diversidad de acepciones, según el punto de vista que se considere. A decir de Mas (2011) “se centra en la posibilidad de activar en un contexto laboral específico, los saberes que pueda poseer un individuo para resolver óptimamente situaciones propias de su rol, función o perfil laboral”. (p. 197). Este autor citando a Echeverría (2002) expresa que la competencia de acción profesional:

Implica, más que capacidades y conocimientos, la posibilidad de movilizar los saberes que se aprenden como resultado de la experiencia laboral y de la conceptualización y reconceptualización diaria que la persona lleva a cabo en su trabajo, sumando y mezclando permanentemente nuevas experiencias y aprendizajes. (p. 197).

De acuerdo con la Red de Formación del Profesorado de Castilla y León (2010), España, el modelo europeo presenta diez competencias profesionales del docente, en cinco ámbitos: saber, saber ser, saber hacer qué, saber hacer cómo y saber estar. En el ámbito del saber hacer qué se encuentran la competencia didáctica y la competencia organizativa y de gestión.

Se sostiene asimismo, que la competencia didáctica del profesorado está referida al uso consciente de sus conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas para lograr el aprendizaje en sus estudiantes, mediante la combinación de objetivos, contenidos, actividades, metodología, materiales, recursos y evaluación. La competencia organizativa “se refiere a la interpretación del contexto de trabajo y la consiguiente aplicación de planes y programas, a partir de los diferentes procesos y de la combinación de recursos”.

Coincidiendo con Más (2011), el profesor universitario, para desarrollar una función docente de calidad, debe poseer las siguientes competencias:

- Diseñar la guía docente de acuerdo con las necesidades, el contexto y el perfil profesional, todo ello en coordinación con otros profesionales.
- Desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje propiciando oportunidades de aprendizaje tanto individual como grupal.
- Tutorizar el proceso de aprendizaje del alumno, propiciando acciones que le permitan una mayor autonomía.
- Evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Contribuir activamente a la mejora de la docencia.
- Participar activamente en la dinámica académico-organizativa de la institución. (pp. 199, 200).

Debiendo preocuparse además por desarrollar su función investigadora, para lo cual es necesario que posea las siguientes competencias:

- Diseñar, desarrollar y/o evaluar proyectos de investigación e innovación de relevancia para la docencia, para la institución y/o para el propio avance científico de su área de conocimiento.
- Organización y gestión de reuniones científicas que propicien la difusión, la comunicación, la discusión, el intercambio del conocimiento científico de su área de conocimiento.
- Comunicar y difundir conocimientos, avances científicos, resultados de proyectos de investigación e innovación a nivel nacional e internacional. (pp. 201, 202).

Desempeño del docente universitario

El desempeño puede definirse como toda acción realizada por un individuo, en respuesta, a una responsabilidad asignada, que será medida teniendo en cuenta su ejecución y resultados; por lo tanto el desempeño docente, según la opinión de Geisse, Soteras y Román (2010), que comparte el autor, es el trabajo pedagógico en el que el docente pone en práctica sus capacidades y competencias profesionales, constituyéndose en el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo.

Así mismo, se comparte con Fernández (2008), quien considera al desempeño docente como:

El conjunto de actividades que un profesor realiza en su trabajo diario: preparación de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación. (p. 390).

Desde el punto de vista subjetivo es la forma como el docente valora la calidad de su trabajo y la satisfacción que experimenta con ella; objetivamente se relaciona con la cuantificación de los indicadores evaluados.

Monrroy (2012) sostiene que el rendimiento académico de los estudiantes no solo depende de sus capacidades sino de la forma cómo han sido evaluados por los docentes. Se argumenta que el bajo rendimiento, especialmente en la asignatura de matemáticas, se debe a la mala formación de etapas escolares anteriores, a la no utilización de estrategias adecuadas de estudio, pero además a la mala preparación de los profesores, que se iniciaron en la docencia sin tener la formación pedagógica mínima. Concluye que existe una correlación positiva entre el rendimiento académico y las prácticas pedagógicas del desempeño docente.

Hernández (2011) en una investigación realizada en Cuba detectó que existen limitaciones en el desempeño de los docentes universitarios, entre las cuales señala:

- Limitaciones para seleccionar la información adecuada para potenciar la comprensión de contenidos profesionales que imparte.
- Insuficiente empleo de métodos y estrategias para gestionar la información científica especializada.
- Predominio del uso de métodos y técnicas convencionales, poco innovativas, asociadas a una concepción conductista del aprendizaje.
- Insuficiencias en el empleo de recursos técnicos y prácticos para promover un proceso formativo crítico, reflexivo y desarrollador.
- Limitaciones en la actualización científico-técnica de los contenidos de su especialidad, que no permite su retroalimentación efectiva para el proceso formativo. (p. 2).

Aguiar y Villegas (2009) recomiendan “promover la transformación del trío misional docencia, investigación y extensión”, mediante acciones para sensibilizar al docente en la necesidad de ampliar su desempeño hacia uno más integral que promueva la investigación y extensión e incluya a los estudiantes como

participantes activos en su formación profesional, siendo recomendable se conceda mayor importancia al aprendizaje servicio, metodología educativa el aprendizaje con el servicio a la comunidad.

Evaluación del docente universitario

La educación actual exige, cada vez más, docentes con un alto nivel de desarrollo profesional, que sean capaces de enfrentar los nuevos retos y las transformaciones que se experimentan en la sociedad; por lo que la evaluación del desempeño del docente es un factor importante en la mejora de la calidad educativa.

Coincidiendo con Del Valle (2012), citando a Robbins y De Cenzo (2008), la evaluación del desempeño docente es una herramienta de verificación y desarrollo, además de ser un documento legal y formal, que revisa el desempeño anterior poniendo énfasis en los logros igual que en las deficiencias. Es un proceso que implica un conjunto de tareas y actividades planificadas, coordinadas e instrumentadas entre los distintos actores e instancias de la institución educativa. Sus resultados contienen datos, análisis, juicios de valor, recomendaciones para mejorar la calidad de la gestión educativa.

La evaluación del desempeño del docente universitario debe ser asumida como un proceso formativo permanente, que cuente con su participación activa y consciente, con el objetivo de mejorar la calidad educativa y en procura del perfeccionamiento de la docencia, ya que a partir de la identificación de ciertas deficiencias se podrán establecer políticas de mejoramiento institucional.

Como afirman Marcano y Urbay (2008), la evaluación del desempeño del docente “es un proceso, sistemático y sistémico, incluye acciones de comprobación y valoración de la calidad y efectividad del proceso educativo” (p. 33); citando a Valdez (2001) manifiestan que el desempeño profesional del docente está referido “no solo al despliegue de la actividad del docente sobre los alumnos, sino también

a su compromiso y responsabilidad con los demás factores que intervienen en proceso de educación” (p. 33).

Marcano (2008) al referirse al caso de Venezuela sostiene además que, entre otras, las barreras que obstaculizan el desempeño profesional exitoso de los profesores son las siguientes:

- La no existencia de un mecanismo que permita instrumentar un objetivo proceso de evaluación del desempeño profesional del docente.
- La no concepción en las políticas educativas de un sistema de superación que garantice un continuo desarrollo profesional docente a partir de los resultados de los procesos de evaluación.
- El exceso de trámites administrativos.
- Las imposiciones de algunos directivos en las orientaciones de las diferentes transformaciones emanadas de las políticas educacionales. (p. 12).

Gestión Administrativa

La gestión administrativa es, según Vargas (2010), “el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto” (p. 25). Es la capacidad de la institución para planear, organizar, ejecutar y controlar sus propósitos con el uso adecuado de los recursos disponibles.

En opinión de García (2008) los procesos de la gestión administrativa y el desempeño docente están estrechamente vinculados con la excelencia académica de la universidad; por lo que su realización debe estar basada en los principios fundamentales de la calidad total, “su determinación se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de la gestión administrativa y el desempeño docente”. (p. 27).

Es conveniente que en la universidad se adopte e implemente la gestión educativa desde el enfoque gerencial que se caracteriza porque considera, en el desarrollo proceso educativo y en la administración de la institución, todos los elementos del proceso de gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control.

La gestión administrativa de la universidad debe ser desarrollada con eficiencia y eficacia en sus diferentes áreas. El área de la organización institucional es muy importante para facilitar y agilizar los trámites administrativos y pedagógicos, lo cual redundará en la satisfacción de la comunidad universitaria: autoridades, estudiantes, egresados, docentes, trabajadores administrativos y de servicio, así como los padres de familia.

Así mismo, la gestión económico financiera, que garantice el eficiente y oportuno manejo de los recursos económicos y financieros para un normal funcionamiento de la institución. Y la gestión de la infraestructura, para proporcionar a los estudiantes las aulas debidamente equipadas, laboratorios, bibliotecas, talleres, que contribuyan a la formación integral de los estudiantes; así como a todos los trabajadores los ambientes y servicios que requieran para el buen desempeño de sus labores.

La gestión en sus diferentes dimensiones: institucional, académica y administrativa, consideradas en el presente estudio, recoge de la teoría especializada existente las ideas más relevantes, que adecuadas a nuestra realidad permitirán replantear el sistema educativo universitario en la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, de manera que considere como prioritaria e ineludible la formación pedagógica de los profesionales dedicados a desempeñar la función docente, con una formación inicial básica sobre técnicas pedagógico-didácticas del proceso enseñanza aprendizaje, y luego continuar con eventos de capacitación dentro y fuera de la institución, aplicando técnicas convencionales o modernas, mediante modelos de educación formal y no formal.

Modelo de gestión

Se recoge las ideas de Alvarez de Zayas y Sierra (2011) en cuanto “el **modelo** es una representación ideal del objeto a investigar, donde el sujeto (el investigador) abstrae todos aquellos elementos y relaciones que él considera esenciales y lo sistematiza, en el objeto modelado” (p.36).

Y también de Rendón (2009) sobre la definición de modelo, en los siguientes términos:

Un modelo es un conjunto de representaciones de la realidad, elaborado para facilitar su comprensión y estudiar su comportamiento, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Ésta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido. (p. 33).

Rendón (2009) cita a Johnson-Laird (2007) quien sobre la finalidad de los modelos considera que:

Nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir representaciones mentales acerca del mismo. Los modelos tienen como finalidad comprender y explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés. (p. 33).

Por otro lado, Duque (2009) conceptualiza el **modelo de gestión** como un conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y consecuentemente mejorar el desempeño de la organización y lograr los objetivos, teniendo en cuenta la normatividad, la estructura y cultura organizacional, las políticas, las competencias del talento humano y la planeación estratégica de la institución.

En cuanto al **modelo de gestión educativa** Rendón (2009) afirma que es una propuesta de innovación que surge de la realidad, del conocimiento del concepto y de la experiencia, en respuesta a la problemática institucional y cuyo propósito es la implementación de estrategias para mejorar la calidad de la educación. Complementando la idea, Vargas (2010) expresa que dadas las complejidades de la educación y las inequidades que dificultan la calidad de los aprendizajes y el ejercicio de la ciudadanía surge el concepto de modelo de gestión educativa como estrategias diferenciadas para la solución de problemas.

Al referirse a los **modelos de gestión en educación superior**, Morantes y Acuña (2013), en concordancia de ideas con Duque (2009) son de la opinión que al modelo de gestión que soporta las universidades no se le brinda la importancia requerida, dada su complejidad; sin embargo existe la posibilidad de tomar experiencias de otras instituciones de educación superior que están aplicando modelos de gestión exitosos, teniendo en consideración el contexto propio.

En América Latina se han puesto en práctica los siete modelos de gestión que se enuncian a continuación, los cuales han resultado del tránsito de la administración hacia la gestión educativa (Casassus 2000, pp. 7-17).

a) Normativo. Desarrollado entre 1950 y 1970. Depende de un gobierno central, que opera en un sistema tradicional, cuya cultura es vertical. Emplea la planificación, proyectos y programas para el crecimiento cuantitativo, la expansión de la cobertura, generando burocracia. Se trata de un enfoque administrativo por funciones (pp. 7,8).

b) Prospectivo. Surge a fines de 1960. Propone la construcción de escenarios, el manejo financiero, referido matemáticamente al estudio costo-beneficio. (pp. 8, 9). En la planificación toma en cuenta el futuro con una visión holística y dinámica de largo alcance.

c) Estratégico. Desarrollado a fines de 1970. La gestión permite articular y planificar recursos de la organización, con el fin de proteger a las instituciones en contextos cambiantes. Persigue como fines un escenario o futuro deseado, a través de los medios y las normas. Toma en cuenta el carácter táctico militar que

manifiesta una perspectiva competitiva en la cual hay aliados y enemigos. Su enfoque es la solución de problemas, a partir del análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO) y la programación presupuestaria. (p. 9).

d) Estratégico situacional. Surge en el contexto de la crisis de 1980. Considera a la gestión como proceso de resolución de problemas y la multiplicación de entidades para afrontarlos por medio de acciones de ajuste, el establecimiento de prioridades y propone el inicio de acciones a corto plazo. Adopta la planificación estratégica analizando las condiciones de viabilidad. Los actores ubican la diversidad de intereses. (pp. 9,10).

e) Calidad total. Se consolida entre 1980 y 1990. La gestión es el esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora continua de los procesos educativos. Aplica estándares y normas para medir la calidad. Considera el aprendizaje, la productividad y la creatividad. Implica cero defectos, bajo costo, usuarios con derechos y la disminución de la burocracia. Sus principales exponentes son Joseph Juran, Edward Deming, Phillips Crosby y Peter Senge. (pp. 10,11).

f) Reingeniería. Surge en 1990. La gestión consiste en la reconceptualización y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño. Propone la descentralización porque permite la apertura del sistema a los usuarios. Plantea un mayor poder y la exigencia de los usuarios, por el tipo y calidad de educación que esperan. Sus principales exponentes son Hammer y Champy (pp. 11,12).

g) Comunicacional. Desarrollado desde 1990. Define la gestión como el desarrollo de compromisos para la acción. Los procesos de gestión son vistos como actos de comunicación, estableciendo redes comunicacionales, afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas; en este sentido “el gestor es considerado como un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción” (p. 12).

Se presenta a continuación en la Tabla 1 un análisis comparativo sobre los modelos de gestión antes mencionados.

Tabla 1

Análisis comparativo de los modelos de gestión

Marco de análisis				
Modelo de Gestión	Ubicación temporal	Concepto de Gestión	Características Técnicas	Finalidad Instrumental
Normativo	1950 a 1970	Gobierno central. Sistema tradicional. Cultura vertical.	Planificación, proyección, programación.	Crecimiento cuantitativo, expansión de la cobertura. Burocracia.
Prospectivo	Fines de los 60	Construcción de escenarios. Visión de futuro	Manejo financiero.	Análisis costo – beneficio.
Estratégico	Fines de los 70	Articular y planificar recursos. Proteger instituciones en contextos cambiantes.	Alcanzar fines, escenario o futuro (medios o normas) con carácter táctico y perspectiva competitiva.	Programación presupuestaria. Análisis estratégico DAFO.
Estratégico Situacional	Crisis de los 80	Proceso de resolución de problemas. Multiplicación de entidades.	Planificación estratégica. Condiciones de viabilidad.	Papel de los actores: ubicación, diversidad, intereses.
Calidad Total	1980 a 1990	Esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos.	Estándares y normas para medir la calidad Aprendizaje, productividad y creatividad.	Cero defectos. Bajo costo. Usuarios con derechos. Disminución de la burocracia.
Reingeniería	1990	Reconceptualización fundacional y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño.	La descentralización permite la apertura del sistema a los usuarios.	Mayor poder y exigencia de los usuarios, del tipo y calidad de la educación que esperan.
Comunicacional	Fines de los 90	Desarrollo de compromisos de acción.	Los procesos son vistos como actos de comunicación.	Redes comunicacionales Afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

Fuente: Vargas, (2010) a partir de Casassus, (2000).

En el presente trabajo se ha tomado como base el pensamiento expresado el modelo EFQM y el modelo Comunicacional, para formular el modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, que se propone.

Formación profesional

Ferriol (2011) sostiene que la formación profesional es:

El proceso esencial, que en su relación dialéctica y de creación de valor con los restantes procesos sustantivos, define la pertinencia social de la respuesta de la universidad a un conjunto de retos actuales del entorno. Significa la búsqueda constante de la eficiencia y la eficacia del proceso de formación, lo que se identifica con calificativos de calidad y excelencia; ello exige hoy en primer lugar, conocer sistemáticamente las nuevas exigencias que surgen de los cambios del entorno (internacional y nacional), y en particular de los científicos-técnicos, vinculados directamente al desarrollo creciente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y de las concepciones predominantes de su gestión, en la llamada sociedad del conocimiento. (p.25).

Compartimos ideas con Horruitiner (2001) citado por Ferriol (2011), en el sentido de que la formación profesional de los estudiantes universitarios plantea la necesidad de lograr egresados universitarios que se sientan comprometidos con su país, que sean poseedores de una cultura científica, técnica, humanística y ambiental. Además que logren adquirir capacidades, habilidades y ética, indispensables para que puedan ejercer su profesión, respondiendo a las necesidades siempre cambiantes de la sociedad y de ese modo contribuir al desarrollo de su país.

El CONEAU (2008) al definir las dimensiones del Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación, considera que la formación profesional “materializa las funciones de la universidad, la actividad formativa del estudiante en los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, así como sus resultados

que están reflejados a través de su inserción laboral y su desempeño” (p. 14); ideas que se recogen en esta investigación.

En el proceso de formación del pregrado universitario, desde el punto de vista de su finalidad, “se pueden apreciar tres dimensiones diferentes: instructiva, desarrolladora y educativa, las cuales al integrarse de forma dinámica y dialéctica permiten el logro de la preparación integral del estudiante” (p. 3). Pero además, desde la proyección que muestra el proceso cuando se le examina a partir de las funciones que en él se evidencian, se manifiestan tres dimensiones: Tecnológica, administrativa y socio-humanista. (Nápoles, Moreno y Llanes, 2011).

La dimensión tecnológica, manifiestan, está asociada al proceso del trabajo docente-educativo, es cómo se realiza el proceso de acuerdo a su naturaleza, considerando tres sub-procesos: dinámica y evaluación de la asignatura, de culminación de los estudios y de la labor educativa desde las actividades extracurriculares.

En cuanto a la dimensión administrativa, ésta se refiere al proceso de Trabajo Metodológico, considerando que la planificación, la organización, la regulación y el control, funciones que son propias del proceso administrativo, pero que aparecen en la formación del pregrado.

La dimensión socio-humanista, tiene un carácter eminentemente social y su presencia en el proceso de formación de pregrado se justifica por el papel protagónico que en éste desempeñan los hombres, destacándose la relación fundamental que se establece en el binomio profesor-estudiante.

A decir de Mariño (2011) las competencias profesionales que debe lograr un estudiante en su formación profesional están relacionadas con la adquisición de habilidades y capacidades para el ejercicio de su profesión, así como de sentimientos, necesidades y valores afines a ella, “que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado, con un enfoque holístico de la personalidad en los aspectos cognitivo, afectivo y conductual”. (p. 3). Asume como rasgos esenciales de esta definición que:

Las competencias tienen sentido dinámico. Regulan el desempeño real del sujeto en un rol, empleo o profesión concreta. Se manifiestan en un contexto específico de actuación. Constituyen una construcción individualizada. Se considera un concepto integrador al interrelacionar elementos inductores de la autorregulación de la personalidad. (p. 4).

Sobre la importancia de la inversión que los gobiernos deben hacer para los grandes cambios que imponen el avance científico y tecnológico, en la Declaración de la Conferencia Mundial de Educación Superior celebrada en París la UNESCO se planteó que ahora más que nunca es muy importante invertir en la educación superior con el fin de construir la sociedad del conocimiento promoviendo la investigación y la creatividad.

En concordancia con las concepciones del CONEAU y de otros autores mencionados en esta parte del marco teórico, se asume que la formación profesional de los estudiantes la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, es parte de la formación continua de la persona humana en sus tres dimensiones: instructiva, desarrolladora y educativa, que brinda capacitación técnica, científica y humanista para facilitar su inserción en el mundo laboral, pero también para propiciar su desempeño digno en la sociedad.

La calidad de la formación profesional universitaria

Existe una gran dificultad para definir el término “**calidad**”; sin embargo ha sido y es una preocupación constante de todos los sistemas educativos, pero a partir de la década del noventa se le ha dado una especial importancia, impulsada por los profundos cambios que ocasiona la globalización.

Considerando la diversidad de definiciones que existen sobre la calidad, Porras (2013) manifiesta que aunque la calidad es mencionada con frecuencia en la vida de las personas y las organizaciones, su definición conlleva una gran dificultad, ya que está relacionada con los distintos enfoques de sus autores; “unas se centran en el producto o servicio realizado, otras en la satisfacción de los

clientes, y algunas acentúan el interés en el componente psicosociológico del factor humano, que lo hace capaz de transformar la realidad” (p. 65); por lo que antes de tomar decisiones es conveniente y necesario profundizar en este campo.

Calidad educativa

Con en el concepto de ‘calidad de la educación’ sucede lo mismo que con el concepto general de calidad: es relativo, subjetivo, multidimensional, disperso.

Dentro del marco legal vigente en nuestro país, la calidad se define como “el conjunto de características inherentes a un producto o servicio que cumple los requisitos para satisfacer las necesidades preestablecidas” CONEAU (2008).

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI la UNESCO (1998) amplía esta definición señalando que “La calidad de la educación superior es un concepto multidimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, dotación de personal, alumnos, infraestructura y entorno académico”. (p. 2).

El CONEAU (2008) considera que:

La calidad requiere también que la enseñanza superior esté caracterizada por su dimensión internacional: el intercambio de conocimientos, la creación de sistemas interactivos, la movilidad de profesores y estudiantes y los proyectos de investigación internacionales, aun cuando se tengan debidamente en cuenta los valores culturales y las situaciones nacionales. (p. 9).

En consecuencia, al abordar el tema de la calidad en el ámbito de la educación se encuentran distintas concepciones. Moreno (2010) entiende que una educación de calidad es aquella que está encaminada a preparar al ser humano para que pueda desenvolverse en la vida, en el trabajo y en la sociedad para transformarla. Anota, que la calidad educativa debe ser entendida como un proceso que procura en el estudiante la mejora de conocimientos como la adquisición de competencias, hábitos y actitudes.

En opinión de Gómez (2009), la calidad educativa debe ser contemplada como una meta en el logro de los objetivos propuestos por la organización educativa.

La calidad no será nunca el resultado de la improvisación, sino que se obtendrá como consecuencia de planificar el objetivo que se desea alcanzar. El proceso concierne a todo el personal y a todas las áreas de la institución, si bien habrá que tener en cuenta las particularidades de cada una. (p. 12).

En cuanto a las concepciones acerca del diseño, desarrollo y evaluación de la enseñanza, el estudio realizado por Gómez (2009) reveló que las cuestiones propias de la didáctica (planificación, interacción, evaluación de la enseñanza) son de las menos valoradas por los docentes.

De la información bibliográfica antes presentada se puede deducir que el modelo de gestión de la universidad debe estar concebido para brindar una educación de calidad, sinónimo de educación integral, que debe estar caracterizada por su dimensión internacional, para lo cual requiere de docentes con amplia formación técnica, pero también pedagógica, lo que contribuirá a mejorar el nivel de satisfacción de los estudiantes y elevar la imagen de la institución.

Modelo EFQM

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM), fue fundada en 1988 por catorce compañías europeas líderes tanto en industrias como en servicios con el objetivo de mejorar su competitividad en el contexto mundial, siendo una de sus primeras acciones la creación del Premio Europeo a la Calidad, cuyo primer ganador en Madrid fue la empresa Rank Xerox. (Membrado, 2006, pp. 28-29).

Cabo y Guerra (2014) apuntan que son dos los objetivos fundamentales de este modelo:

- Apoyar a las gerencias de las organizaciones europeas en la transformación de la Gestión Total de la calidad según el concepto de Edwards Deming, actuando como factor clave y diferenciador a la hora de mejorar la competitividad. (p. 659).

- Estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para desarrollar actividades de mejora enfocadas hacia el logro de la excelencia en la satisfacción al cliente y de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados (p. 670).

En la Figura 1 se muestra la estructura del modelo EFQM, en la que las personas y los procesos constituyen los agentes facilitadores para lograr los resultados previstos por la organización en las personas (empleados), en los clientes y en la sociedad



Figura 1: Estructura del modelo EFQM.

Fuente: Cabo y Guerra (2014)

El modelo EFQM consta de nueve criterios cada uno de ellos con peso específico diferente, agrupados en dos categorías con el mismo peso específico: Criterios de Agentes Facilitadores (5) que muestran cómo se han alcanzado los resultados y Criterios de Resultados (4) que indican lo que ha conseguido y lo que se está consiguiendo. Estos criterios sirven para evaluar el nivel de progreso de una organización en aras de la excelencia. (Membrado, 2006, pp. 33-34). Considera que estos resultados se consiguen por medio del liderazgo que a través de unos procesos establecidos conduce una política y estrategia, gestiona unas personas, y se sirve de unos recursos y alianzas, llevando finalmente a la excelencia en los resultados claves de la Organización. (p. 34).

El Modelo de Excelencia de la Asociación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) fue utilizado en sus inicios en la gestión de la calidad en las organizaciones empresariales, pero posteriormente dada su aceptación por los éxitos alcanzados también se viene aplicando en otro tipo de organizaciones incluyendo las educativas. En España el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD) con otras instituciones relacionadas con la educación, hicieron una adaptación del modelo para su aplicación en los Centros Educativos, la misma que fue actualizada en el 2001 y revisada en años siguientes. (Martínez y Riopérez, 2005, pp. 35, 43).

En el campo educativo el modelo EFQM es un proceso que involucra a todos los integrantes de la familia educativa sin excepción, en la gestión de los procesos para asegurar que el 'producto' satisfaga las necesidades y expectativas de sus 'clientes'. (Senlle y Gutiérrez, 2006, p. 75).

Modelo comunicacional

Con el desarrollo de la ciencia y los avances de la tecnología se presentan nuevos desafíos, pero a la vez se abren nuevas posibilidades de comunicación que al mismo tiempo crean diversas opciones de aprendizaje que propician la participación activa del estudiante en el proceso de construcción de sus conocimientos. Pero a la vez se hace necesario un cambio de actitud tanto de los directivos como de los profesores y de los estudiantes.

El modelo comunicacional pone énfasis en la comunicación como un medio indispensable e imprescindible para encaminar una gestión de calidad en cualquier tipo de organización, partiendo del hecho de que basta la existencia de dos personas para que la comunicación sea inevitable para subsistir y progresar. Los más conocidos son los modelos: de Lasswell, de Shannon, de Schramm, de Jakobson, de Maletzke, y el modelo dialéctico de Manuel Martín Serrano.

A decir de Kaplún (2002) con quien compartimos, existen dos grandes grupos de modelos de comunicación educativa: los exógenos y los endógenos. Los primeros, según los cuales el educando es visto como un 'objeto' de la educación

y ponen énfasis unos en los contenidos y otros en los efectos; los segundos, en los que el educando es considerado como 'sujeto' de la educación y ponen énfasis en el proceso.

Los modelos que ponen énfasis en los contenidos corresponden a la educación tradicional en la que el profesor es el que hace todo y el estudiante es un elemento pasivo. Es un modelo autoritario, unidireccional, que no permite la discusión, la reflexión y evita el diálogo; es una educación tipo "bancaria". (p.20).

Los modelos que ponen énfasis en los efectos corresponden a la ingeniería del comportamiento que consiste en 'moldear' la conducta de los estudiantes según objetivos establecidos de antemano. La participación de los estudiantes es aparente porque los contenidos y objetivos están definidos y programados de antemano, consecuentemente se acostumbran a ser guiados dejando de lado la participación crítica, la toma de decisiones propias, la autogestión. (pp.29, 30).

En cambio, los modelos que ponen énfasis en el proceso son los más recomendables porque se centran en la persona y toman en cuenta el proceso de transformación de los estudiantes, propician la interacción entre ellos así como entre ellos y su realidad, fomentando el desarrollo de sus capacidades intelectuales y de su compromiso con la sociedad. (pp. 46, 47). "Este tipo de educación exalta los valores comunitarios, la solidaridad, la cooperación. Exalta asimismo la creatividad, el valor y la capacidad potencial de todo individuo". (Kaplún, 2002, p. 48).

El enfoque comunicativo se orienta a desarrollar en los estudiantes diversas competencias que mejoren sus capacidades de comprensión y producción de textos, así como desarrollar sus capacidades para escuchar y hablar entre compañeros de clase, con los docentes y con todas las personas con quienes se relacionan diariamente. (Zebadúa y García, 2012, p.17).

La información contenida en la base teórica, es una síntesis debidamente organizada de los resultados obtenidos en la minuciosa revisión bibliográfica y constituye el aporte científico sobre paradigmas, modelos y teorías que ha contribuido con el autor en el análisis del problema y objeto de estudio, permitiendo

el enjuiciamiento crítico de las teorías relacionadas directamente con el problema de la presente investigación y las variables de estudio. Información fundamental para plantear el marco metodológico, para analizar y discutir los resultados, así como para elaborar el modelo propuesto.

2.2. Marco conceptual

A continuación se definen en forma escueta los términos básicos que fueron utilizados en la investigación, ya que con mayor detalle han sido presentados en el marco teórico.

Modelo

Representación ideal de un objeto real, concebido por el hombre en el plano abstracto para caracterizarlo y, sobre esa base, poder dar solución a un problema planteado (Álvarez y Sierra, 2011).

Gestión

Conjunto de diferentes decisiones y acciones, cuya finalidad es realizar una tarea con éxito para lograr los objetivos y metas institucionales, contando para ello con una estructura y el esfuerzo humano coordinado (Hernández, 2011).

Gestión universitaria

De acuerdo con Valdez, Orozco, Arias y Castillo (2011), es la gestión encaminada a garantizar el cumplimiento del proyecto educativo de la universidad bajo condiciones sostenibles y viables.

Modelo de gestión

Es el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización (Duque, 2009, p. 39).

Formación pedagógica

Formación integral y permanente de los profesionales que desempeñan funciones docentes, para desarrollar en ellos habilidades pedagógico-didácticas que le permitan contribuir al logro de una educación de calidad. (Ibernón, 2011).

Calidad de la educación universitaria

“Condición en que se encuentra la institución superior y sus carreras profesionales para responder a las exigencias que demanda una sociedad que busca la mejora continua de su bienestar y que está definida por el grado de cumplimiento de tales exigencias” (CONEAU, 2008, p. 13).

Formación profesional

La formación profesional “materializa las funciones de la universidad, la actividad formativa del estudiante en los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación, extensión universitaria y proyección social, así como sus resultados que están reflejados a través de su inserción laboral y su desempeño”. (CONEAU 2008, p. 14).

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis

Si se diseña un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores y basado en los modelos EFQM y Comunicacional, se contribuye a mejorar la calidad de la formación profesional en la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo.

3.2 Variables

Definición Conceptual

Variable Independiente: Modelo de Gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores

Para el presente estudio se define el modelo de gestión como el instrumento técnico que orienta la conducción planificada y creativa del conjunto de variables del sistema educativo, a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestos, para mejorar el desempeño de la organización. (GEDUCAL, 2009).

Variable dependiente: Calidad de la formación profesional de los estudiantes.

La calidad de la formación profesional es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que los estudiantes deben adquirir y desarrollar en el transcurso de sus estudios universitarios, con el fin de propiciar su inserción laboral y lograr un mejor desempeño en la sociedad.

Definición operacional

Variable Independiente: Modelo de Gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores.

El modelo de gestión que se propone no será aplicado en esta investigación, pero se dejará una escala valorativa para evaluarlo en próximos estudios, como se observa a continuación:

La escala valorativa es un instrumento de observación que debe ser utilizado para registrar los comportamientos o conductas que manifiestan los participantes como consecuencia de la aplicación del Modelo de Gestión.

La Escala Valorativa tipo Likert presenta 10 indicadores de comportamiento y cuya valoración de cada uno de ellos es:

Valoración por cada indicador	Puntos
Siempre	4
Muchas veces	3
Pocas veces	2
Nunca	1

Luego, se suma el puntaje total obtenido de los 10 indicadores y se califica de acuerdo a la siguiente escala:

NIVEL	PUNTAJE
Muy Bueno	34-40
Bueno	28-33
Regular	22 – 27
Malo	16 - 21
Muy Malo	10 - 15

La finalidad de esta escala es observar y comprobar si el Modelo de Gestión está siendo eficaz en el logro del objetivo propuesto. Así también sirve para cuantificar los progresos que los participantes vayan obteniendo en la ejecución del Modelo.

Variable dependiente: Calidad de la formación profesional de los estudiantes.

La variable fue evaluada con cuestionarios y guías de análisis de documentos los cuales fueron construidos por el investigador y validados por expertos; la valoración se observa en la siguiente escala:

Calidad por mejorar: < 40%

Calidad en proceso: 40% - 60%

Calidad aceptable: > 60%

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores	Fundamentación Teórica	- El modelo se fundamenta en los modelos EFQM y Comunicacional.	- Revisión bibliográfica	- Ficha bibliográfica
	Gestión institucional	- Considera la capacidad de liderazgo de los directivos - Garantiza la adecuada planificación, organización, realización y control del proceso de formación pedagógica de los docentes - Tiene en cuenta el seguimiento y la participación de los graduados - Analiza las condiciones internas y externas para adecuarse al entorno y a sus exigencias	- Revisión bibliográfica	- Ficha bibliográfica
	Gestión Pedagógica	- Considera la capacitación pedagógica en la selección de nuevos docentes. - Plantea programas de capacitación en docencia universitaria. - Propone programas de evaluación, promoción y estímulo al docente	- Revisión bibliográfica	- Ficha bibliográfica
	Gestión administrativa	- Prevé objetivos y metas para mejorar la eficiencia administrativa - Se asignan los recursos necesarios para la capacitación docente - Considera un número adecuado de aulas, laboratorios y bibliotecas	- Revisión bibliográfica	- Ficha bibliográfica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Continuación

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Calidad de la formación profesional de los estudiantes	Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> - El nivel de desempeño docente es aceptable. - Los docentes tienen formación pedagógica. - Se aplican estrategias de enseñanza congruentes con las actuales tendencias de la educación. - Los estudiantes están satisfechos con el trabajo de sus docentes. - Los egresados consideran que su formación profesional universitaria fue de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a docentes y autoridades - Encuesta a docentes y estudiantes - Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario - Cuestionario
	Investigación	<ul style="list-style-type: none"> - La universidad cuenta con líneas de investigación que responden a la problemática de la región y del país. - Existe un padrón de investigadores registrados en el DINA. - Se registran y difunden los proyectos de investigación de estudiantes y docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de análisis documental
	Extensión y Proyección Social	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con Áreas de extensión y proyección social. - Se desarrollan proyectos de extensión y proyección Social. - La universidad realiza acciones de seguimiento y apoyo a sus egresados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de análisis documental - Guía de análisis documental

Fuente: Elaboración propia

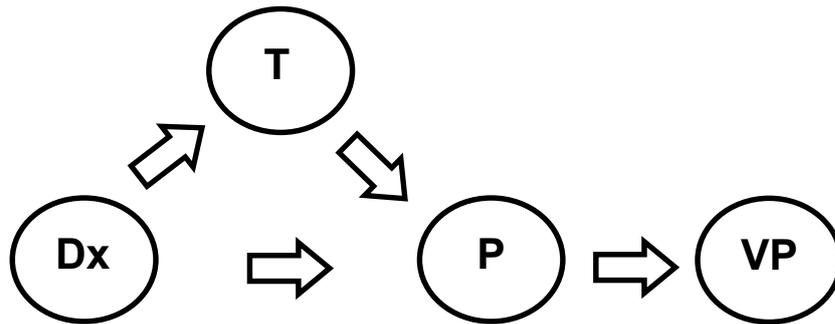
3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de Estudio

El estudio corresponde al tipo descriptivo y prospectivo enmarcado dentro de una investigación de gestión, que se orientó a analizar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo. Es descriptivo porque buscó “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández, et al. 2014, p. 122). Prospectivo porque el inicio fue anterior a los hechos estudiados y los datos se recogieron a medida que se fueron sucediendo. Los estudios prospectivos son una importante herramienta para los tomadores de decisiones y para los ejecutores de planes y programas de desarrollo con visión de futuro. (Ledezma, 2010, p. 9).

3.3.2. Diseño de Estudio

Atendiendo al tipo de investigación se utilizó el diseño no experimental, transversal, el cual privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales. Se observa el fenómeno en condiciones naturales, para posteriormente analizarlo sin modificarlo ni alterarlo, existiendo alto nivel de validez (Hernández, Fernández y Baptista, 2010); es transversal porque la recolección de los datos se hizo en un solo momento.



LEYENDA

Dx : Diagnóstico de la realidad.
T : Estudios teóricos.
P : Propuesta
VP : Validación de la propuesta

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

La población está constituida por los funcionarios, personal administrativo, profesores, estudiantes del pregrado y egresados, en la modalidad presencial de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo.

La población de estudio asciende a 12467 elementos, conforme se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3*Elementos de la población de estudio*

Nombre del elemento (estrato)	Cantidad
Rector	1
Funcionarios	19
Profesores	929
Personal administrativo	428
Estudiantes	9590
Egresados	1500
Total	12467

Fuente: PDI USS 2011-2015

3.4.2. Muestra

Se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, teniendo en cuenta que en el universo se identifican seis estratos, como se indica en la Tabla 4.

El procedimiento para obtener el tamaño de la muestra de estudio fue el siguiente:

Primero, se calculó el tamaño total de la muestra teniendo en cuenta que se trata de una población finita, utilizando la siguiente fórmula estadística:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (12467)}{(12467 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{0.9604 * 12467}{(12466) * (0.05)^2 + 0.9604}$$

$$n = \frac{11973.307}{32.1254}$$

$$n = 372.705$$

$$n = 372$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra
N = Número de elementos de la población
p = Probabilidad de éxito (0.5)
q = Probabilidad de fracaso (0.5)
Z = Valor correspondiente al nivel de confianza elegido (1.96 para un nivel de confianza de 95%)
e = Margen de error (5%).

Segundo, se determinó el tamaño de la muestra de cada estrato, mediante la fórmula siguiente:

$$ni = n \cdot \frac{Ni}{N}$$

Donde:

ni = Muestra del estrato
 n = Población del estrato
 Ni = Muestra global
 N = Población global

De esta manera se obtuvo las muestras de cada estrato, que se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4

Muestra por estratos

Estrato	Muestra del estrato ni
Rector	1
Funcionarios	1
Personal docente	27
Personal administrativo	12
Estudiantes	286
Egresados	45
TOTAL	372

Fuente: PDI USS 2011-2015

3.5. Método de investigación

El método es imprescindible en una investigación porque constituye una herramienta que ordena el proceso y encamina al investigador al logro de los objetivos trazados, siguiendo una secuencia de pasos. “El método científico de investigación es la forma de abordar la realidad, de estudiar la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, con el propósito de descubrir su esencia y sus relaciones”. (Hernández y Coello, p. 68).

En la presente investigación el uso de los métodos ha sido de mucha importancia en cada una de las etapas, como se explica a continuación, lo que ha contribuido a resolver el problema mediante el diseño del modelo centrado en la formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán, que se propone.

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron:

- **Método Sistémico** y estructural funcional, que permitió explicar los procesos, las relaciones y la participación de los y las actores educativos. Sierra (2003).
- **Método Inductivo-Deductivo.** Método que contribuyó a conocer, construir y explicar la realidad problemática, revisar la parte teórica y luego llegar a realizar generalizaciones. Asimismo, permitió organizar sistemáticamente el contenido global de la tesis; así como seleccionar críticamente las fuentes bibliográficas específicas para explicar el contenido del marco teórico desde su punto de vista o alcance general y específico.
- **Método Dialéctico.** Permitted analizar la realidad, los procesos, el desarrollo de las actividades, la participación de los actores y establecer las contradicciones y diferencias, así como poder explicar los cambios que se presentan en cada una de las estructuras que afecta al objeto de estudio.

- **Método Explicativo.** Permitió caracterizar y explicar los rasgos particulares de las variables de estudio, según las dimensiones e indicadores respectivos.
- **Método Analítico.** Contribuyó a definir la estructura global de la tesis sobre la base de un análisis detallado de las teorías existentes respecto al problema de estudio. De igual forma, este método contribuyó a interpretar los resultados.
- **Método de la modelación.** Facilitó la abstracción y esquematización de la parte facta perceptible, para crear el modelo de gestión que se propone en esta investigación.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

En el presente estudio se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

De Gabinete:

El Fichaje. Se utilizó esta técnica consistente en el uso de fichas, para registrar de manera organizada información considerada importante en las diferentes etapas de la investigación.

De Campo:

Análisis documentario. Para recopilar y registrar la información contenida en documentos de la institución en estudio.

Encuesta. Se aplicó una encuesta los estudiantes y otra a los egresados de la universidad, esta última utilizando la internet a través de los correos electrónicos. Esta técnica permitió indagar la opinión que tienen dichos estratos de la población sobre el problema.

Entrevista. Utilizada para conocer el nivel de la formación pedagógica de los docentes de la universidad y la opinión de las autoridades.

3.6.2. Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron las Fichas, las Guías de Análisis Documentario y los Cuestionarios, construidos por el investigador en base a información encontrada en trabajos científicos afines, teniendo en cuenta la operacionalización de las variables dependientes y que fueron validados mediante el juicio de expertos.

A continuación se presentan en la Tabla 5 los métodos, técnicas e instrumentos utilizados en las diferentes etapas del proceso de investigación.

Tabla 5

Métodos, técnicas e instrumentos según las etapas del proceso de investigación

Etapas	Métodos	Técnicas	Instrumentos
Diagnóstico	Observación Analítico-sintético	Observación Análisis documental	Ficha de observación Guía de Análisis
Investigación teórica	Análítico-sintético, Inductivo-deductivo, Histórico-lógico	Investigación bibliográfica Análisis, síntesis, abstracción, generalización	Ficha bibliográfica
Investigación empírica	Observación	Entrevista a Directivos Encuesta a docentes	Guía de entrevista Cuestionario
Diseño del modelo	Dialéctico Inductivo-Deductivo, Sistémico, Modelación	Modelación Sistematización	Abstracción, esquematización
Validación del modelo	Analítico	Validación por expertos	Ficha de validación

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Métodos de análisis de datos

Se realizó el procesamiento estadístico utilizando el software SPSS versión 22 para la presentación, análisis e interpretación de los resultados finales de la investigación.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

Tabla 6

Calidad del proceso de Formación Profesional según la Enseñanza de los Estudiantes de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

		<i>Estudiantes</i>	
<i>Enseñanza</i>	<i>Por Mejorar</i>	<i>Recuento</i>	8
		<i>% dentro</i>	2,8%
	<i>En proceso</i>	<i>Recuento</i>	83
		<i>% dentro</i>	29,0%
	<i>Aceptable</i>	<i>Recuento</i>	195
		<i>% dentro</i>	68,2%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	286
		<i>% dentro</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a estudiantes

En la Tabla 6 se muestran los resultados de la calidad del proceso de formación profesional del estudiante a partir de la dimensión enseñanza, donde el mayor porcentaje de los encuestados manifiesta que es aceptable; sin embargo más del 30% de ellos afirma que está por mejorar o en proceso.

Tabla 7

Calidad del proceso de Formación Profesional de los Estudiantes de la Universidad Señor de Sipán, según la Investigación

		<i>Administrativos</i>	
<i>Investigación</i>	<i>Por Mejorar</i>	<i>Recuento</i>	6
		<i>% dentro</i>	22,2%
	<i>En proceso</i>	<i>Recuento</i>	16
		<i>% dentro</i>	59,3%
	<i>Aceptable</i>	<i>Recuento</i>	5
		<i>% dentro</i>	18,5%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	27
		<i>% dentro</i>	100,0%

Fuente: Guía de Análisis Documentario en la Oficina de Investigación de la USS.

En la Tabla 7 se observan los resultados de la calidad del proceso de formación profesional del estudiante a partir de la dimensión investigación, donde cerca del 60% de los informante indicaron que está en proceso y sólo aproximadamente la quinta parte, el 18.5% que es aceptable.

Tabla 8

Calidad del proceso de Formación Profesional de los Estudiantes de la Universidad Señor de Sipán, según la Extensión y Proyección Social

		<i>Administrativos</i>	
<i>Extensión y Proyección Social</i>	<i>En proceso</i>	<i>Recuento</i>	2
		<i>% dentro</i>	16,7%
	<i>Aceptable</i>	<i>Recuento</i>	10
		<i>% dentro</i>	83,3%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	12
		<i>% dentro</i>	100,0%

Fuente: Guía de Análisis Documentario en la Oficina de Proyección Social de la USS

En la Tabla 8 se presentan los resultados de la calidad del proceso de formación profesional del estudiante a partir de la dimensión investigación donde la información indica que la formación profesional de los estudiantes, según la dimensión de proyección social, en más de un 80% es aceptable.

Tabla 9

Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes de la Universidad Señor de Sipán.

		<i>Personas</i>	
<i>Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes</i>	<i>Por Mejorar</i>	<i>Recuento</i>	18
		<i>% dentro</i>	4,8%
	<i>En proceso</i>	<i>Recuento</i>	120
		<i>% dentro</i>	32,3%
	<i>Aceptable</i>	<i>Recuento</i>	234
		<i>% dentro</i>	62,9%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	372
		<i>% dentro</i>	100,0%

Fuente: Instrumentos aplicados

En la Tabla 9 se observan los resultados de la calidad del proceso de formación profesional de los estudiantes donde se observa que más del 60% de las personas que intervinieron como muestra de la presente investigación indicaron que es aceptable; sin embargo más del 30% indicaron que está en proceso y por mejorar.

Tabla 10

Calidad del proceso de Formación Profesional de los Egresados de la Universidad Señor de Sipán, según la enseñanza

			<i>Egresados</i>
<i>Enseñanza</i>	<i>Por Mejorar</i>	<i>Recuento</i>	1
		<i>% dentro</i>	2,2%
	<i>En proceso</i>	<i>Recuento</i>	18
		<i>% dentro</i>	40,0%
	<i>Aceptable</i>	<i>Recuento</i>	26
		<i>% dentro</i>	57,8%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	45
		<i>% dentro</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los egresados

Tal como se observa en la Tabla 10, los resultados de la calidad del proceso de formación profesional del estudiante a partir de la dimensión enseñanza y según los egresados, muestran que el mayor porcentaje de los encuestados (57.8%) indicaron que es aceptable; pero también se observa que cerca del 43% manifiesta que está en proceso y por mejorar.

Tabla 11

Calidad del proceso de Formación Profesional de los Estudiantes de la Universidad Señor de Sipán según la Capacitación Pedagógica de los Docentes

		<i>Docentes</i>	
<i>Capacitación</i>	<i>Por Mejorar</i>	<i>Recuento</i>	4
		<i>% dentro</i>	14,8%
	<i>En proceso</i>	<i>Recuento</i>	19
		<i>% dentro</i>	70,4%
	<i>Aceptable</i>	<i>Recuento</i>	4
		<i>% dentro</i>	14,8%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	27
		<i>% dentro</i>	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes

En la Tabla 11 se muestran los resultados de la calidad del proceso de formación profesional del estudiante a partir de la dimensión capacitación pedagógica de los docentes; se observa que el mayor porcentaje de los entrevistados (70.4%) indicaron que la formación profesional está en proceso; solo el 14.8% indicaron que está por mejorar e igual porcentaje que es aceptable.

Tabla 12

Calidad del proceso de Formación Profesional de los Estudiantes de la Universidad Señor de Sipán, según la Dirección y los funcionarios

		<i>Personas</i>	
<i>Dirección y Funcionarios</i>	<i>Aceptable</i>	<i>Recuento</i>	2
		<i>% dentro</i>	100,0%
<i>Total</i>		<i>Recuento</i>	2
		<i>% dentro</i>	100,0%

Fuente: Instrumentos aplicados a director y funcionarios.

En la tabla 12 se presentan los resultados de la calidad del proceso de formación profesional de los estudiantes según la Dirección y los funcionarios. Se tiene que 2 (100%) consideran que es aceptable.

Prueba de hipótesis

Se plantea la hipótesis:

Si se diseña un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores y basado en los modelos EFQM y Comunicacional, se contribuye a mejorar la calidad de la formación profesional en la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo.

Ahora probaremos que el modelo presentado se ajusta a las observaciones, para esto aplicaremos la distribución Chi cuadrada, con un nivel de significancia de 0,05; usaremos para esto el estadístico:

$$\chi^2_{\text{calculado}} = \frac{\sum(O-E)^2}{E}$$

O: Valor observado

E: Valor esperado

Con k -1 grados de libertad. Como sigue:

	<i>Enseñanza</i>	<i>Investigación</i>	<i>Extensión y Proyección Social</i>	<i>Calidad de la formación Profesional</i>
<i>Chi- cuadrado</i>	<i>4,281</i>	<i>3,613</i>	<i>3,143</i>	<i>5,851</i>
<i>gl</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Sig. Asintót</i>	<i>,000</i>	<i>,000</i>	<i>,001</i>	<i>,000</i>

En el caso de la enseñanza se considera 2 grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,05 entonces al comparar los resultados se tiene que $4,281 < 5,9915$, con un nivel de significancia de $0,000 < 0,05$.

En cuanto a las investigaciones se considera 2 grados de libertad y con un nivel de significancia de 0,05 entonces al comparar los resultados se tiene que $3,613 < 5,9915$, con un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$.

En tanto a la Extensión y Proyección Social se considera 1 grado de libertad y con un nivel de significancia de 0,05 entonces al comparar los resultados se tiene que $3,143 < 3,8415$, con un nivel de significancia de $0,01 < 0,05$.

Mientras que en la Calidad de la formación Profesional con 2 grados de libertad, con un nivel de significancia de 0,05 entonces al comparar los resultados se tiene que $5,851 < 5,9915$, con un nivel de significancia de $0,00 < 0,05$.

Luego se observa que los datos son mayores al valor tabulado por lo que se encuentran en la zona de aceptación.

En conclusión:

Si se diseña un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores y basado en los modelos EFQM y Comunicacional, se contribuye a mejorar la calidad de la formación profesional en la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo.

4.2 Modelo propuesto

**MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN
PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO**

INTRODUCCIÓN

Con la globalización y el avance vertiginoso de la tecnología la sociedad exige de la educación superior cambios profundos para que pueda atender a las exigencias cada vez mayores en el campo laboral. Ante tal situación, es imprescindible y de singular importancia que las universidades posean docentes competentes, en la consideración que ellos constituyen un pilar fundamental en el proceso enseñanza aprendizaje y que el éxito o fracaso de todo sistema educativo se basa fundamentalmente en la calidad del desempeño de sus docentes.

La calidad de la formación profesional de los estudiantes universitarios, no se logra solo con planes y programas adecuados, ni solo con una excelente infraestructura; depende en gran medida del nivel de formación pedagógica de sus docentes. Alcanzar un nivel que permita al docente tener la capacidad y la autoridad para contribuir en la formación integral de sus estudiantes, requiere asumir por parte de él la responsabilidad de un cambio consciente, complementado con acciones de gestión universitaria encaminadas a priorizar la formación pedagógica de sus docentes, exigiendo desde su convocatoria una formación mínima al respecto.

La universidad para cumplir sus funciones de enseñanza, investigación y proyección social necesita docentes, que no solamente sean expertos en el conocimiento científico de los cursos a su cargo, sino que además sean poseedores de capacidades didácticas y métodos de enseñanza para que puedan enseñar lo que requiere la sociedad, orientando a sus estudiantes a aprender y a tomar iniciativas, lo que se logra mediante la educación permanente, la educación durante toda la vida.

La Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, como la mayoría de las universidades de nuestro país, no considera la formación pedagógica como requisito indispensable en la captación de su personal docente; tampoco cuenta con un modelo de gestión que priorice este requerimiento indispensable para la buena actuación de sus profesores.

OBJETIVO

Mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la universidad Señor de Sipán de Chiclayo.

FUNDAMENTACIÓN

Conocidos los resultados del diagnóstico de la situación actual de la calidad de la formación profesional de los estudiantes, complementados con los aportes de las investigaciones consultadas y la experiencia personal del autor, se propone un modelo de gestión universitaria con estrategias dirigidas a propiciar la formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, que les permitan adquirir competencias didácticas para mejorar su rol de agente fundamental en el proceso enseñanza aprendizaje y consecuentemente mejorar la calidad de la formación profesional de los estudiantes.

El modelo se fundamenta en dos modelos de gestión utilizados en educación, el modelo EFQM y el modelo Comunicacional.

El modelo EFQM de excelencia, creado por la European Foundation for Quality Management, busca contribuir con las organizaciones para que puedan establecer un modelo de gestión que les permita un mejor conocimiento de sí mismas, propiciando la mejora continua en búsqueda de la excelencia y teniendo como base la autoevaluación. Se preocupa por los resultados científicos en los procesos educativos, el análisis y los factores intervinientes, propicia el liderazgo, la innovación, la mejora de los procesos, la disminución de la burocracia y consecuentemente de los costos, en busca de resultados favorables para los clientes y para la sociedad en general. Uno de sus frutos es la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios.

La educación es un acto de comunicación entre los diferentes actores: estudiantes, profesores, directivos, administrativos, padres de familia y la sociedad en general. En el proceso de enseñanza aprendizaje la comunicación constituye un medio imprescindible y su influencia en los resultados es gravitante, desde la

manera de vestir, la forma de hablar, los gestos, los recursos gráficos, hasta el uso de la tecnología inciden poderosamente en lo que el docente pueda lograr.

La presente propuesta recoge también el **modelo comunicacional**, según el cual todo individuo para poder entenderse con los demás necesita comunicarse con ellos; además, no se puede imaginar una organización sin comunicación, como tampoco se puede concebir la gestión exitosa de una organización sin el adecuado manejo de la comunicación, que procure minimizar los problemas que se generan en el proceso mismo: técnicos, semánticos y de efectividad, que causan desinformación, falta de claridad de la información y que complementado con la falta de oportunidad generan innumerables problemas en la institución.

En este modelo se define a la comunicación organizacional como un conjunto de mensajes que se intercambian entre sus integrantes y entre la organización y su medio, en procura del logro de sus objetivos gracias al involucramiento y la participación efectiva de todos; promueve la comunicación que utiliza la persuasión como elemento esencial, procura el cambio de actitudes para superar los hábitos tradicionales por otros favorables a las nuevas prácticas, evitando los conflictos.

En estos días en que ha cambiado sustancialmente la forma de comunicarnos gracias a la aparición y uso cada vez más generalizado de los medios electrónicos y las redes sociales, se hace necesario el buen manejo de la comunicación organizacional.

En cuanto a su fundamentación pedagógica recoge la recomendación de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors, que concibe la educación a lo largo de la vida y que se basa en cuatro pilares: Aprender a conocer, Aprender a hacer, Aprender a vivir juntos y Aprender a ser (Delors, 1996, pp. 91-103).

La propuesta de modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores para mejorar la calidad profesional de los estudiantes es novedoso porque se buscó conocer según las autoridades, docentes, estudiantes y egresados si se está brindando una educación cimentada en calidad que les vaya a permitir desempeñarse con éxito en su vida laboral, y en base a este diagnóstico se ha

bosquejado un modelo que incluye preparar al docente nuevo a la luz de la experiencia de los docentes capacitados y en base a las competencias que debe tener el docente universitario, refiriéndose entre otras a la competencia didáctica, investigativa y axiológica.

El presente modelo es innovador porque es la primera vez que se hace pensado desde la mirada de profesionalizar la carrera del maestro universitario ejerciendo así una cátedra actualizada, didáctica y que signifique al estudiante una formación profesional para la vida y el bienestar de su sociedad.

ELEMENTOS DEL MODELO

El modelo de gestión universitaria que se propone comprende dos elementos principales: La formación pedagógica de los profesores y la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán.

Se plantea la formación pedagógica de los profesores a fin de puedan obtener estrategias de enseñanza congruentes con las actuales tendencias de la educación, de manera que los estudiantes estén satisfechos con su formación y los egresados consideren que su formación universitaria fue de buena calidad y facilitó su inserción en el mercado laboral. Para lo cual es preciso realizar un diagnóstico estratégico, plantear objetivos, estrategias y programas, cumpliendo con los principios básicos de toda gestión: Organización, ejecución y control.

La formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán se considera desde las dimensiones de enseñanza, investigación, proyección social y extensión universitaria. Los profesores deben encaminar el proceso enseñanza aprendizaje hacia el logro de los conocimientos de la materia a su cargo, pero además incentivar y propiciar la investigación, así como participar con sus estudiantes en acciones de proyección social y extensión universitaria, desarrollando el aprendizaje servicio como una forma de aprender ayudando a la comunidad.

En la dimensión enseñanza el modelo propuesto contempla los siguientes indicadores:

- El nivel de desempeño docente es aceptable.
- Los docentes tienen formación pedagógica.
- Se aplican estrategias de enseñanza congruentes con las actuales tendencias de la educación.
- Los estudiantes están satisfechos con el trabajo de sus docentes.
- Los egresados consideran que su formación profesional universitaria fue de buena calidad.

En cuanto a la investigación el modelo propone los indicadores:

- La universidad cuenta con líneas de investigación que responden a la problemática de la región y del país.
- Existe un padrón de investigadores registrados en el DINA.
- Se registran y difunden los proyectos de investigación de estudiantes y docentes.

En lo concerniente a la dimensión de proyección social y extensión universitaria se propone los indicadores:

- Se cuenta con áreas de extensión y proyección social.
- Se desarrollan proyectos de extensión y proyección Social.
- La universidad realiza acciones de seguimiento y apoyo a sus egresados.
- La gestión universitaria ha sido estudiada en sus dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa.

Se propone la gestión institucional teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

- Considera la capacidad de liderazgo de los directivos.
- Garantiza la adecuada planificación, organización, realización y control del proceso de formación pedagógica de los docentes.
- Tiene en cuenta el seguimiento y la participación de los graduados.
- Analiza las condiciones internas y externas para adecuarse al entorno y a sus exigencias.

La gestión pedagógica debe tener en consideración los indicadores:

- Considera la capacitación pedagógica en la selección de nuevos docentes.
- Plantea programas de capacitación en docencia universitaria.
- Propone programas de evaluación, promoción y estímulo al docente.

La gestión administrativa debe considerar los indicadores:

- Prevé objetivos y metas para mejorar la eficiencia administrativa.
- Se asignan los recursos necesarios para la capacitación docente.
- Considera un número adecuado de aulas, laboratorios y bibliotecas.

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN

Estrategias de implementación

El presente modelo concibe la formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán como un proceso continuo, desde su iniciación en la docencia universitaria hasta la adquisición de capacidades académicas investigativas, que les permite adquirir progresivamente herramientas didácticas para su buen desempeño en una formación profesional de calidad.

Los profesionales de las diferentes especialidades que tienen intenciones de ingresar a la docencia universitaria deben contar con un perfil con atributos y competencias en su especialidad, en producción e investigación, en gestión curricular y de manera especial en didáctica, que posteriormente la universidad complementará y perfeccionará con acciones debidamente planificadas.

Recogiendo las ideas de Del Valle (2015) se asume que la estrategia para la formación permanente de los profesores universitarios debe considerar tres fases: inicial, intermedia y avanzada; cada una de las cuales contemplan acciones de diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación, para lo cual la gestión universitaria debe previamente realizar un diagnóstico pedagógico.

Uno de los fundamentos de la formación pedagógica de los profesores universitarios se centra en desterrar algunos mitos existentes como: 'basta conocer una asignatura para saber enseñarla', 'el profesor nace no se hace' (haciendo alusión a las capacidades innatas de algunos docentes), 'los profesores no necesitan una formación especial para enseñar porque aprenden con la experiencia', entre otros.

Este modelo considera que, así como ocurre en Finlandia y otros países donde el nivel de calidad de la educación es alto, se debe exigir un mínimo de formación pedagógica como requisito indispensable para el ingreso a la docencia universitaria.

Además, se plantea que en la malla curricular de todas las Escuelas Académico Profesionales se incluya un curso de capacitación pedagógica básica, considerando que muchos egresados son captados para desempeñarse como docentes universitarios, inclusive tan pronto terminan su carrera.

Organización

La formación pedagógica del docente debe ser considerada como una función de dirección, por lo que deberá de depender organizativamente del vicerrectorado académico de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo. Esta tarea se podrá implementar en base a la jefatura de capacitación docente e innovación

pedagógica actualmente en la universidad, cuyo objetivo es capacitar a los docentes que no tienen experiencia pedagógica.

EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL MODELO

El presente modelo podrá ser ejecutado de manera gradual y permanente, previo diagnóstico de las necesidades de formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán. Se considera que deberá ser evaluado anualmente teniendo en cuenta los logros institucionales en función de los indicadores definidos en los elementos del modelo. En el anexo 03 se presenta la propuesta de un instrumento de evaluación sobre la formación pedagógica de los profesores de la universidad.

MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO

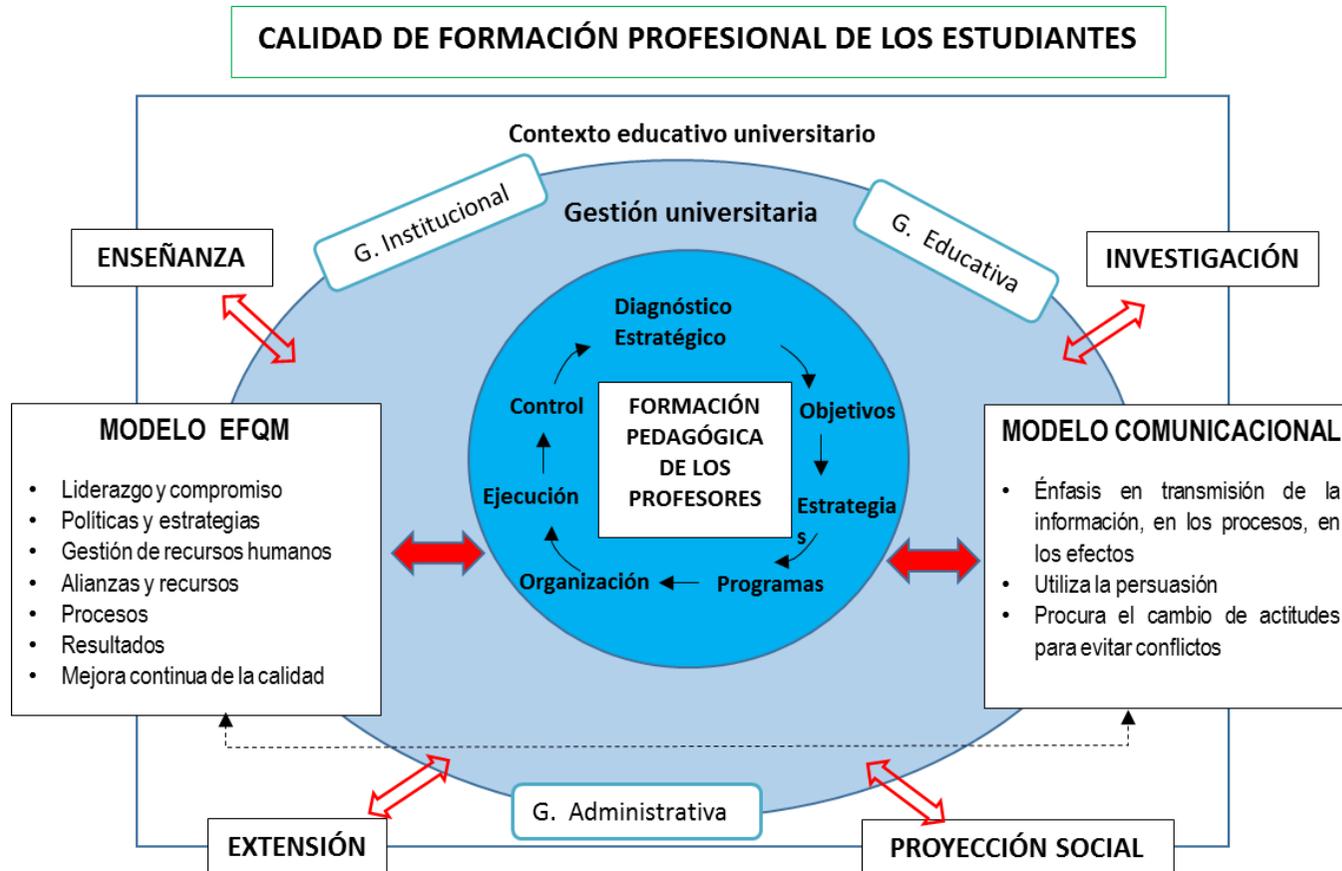


Figura 2: Modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de los profesores de la universidad señor de sipán, Chiclayo. Fuente: Elaboración propia.

4.3. Discusión de resultados

Al analizar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán según la dimensión de la enseñanza, los resultados indican que la mayoría de los estudiantes opinan que es aceptable la calidad educativa que reciben, sin embargo es importante señalar que la tercera parte de ellos opinan que la calidad no es tan buena, algunos ellos afirman que “no entienden a sus profesores”, “no llegan a nosotros...”, siendo la gestión universitaria un factor de importancia en esta problemática.

Estos resultados se corroboran con la investigación de **Hernández (2011)** quien desarrolló en Cuba la tesis titulada “Gestión formativa didáctico-profesional del docente universitario”, quien concluye que la gestión universitaria asigna un limitado sustento pedagógico para la formación permanente de los docentes universitarios en el ejercicio de su profesión, por lo que se produce una sobrevaloración de la preparación técnico-profesional de su especialidad, en desmedro de la superación pedagógica y didáctica que son imprescindibles para su desempeño docente.

En cuanto a la formación pedagógica de los docentes, el mayor porcentaje de los encuestados indicaron que está en proceso, estos datos se analizan con el estudio de **Del Valle (2012)**, en el Puerto La Cruz, Venezuela titulada: “Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior”; quien concluye que en cuanto al personal docente, solo el 14.8% han recibido cursos de capacitación docente universitaria y que esta situación se debe a la falta de una política de capacitación pedagógica docente y de evaluación de su desempeño profesional; por lo que propone el diseño de un modelo de gestión que promueva la mejora continua del personal docente con el fin de elevar el rendimiento académico estudiantil; mediante estrategias y programas de capacitación, motivación, reconocimiento y estímulo a los profesores y estudiantes.

Además, el nivel de capacitación pedagógica de los docentes de la Universidad Señor de Sipán es bajo, ya que se encuentra en proceso, esto

posiblemente es una de las causas para que los estudiantes tengan bajo rendimiento y muchos de ellos deserten o desapruében las experiencias curriculares y que al final de la carrera solo se gradúe un porcentaje inferior al que iniciaron su carrera profesional. Lo que coincide con **Monrroy (2012)** quien considera que uno de los factores del bajo rendimiento de los estudiantes es la mala preparación de los profesores, que se iniciaron en la docencia sin tener la formación pedagógica mínima.

Sin embargo, se tiene conocimiento que la universidad últimamente está implementando la Dirección de Desarrollo Académico con el fin de mejorar el nivel pedagógico de los docentes, que se espera su alcance sea extensivo a todas las Escuelas Académico Profesionales.

Las apreciaciones de los egresados son importantes porque valoran lo que recibieron de la universidad en relación a las posibilidades de insertarse en el mundo laboral. Los resultados revelan que un alto porcentaje consideran que la calidad de la enseñanza recibida en la universidad está por mejorar; esto debido a que en la universidad no se valora en su verdadera magnitud las estrategias metodológicas que el docente debe poseer para enseñar a jóvenes según sus contextos, inteligencia, personalidad, etc. propiciándose que la enseñanza sea de tipo tradicional. Ahora se debe incentivar la enseñanza con criterio holístico, donde el maestro ejerza un liderazgo y sea el coach para lograr una enseñanza con calidad y calidez.

En cuanto a la calidad de la formación profesional según la dimensión de investigación los resultados demuestran que más de la mitad de los informantes manifiestan que está en proceso, esto se manifiesta en el descontento de muchos estudiantes con el sistema de asesoría que no concuerda en sus observaciones a los productos acreditables que son el proyecto y el informe de tesis.

Situación similar sucede con la dimensión de proyección social y extensión universitaria, en que cerca del 30% de los informantes indicaron que está por mejorar y en proceso. Resultados que se corroboran con **Aguiar y Villegas (2009)** quienes recomiendan “promover la transformación del trío misional docencia, investigación y extensión”, mediante acciones para sensibilizar al docente en la

necesidad de ampliar su desempeño hacia uno más integral que promueva la investigación y extensión e incluya a los estudiantes como participantes activos en su formación profesional, siendo recomendable se conceda mayor importancia al aprendizaje servicio, metodología educativa el aprendizaje con el servicio a la comunidad.

CONCLUSIONES

La calidad de la formación profesional de los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo, según las dimensiones de enseñanza, investigación, extensión y proyección social, es aceptable sin embargo precisa ser mejorada especialmente en la dimensión de la investigación.

El bajo nivel de la formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo es consecuencia principalmente de su desinterés, y afecta negativamente la calidad de la formación profesional de los estudiantes, de manera especial en la dimensión de investigación.

Luego de diagnosticar la calidad de la formación profesional de los estudiantes de la universidad Señor de Sipán, se concluye que es necesario diseñar un modelo de gestión centrado en la formación pedagógica de sus profesores.

Revisada la teoría se concluye que los que mejor fundamentan el modelo de investigación propuesto son el modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total (EFQM) y el modelo Comunicacional.

Las características de la propuesta y su fundamento teórico hacen que el modelo propuesto sea aplicable y de utilidad para cualquier institución de educación superior universitaria.

SUGERENCIAS

- Se sugiere que todo modelo de gestión incluya la exigencia de formación pedagógica como requisito para ingreso a la docencia en la universidad.
- Se sugiere investigar sobre cómo motivar a los docentes universitarios para que puedan tomar conciencia sobre la necesidad de contar con capacidades pedagógicas.
- Se sugiere que los modelos de gestión universitaria incluyan la implementación de un órgano al más alto nivel de gobierno de la universidad, dedicado específicamente a la formación pedagógica de los docentes.

REFERENCIAS

- Aguiar, Y. y Villegas, C. (2009). El desempeño del docente universitario en el contexto de la sociedad del conocimiento. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, Julio-Diciembre, 133-144.
- Alvarez, C. y Sierra, V. (2011). *La investigación científica en la sociedad del conocimiento*. Material de apoyo a la docencia. La Habana.
- Álvarez, G., Puentes, A., Guzmán, W. y Vidal, J. (2009). Gestión: un aporte para el mejoramiento de las instituciones educativas. *Entornos*, 22, Universidad Surcolombiana, 35-52.
- Cabo, J. y Guerra, A. (2014). *Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM*. Madrid: Ediciones Díaz de los Santos.
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago de Chile: UNESCO Orealc.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- CONEAU (2008). *Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación*. Lima, Perú.
- Del Valle, M. (2012). *Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior*. Tesis de maestría. Universidad del Oriente. Puerto La Cruz, Venezuela.
- Del Valle, J. (2015). *Estrategia para la formación permanente del docente universitario en correspondencia con el perfil requerido para los programas nacionales de formación*. Tesis doctoral. Universidad Central María Abreu de las Villas. La Habana, Cuba.
- Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación, en *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid, España: Santillana/UNESCO.
- Díaz, F. y Hernández, G. (2012). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México: McGraw-Hill.
- Duque, E. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Revista Innovar, Especial en Educación*, 25-42.
- Fernández, J. (2008). *Desempeño docente y su relación con orientación a la meta, estrategias de aprendizaje y autoeficacia: un estudio con maestros de primaria de Lima, Perú*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ferriol, F. (2011). En torno a la gestión estratégica en la formación del profesional. *Pedagogía Universitaria*, 16(3), 21-37.

- Fondón, I.; Madero, M. y Sarmiento, A. (2010). Principales Problemas de los Profesores Principiantes en la Enseñanza Universitaria. *Formación Universitaria*, 3(2), 21-28.
- García, J. (2008). *La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM*. Tesis doctoral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Geisse, G., Soteras, Á., y Román, T. (2010). Sistema integral de monitoreo y evaluación del desempeño docente. En: *Memorias del programa científico Universidad 2010*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Gómez, F. J. C. (2009). *Calidad educativa y mejora continua*. Argentina: El Cid Editor.
- Hernández, R. y Coello, S. (2012). *El proceso de investigación científica* (2a. ed.). La Habana, CU: Editorial Universitaria.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª edición). México: Mac Graw Hill Editores.
- Hernández, Y. (2011). *Gestión formativa didáctico-profesional del docente universitario*. Tesis doctoral. Cuba: Universidad de Oriente.
- Hué, C., Esteban, J., Bardisa, T. (2012). *El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar*. España: Ministerio de Educación Cultura y Deporte.
- Ibernón, F. (2011). *La profesión docente ante los desafíos del presente y del futuro*. Universidad de Barcelona.
- Jarauta, B. y Medina, J. (2009). *La formación pedagógica inicial del profesorado universitario: repercusión en las concepciones y prácticas docentes*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Jiménez, C. (2013). *Definición de un modelo de gestión de calidad para promover el desarrollo académico y la evaluación del desempeño de los profesores de la Universidad Católica de Colombia*. Tesis de maestría. Universidad Católica de Colombia.
- Kaplún, M. (2002). *Una pedagogía de la comunicación (el comunicador popular)*. La Habana: Editorial Caminos.
- Lombardi, M., Mascaretti, S. (Octubre, 2015). *La formación pedagógica: la perspectiva del docente universitario*. Ponencia presentada en VIII Jornadas Nacionales y 1º Congreso Internacional sobre la Formación del Profesorado. Mar del Plata, Argentina.
- Marcano, F. L. (2008). *Modelo de evaluación del desempeño profesional docente como vía para el desarrollo profesional*. Cuba: Editorial Universitaria
- Mariño, M. (2011). La formación de competencias pedagógicas profesionales en estudiantes universitarios. *Pedagogía Universitaria*, 16(3).

- Martínez, C. y Riopérez, N. (2005). El modelo de la excelencia en la EFQM y su aplicación para mejorar la calidad de los centros educativos. *Educación XXI*, 8, 35-65.
- Martínez, M. (2012). *Liderazgo*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Mas, O. (2011). El profesor universitario: sus competencias y formación. *Profesorado*, 15(3), 1-17.
- Membrado, J. (2006). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Monrroy, M. (2012). *Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla–Callao*. Tesis doctoral. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Mora, C. (2009). *El liderazgo que se demanda en una universidad de excelencia*. Argentina: El Cid Editor.
- Morantes, A. y Acuña, G. (2013). Propuesta de modelo de gestión para educación superior a distancia: una aproximación. *Zona Próxima*, 18, 72-92.
- Moreno, I. (2010). *La calidad educativa en la enseñanza universitaria*. Cuba: Editorial Feijóo.
- Nápoles, L., Moreno, M. y Llanes, M. (2011). La formación de pregrado: Una mirada desde el enfoque de procesos. *Cuadernos de Educación*, 3(26).
- Pinto, G. (2002). Modelo para la formación pedagógica del profesorado universitario de Ingeniería. *Revista de Enseñanza Universitaria*, 20, 103-111.
- Porras, E. (2013). *Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia)*. Estudio de casos múltiples. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales: una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*. 18(1). Venezuela: Red Universidad del Zulia.
- Red de Formación del Profesorado (2010). *Modelo de Competencias Profesionales del Profesorado*. Curso 2010-2011. Castilla y León, España.
- Rendón, J. (2009). *Modelo de Gestión Educativa*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Sánchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de Ciencias Económicas*. Tesis doctoral. Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2006). *Calidad en los servicios educativos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- UNESCO (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI*. París.
- UNESCO (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. París.
- Universidad Señor de Sipán (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015*.
- Valdez, A., Orozco, J., Arias, A. y Castillo, V. (2011). *Gestión Universitaria y Procesos de Aprendizaje: El Caso del CUCEA de la Universidad de Guadalajara*. Repositorio digital de la Universidad de Guadalajara, México. Disponible en:
http://adriandeleon.cucea.udg.mx/docs/CALIDAD_EDU_CUCEA_UDG.pdf
- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. Tesis de maestría. Universidad Católica del Perú. Lima, Perú
- Verástegui, J. (2009). *Desarrollo de las habilidades didácticas de los docentes de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de San Marcos. Lima, Perú.
- Vivas, M., Becerra, G. y Díaz, D. (2003). Propuesta para la formación del profesorado universitario. *Acción pedagógica*, (12, 2), 60-66.
- Zebadúa, M. y García, E. (2012). *Cómo enseñar a hablar y escuchar en el salón de clases*. Universidad Autónoma de México. Área de Talleres de Lenguaje y Comunicación.

ANEXOS

ENCUESTA A DOCENTES SOBRE SU FORMACIÓN PEDAGÓGICA

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información sobre la formación pedagógica de los docentes de la Universidad Señor de Sipán, para la elaboración de un trabajo de tesis relacionado con la formación pedagógica de los docentes y su influencia en la calidad de la formación profesional de sus estudiantes.

Le solicitamos tenga la gentileza de responder este cuestionario. Confiamos en su mayor sinceridad al responderlo. La información será tratada de manera anónima.

Marque con X la alternativa correspondiente o complete la información solicitada.

CUESTIONARIO

1. Género: Masculino ----- Femenino -----
2. Edad: _____ años
3. Título Profesional: _____
Grados:
 - Maestría: _____
 - Doctorado: _____
4. Escuela Académico Profesional o Facultad en la que trabaja (En caso que pertenezca a más de una, indique aquella donde realiza más horas de docencia)

5. Categoría profesional:
 - a) Docente ordinario: _____
Principal _____ Asociado _____ Auxiliar _____
 - b) Docente extraordinario _____
 - c) Docente contratado a tiempo parcial _____
 - d) Docente contratado a tiempo completo _____
6. Años de experiencia como docente universitario:
 - a) Menos de 3 años _____
 - b) De 3 a 5 años _____
 - c) De 6 a 10 años _____
7. Más de 10 años _____ ¿Ha tenido usted capacitación pedagógica al **inicio** de su carrera como docente universitario?
Sí _____ No _____
8. Posteriormente, ha tenido capacitación pedagógica?
Sí _____ No _____

Si su respuesta a la pregunta 8 es **afirmativa**, responda las dos siguientes continúe

9. ¿Qué tipo de capacitación pedagógica ha recibido?
- a) Cursos cortos de capacitación _____
 - b) Diplomados_____
 - c) Maestrías_____
 - d) Doctorados_____
10. ¿En qué ha mejorado su trabajo después de su capacitación pedagógica?
- _____ En el uso de nuevas estrategias para la enseñanza
 - _____ En la forma de evaluar a los estudiantes
 - _____ En la comunicación con sus estudiantes
 - _____ Otros, indique _____

Si la respuesta a la pregunta 8 es **negativa**, responda las siguientes

11. ¿Por qué no ha recibido capacitación pedagógica?
- a) No he tenido oportunidad_____
 - b) Soy antodidacta_____
 - c) Mi trabajo lo hago bien intuitivamente _____
 - d) Trato de mejorar aprendiendo de docentes universitarios_____
 - e) Otros, indique_____
12. ¿Considera importante la formación pedagógica de un docente universitario para su buen desempeño? ¿Por qué?
13. ¿Cómo cree que la universidad debería apoyar su formación profesional?
- a) Realizando cursos de capacitación_____
 - b) Ofreciendo becas para eventos de capacitación de toda índole_____
 - c) Facilitando pasantías nacionales e internacionales_____
 - d) Otros, indique:_____
14. ¿Considera que la formación pedagógica debe ser un requisito indispensable para acceder a la docencia universitaria?
15. ¿Considera que sus estudiantes están satisfechos con el trabajo que usted realiza?

Muchas gracias por su valioso tiempo y su colaboración

INSTRUMENTO No. 2 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Escuela Profesional:.....
 Asignatura:Ciclo Académico:
 Sexo: Masculino () Femenino () Fecha:

El presente cuestionario nos permitirá conocer tu opinión responsable y honesta acerca del desempeño de tus docentes, para una investigación sobre la formación pedagógica de los Docentes de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo.

Marca (x) según tu apreciación basándote en la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Desacuerdo 3 = Indeciso 4 = Acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo.

Muchas gracias por su valioso tiempo y su colaboración

PREGUNTAS	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Presenta y explica el sílabo de la asignatura al inicio del semestre.					
2. Relaciona los contenidos de la asignatura con el perfil de la carrera.					
3. Explica sus clases de manera clara y ordenada.					
4. Demuestra dominio de la asignatura.					
5. Al inicio de la clase explora los saberes previos de los estudiantes.					
6. Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real.					
7. Utiliza diversas estrategias para hacer interesante la asignatura.					
8. Promueve el trabajo de grupo.					
9. Mantiene el interés de los estudiantes durante la clase.					
10. Motiva constantemente la participación y diálogo en clases.					
11. Valora los éxitos y logros de los estudiantes en la asignatura.					
12. Resalta la importancia de la asignatura.					
13. Utiliza diversos recursos didácticos (pizarra, esquemas, gráficos, medios audiovisuales).					
14. Utiliza nuevas herramientas tecnológicas de información y comunicación (correo electrónico, chats, plataformas, etc.)					
15. Sugiere diversas fuentes de consulta (bibliografía, internet, expertos).					
16. Emplea distintas formas de evaluación (escrita, oral, práctica, actitudinal).					
17. Da a conocer las calificaciones en el plazo establecido.					
18. Analiza con los estudiantes los resultados de las evaluaciones.					
19. Cumple puntualmente con el horario de trabajo.					
20. Cumple con las actividades programadas.					
21. Motiva a los estudiantes a cuidar las instalaciones universitarias.					
22. Cuida su apariencia personal de acuerdo al ambiente laboral.					
23. Promueve el uso seguro, legal y ético de la información digital.					
24. Brinda atención individual o grupal ante inquietudes o dudas de los estudiantes.					
25. Propicia el trabajo en un ambiente de respeto y confianza.					
26. Es receptivo a la crítica constructiva.					
27. Es comprensivo ante los problemas de los estudiantes.					
28. Estoy de acuerdo con el trabajo del docente.					

INSTRUMENTO No. 3

ENCUESTA A EGRESADOS

Señor (a):

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información de egresados de la Universidad Señor de Sipán, para la elaboración de un trabajo de tesis relacionado con la formación pedagógica de los docentes y su influencia en la calidad de la formación profesional de sus estudiantes. Agradezco su disposición a colaborar con este trabajo.

Instrucciones

Lea detenidamente cada pregunta, antes de contestarla así como sus posibles respuestas. Marque con X la(s) alternativa(s) que crea conveniente o responda según lo solicitado.

1. Sexo: Femenino ----- Masculino -----
2. Situación actual:
a) Egresado ----- b) Grado de Bachiller ----- c) Titulado -----
3. Carrera que culminó: -----
4. Ingresó a la Universidad: Año ----- Semestre -----
5. Egresó de la Universidad: Año ----- Semestres -----
6. ¿Cómo valora la utilidad de los conocimientos de su formación universitaria?
Puntúe de 1 a 5, en los aspectos indicados:
1. Muy mala
2. Mala
3. Intermedia
4. Buena
5. Muy buena
Formación teórica ----- Formación práctica -----
Expresión oral ----- Comunicación escrita -----
Trabajo en equipo ----- Liderazgo -----
Gestión ----- Resolución de problemas -----
Toma de decisiones ----- Creatividad -----
Pensamiento crítico ----- Manejo de documentación -----
Idiomas -----
7. ¿Cuál era su actitud hacia la carrera que estudió?
Puntúe de 1 a 4, en los aspectos indicados
4- Muy motivado
3- Motivado
2- Indiferente
1- Rechazo
- En el momento de su ingreso a la universidad -----
- Durante sus estudios -----
- En la etapa final próxima a graduarse -----
8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la formación recibida en la universidad?
Puntúa de 1 a 3, en los aspectos indicados:
1- Bajo
2- Medio

- 3- Alto
- Con la universidad elegida (servicios, organización, etc.) -----
 - Con la carrera elegida -----
 - Con los docentes -----
 - Con las competencias adquiridas -----
 - Con la valoración de la universidad en el mercado laboral -----

9. ¿Después de salir de la universidad ha seguido otros estudios?

- a) Maestría
- b) Doctorado
- c) Diplomado
- d) Cursos de capacitación
- e) Otros. Indique: -----

10. ¿Trabaja actualmente?

- a) Sí ----- No -----

11. Si tu respuesta es NO, indique el motivo por el cual no trabaja:

- a) Continúo estudiando -----
- b) No encuentro un trabajo que me guste -----
- c) Carencias en mi formación universitaria -----
- d) Actividades personales me impiden trabajar -----
- e) Otros. Indique -----

Si su respuesta es Sí, responda las preguntas siguientes.

¿A qué rama de actividad económica pertenece la empresa donde trabajas?

- a. Industria -----
- b. Construcción -----
- c. Transporte -----
- d. Comunicaciones -----
- e. Cultura y arte -----
- f. Agricultura -----
- g. Economía -----
- h. Comercio -----
- i. Turismo -----
- J. Otros. Cuál: -----

12. ¿Su trabajo se relaciona con su formación profesional?

- Sí ----- No -----

13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a su empleo actual?

Puntúa de 1 a 3

- a) Bajo -----
- b) Medio -----
- c) Alto -----

INSTRUMENTO No. 4

CUESTIONARIO

Entrevista dirigida al personal directivo y funcionarios de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo

Identificación: _____

Dependencia: _____

Cargo que desempeña: _____

1. ¿Cómo caracterizaría la forma de llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control en el cargo que desempeñan por parte de los que toman las decisiones en la universidad?
 - a) Eficiente
 - b) Regular
 - c) Deficiente

2. ¿En qué medida considera que el desempeño del docente influye en el grado de deserción y repitencia de los estudiantes?
 - a) Mucho
 - b) Poco
 - c) Nada

3. ¿Le parece que el docente universitario para realizar un trabajo eficaz y eficiente solo necesita una buena capacitación en la especialidad de sus cursos, o es necesario que tenga también formación pedagógica?
 - a) Capacitación en su especialidad
 - b) Formación pedagógica
 - c) Capacitación en su especialidad y formación pedagógica

4. ¿Qué importancia le concede a la formación pedagógica de los profesores universitarios de todas las Carreras Profesionales?
 - a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) No es importante

5. ¿En su opinión es necesario que la universidad cuente con un modelo de gestión que conceda especial atención a la formación pedagógica de todos los docentes?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿La universidad apoya a los docentes en su formación pedagógica?
 - a) Si
 - b) No

7. ¿Cree Ud. que es conveniente que la gerencia universitaria esté dispuesta a cuestionar los viejos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes con la realidad actual?
 - a) Si
 - b) No

INSTRUMENTO No. 5

Guía de Análisis de Documentos- Investigación

Universidad Señor de Sipán de Chiclayo

1. La Universidad tiene patentes, artefactos, registros, obras de arte o desarrollos tecnológicos/ año
SI NO
2. La universidad tiene revistas indexadas de la institución / Número total de revistas de la institución
SI NO
3. Cuántos parques científicos y tecnológicos promovidos o desarrollados tiene la universidad/ año:

4. Número de contratos de transferencias tecnológica desarrollados/ año

5. Cantidad de proyectos gestionados / año

6. Número de ponencias, conferencias, disertaciones presentadas por los profesores/ año

7. Número de ponencias en versión completa publicadas por los profesores o número de capítulos en libros publicados por los profesores

8. Cantidad de estudiantes de pre y postgrado que participan en programas de intercambio nacional e internacional

INSTRUMENTO No. 6

Guía de Análisis de Documentos- Extensión y proyección social

Universidad Señor de Sipán de Chiclayo

1. Se cuenta con líneas de trabajo en el área de extensión y proyección Social
SI NO
2. La universidad tiene un registro de proyectos de extensión y proyección Social
SI NO
3. La universidad realiza un seguimiento a sus egresados
SI NO
4. Existe un plan de proyección social/ extensión en la universidad
SI NO
5. Existen políticas y reglas de participación de los profesores y estudiantes en los programas de proyección social Extensión/ interacción
SI NO

ANEXO 02

TABLA DE ESPECIFICACIONES

Evaluación de la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes

I. Datos Informativos:

- Autor : Mg. Manuel Humberto Vásquez Coronado
- Tipo de instrumento : Cuestionario, tipo escala valorativa
- Niveles de aplicación : A la comunidad educativa de la Universidad Señor de Sipán
- Administración : Individual.
- Duración : 30 minutos.
- Materiales : Un ejemplar, instrumento impreso, lapicero.
- Responsable de la aplicación: Autor.

II. Tabla de Especificaciones:

Dimensión	Indicador de evaluación	Ítems	Puntaje
Enseñanza	<ul style="list-style-type: none">- Nivel de desempeño docente- Nivel de formación pedagógica de los docentes- Estrategias de enseñanza- Satisfacción del estudiante con el trabajo docente- Apreciación de los estudiantes sobre la calidad de su formación profesional	1,2,3,4,5,6,7,8,9, 10,11,12,13,14,1 5,16,17,18,19,20 21,22,23,24,25,2 6,27,28	Por mejorar En proceso
Investigación	<ul style="list-style-type: none">- Cantidad de áreas y líneas de investigación- Número de proyectos de investigación- Padrón de investigadores registrados en el DINA	1,2,3,4,5,6,7,8	Aceptable
Extensión y Proyección Social	<ul style="list-style-type: none">- Número de proyectos de extensión y proyección Social- Nivel de seguimiento a egresados	1,2,3,4,5	

Ficha Técnica del Instrumento de Recolección de Datos

1. Nombre del instrumento	- Evaluación de la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
2. Autor	- Mg. Manuel Humberto Vásquez Coronado
3. Año	- 2016
4. Tipo de instrumento	- Cuestionario
5. Niveles de aplicación	- Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
6. Tipo de reactivos	- Preguntas cerradas y selección única.
7. Administración	- A los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán.
8. Duración	- 30 minutos.
9. Validación	- A juicio de tres expertos
10. Muestra piloto	Aplicación del instrumento para evaluar la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes para determinar la confiabilidad.
11. Confiabilidad	- Alfa de Cronbach 0,985
12. Materiales	- Instrumento impreso - Lapicero
13. Áreas que mide	- Enseñanza
14. Significancia	El instrumento consta 28 ítems de opinión que miden la calidad de la enseñanza

Ficha Técnica del Instrumento de Recolección de Datos

1. Nombre del instrumento	- Evaluación de la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
2. Autor	- Mg. Manuel Humberto Vásquez Coronado
3. Año	- 2016
4. Tipo de instrumento	- Cuestionario
5. Niveles de aplicación	- Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
6. Tipo de reactivos	- Preguntas cerradas y selección única.
7. Administración	- A los profesores de la Universidad Señor de Sipán.
8. Duración	- 30 minutos.
9. Validación	- A juicio de tres expertos
10. Muestra piloto	Aplicación del instrumento para evaluar la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes para determinar la confiabilidad.
11. Confiabilidad	- Alfa de cronbach 0,904
12. Materiales	- Instrumento impreso - Lapicero
13. Áreas que mide	- Capacitación
14. Significancia	El instrumento consta 15 ítems de opinión que miden la calidad de la enseñanza

Ficha Técnica del Instrumento de Recolección de Datos

1. Nombre del instrumento	- Evaluación de la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
2. Autor	- Mg. Manuel Humberto Vásquez Coronado
3. Año	- 2016
4. Tipo de instrumento	- Guía de Análisis Documentario
5. Niveles de aplicación	- Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
6. Tipo de reactivos	- Preguntas cerradas y selección única.
7. Administración	- A los administrativos de la Universidad Señor de Sipán.
8. Duración	- 30 minutos.
9. Validación	- A juicio de tres expertos
10. Muestra piloto	Aplicación del instrumento para evaluar la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes para determinar la confiabilidad.
11. Confiabilidad	- Alfa de cronbach 0,848
12. Materiales	- Instrumento impreso - Lapicero
13. Áreas que mide	- Investigación
14. Significancia	El instrumento consta 8 ítems de opinión que miden la calidad de la enseñanza

Ficha Técnica del Instrumento de Recolección de Datos

15. Nombre del instrumento	- Evaluación de la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
16. Autor	- Mg. Manuel Humberto Vásquez Coronado
17. Año	- 2016
18. Tipo de instrumento	- Guía de Análisis Documentario
19. Niveles de aplicación	- Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
20. Tipo de reactivos	- Preguntas cerradas y selección única.
21. Administración	- A los administrativos de la Universidad Señor de Sipán.
22. Duración	- 30 minutos.
23. Validación	- A juicio de tres expertos
24. Muestra piloto	Aplicación del instrumento para evaluar la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes para determinar la confiabilidad.
25. Confiabilidad	- Alfa de cronbach 0,828
26. Materiales	- Instrumento impreso - Lapicero
27. Áreas que mide	- Proyección y Extensión universitaria
28. Significancia	El instrumento consta 5 ítems de opinión que miden la calidad de la enseñanza

Ficha Técnica del Instrumento de Recolección de Datos

1. Nombre del instrumento	- Evaluación de la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
2. Autor	- Mg. Manuel Humberto Vásquez Coronado
3. Año	- 2016
4. Tipo de instrumento	- Cuestionario
5. Niveles de aplicación	- Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
6. Tipo de reactivos	- Preguntas cerradas y selección única.
7. Administración	- A los egresados de la Universidad Señor de Sipán.
8. Duración	- 30 minutos.
9. Validación	- A juicio de tres expertos
10. Muestra piloto	Aplicación del instrumento para evaluar la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes para determinar la confiabilidad.
11. Confiabilidad	- Alfa de cronbach 0,985
12. Materiales	- Instrumento impreso - Lapicero
13. Áreas que mide	- Capacitación
14. Significancia	El instrumento consta 13 ítems de opinión que miden la calidad de la enseñanza

Ficha Técnica del Instrumento de Recolección de Datos

1. Nombre del instrumento	- Evaluación de la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
2. Autor	- Mg. Manuel Humberto Vásquez Coronado
3. Año	- 2016
4. Tipo de instrumento	- Cuestionario
5. Niveles de aplicación	- Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes
6. Tipo de reactivos	- Preguntas cerradas y selección única.
7. Administración	- A directivos y funcionarios de la Universidad Señor de Sipán.
8. Duración	- 20 minutos.
9. Validación	- A juicio de tres expertos
10. Muestra piloto	Aplicación del instrumento para evaluar la Calidad de la Formación Profesional de los Estudiantes para determinar la confiabilidad.
11. Confiabilidad	- Alfa de cronbach 0,855
12. Materiales	- Instrumento impreso - Lapicero
13. Áreas que mide	- Gestión
14. Significancia	El instrumento consta 7 ítems de opinión que miden la calidad de la enseñanza

Instrumento para evaluar la Formación Pedagógica de los Profesores

La propuesta incluye evaluar la formación pedagógica de los profesores de la Universidad Señor de Sipán de Chiclayo a través de una escala valorativa que es un instrumento de observación, que debe ser utilizado para registrar los comportamientos o conductas que manifiestan los profesores como consecuencia de la aplicación del modelo.

Las Escalas Valorativas, presentan 10 indicadores de comportamiento para los profesores y cuya valoración de cada indicador es:

Valoración por cada indicador	Puntos
Siempre	4
Muchas veces	3
Pocas veces	2
Nunca	1

Luego, se suma el puntaje total obtenido de los 10 indicadores y se califica de acuerdo a la siguiente escala:

NIVEL	PUNTAJE
Muy Bueno	34-40
Bueno	28-33
Regular	22 - 27
Malo	16 - 21
Muy Malo	10 - 15

La finalidad de esta escala es observar y comprobar si el modelo está siendo eficaz en el logro del objetivo propuesto. Así también sirve para cuantificar los progresos que el docente vaya obteniendo en la ejecución del modelo. Este instrumento de observación puede ser mejorado por los profesores y/o personas que lo utilicen en su labor educativa.

Estas Escalas Valorativas son las siguientes:

ESCALA VALORATIVA - I

OBJETIVO GENERAL: Identificar el conocimiento que tiene el docente de su estrategia metodológica que aplica en sus clases.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	Sexo	Edad	CONDUCTAS REPRES. INDICADORAS											ESCUELA PROFESIONAL	
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total		
01																
02																
03																
04																
05																
...																

CONDUCTAS REPRESENTATIVAS INDICADORAS:

- A: Identifica las estrategias de enseñanza que va a emplear
- B: Informa a sus estudiantes sobre las estrategias de aprendizaje que debe aplicar
- C: Reconoce que puede cometer errores y superarlos.
- D: Acepta la opinión de sus estudiantes sin molestarse.
- E: Es objetivo en la evaluación de sus características positivas y negativas.
- F: Respeta y acepta a sus estudiantes como seres con posibilidades y Limitaciones.
- G: Expresa optimismo en superar sus limitaciones.
- H: Sobreevalora todo lo que hace.
- I: Da más importancia a las capacidades de sus estudiantes que a sus debilidades.
- J: Se preocupa que sus estudiantes aprendan significativamente su asignatura

VALORACIÓN	
Siempre:	4
Muchas veces:	3
Pocas veces:	2
Nunca:	1

ESCALA VALORATIVA - II

OBJETIVO GENERAL: Afianzar el desarrollo de los sentimientos y emociones; y la capacidad de ser empático o empática con sus colegas y estudiantes

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	Sexo	Edad	CONDUCTAS REPRES. INDICADORAS											ESCUELA PROFESIONAL	
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total		
01																
02																
03																
04																
05																
...																

CONDUCTAS REPRESENTATIVAS INDICADORAS:

- A: Narra sus vivencias agradables a sus estudiantes sin avergonzarse.
- B: Escucha con atención las experiencias vividas de sus estudiantes.
- C: Expresa afecto a sus estudiantes.
- D: Expresa sus sentimientos y emociones sin herir a sus estudiantes
- E: Es objetivo en reconocer sus sentimientos y emociones agradables y desagradables.
- F: No tiene miedo de expresar sus sentimientos y emociones.
- G: Acepta los sentimientos y emociones que expresan sus colegas y estudiantes.
- H: Expresa opiniones personales incluyendo el desacuerdo.
- I: Comunica claramente lo que siente frente a una situación agradable y desagradable.
- J: Maneja adecuadamente sus sentimientos y emociones.

VALORACIÓN	
Siempre:	4
Muchas veces:	3
Pocas veces:	2
Nunca:	1

ESCALA VALORATIVA - III

OBJETIVO GENERAL: Comprender y promover las relaciones interpersonales armoniosas con los padres profesores y estudiantes en un clima emocional recíproco de comunicación espontánea en la universidad Señor de Sipán.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	Sexo	Edad	CONDUCTAS REPRES. INDICADORAS											ESCUELA PROFESIONAL	
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total		
01																
02																
03																
04																
05																
...																

CONDUCTAS REPRESENTATIVAS INDICADORAS:

- A: Diferencia las formas de comunicación.
- B: Explica con ejemplos la importancia de la comunicación.
- C: Evalúa objetivamente a sus colegas y estudiantes de acuerdo a los sucesos.
- D: Expresa alternativas adecuadas en la solución de problemas académicos.
- E: Identifica adecuadamente a las autoridades de la USS y sus acciones.
- F: Propone sugerencias constructivas en beneficio de su escuela profesional
- G: Respeta las opiniones y derechos de sus estudiantes.
- H: Establece contactos con otros pares de distintas universidades
- I: Examina los efectos de una comunicación inadecuada.
- J: Plantea convenientemente ejemplos en las que no se respeta sus derechos.

VALORACIÓN	
Siempre:	4
Muchas veces:	3
Pocas veces:	2
Nunca:	1

ESCALA VALORATIVA - IV

OBJETIVO GENERAL: Desarrollar habilidades para la toma de decisiones individuales y grupales con autonomía, responsabilidad y actitud solidaria en las diferentes situaciones laborales.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	Sexo	Edad	CONDUCTAS REPRES. INDICADORAS											ESCUELA PROFESIONAL	
				A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total		
01																
02																
03																
04																
05																
...																

CONDUCTAS REPRESENTATIVAS INDICADORAS:

- A: Fundamenta la importancia de la toma de decisiones en la vida diaria con sus estudiantes.
- B: Identifica los factores que influyen en la toma de decisiones.
- C: Recuerda expresando sucesos en la que otros decidieron por él.
- D: Participa relatando sus sucesos en *donde* tomó una decisión.
- E: Identifica objetivamente lo positivo y negativo de ideas o situaciones.
- F: Propone alternativas adecuadas para la solución de situaciones problemáticas con sus estudiantes.
- G: Analiza adecuadamente las ventajas y desventajas de alternativas formuladas.
- H: Toma decisiones por iniciativa propia.
- I: Enseña a aplicar el proceso de toma de decisiones frente a un problema.
- J: Asume la responsabilidad de sus acciones.

VALORACIÓN	
Siempre:	4
Muchas veces:	3
Pocas veces:	2
Nunca:	1

Validación del Modelo

Los instrumentos utilizados en la presente investigación, así como el Modelo propuesto, fueron validados cada uno de ellos por tres expertos, todos Doctores en Educación con amplia experiencia en docencia universitaria y que actualmente además desempeñan cargos directivos y/o laboran como asesores de tesis de posgrado en la Universidad Señor de Sipán y en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Se presenta a continuación los formatos de validación debidamente llenados por los respectivos expertos:

- 03 Validación del modelo propuesto
- 01 Cuestionario de encuesta a profesores
- 01 Cuestionario de encuesta a estudiantes
- 01 Cuestionario de entrevista a directivos y funcionarios



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO

AUTOR:

Mg. MANUEL HUMBERTO VÁSQUEZ CORONADO

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: EDUAR VÁSQUEZ SANCHEZ

TÍTULO UNIVERSITARIO: LIC. EN ESTADÍSTICA
LIC. EN EDUCACIÓN

POST GRADO: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

OCUPACIÓN ACTUAL: PROFESOR EN LA UNIV. PEDRO RUIZ GALLO (UNPRG)
ASESOR DE TESIS DE PRE Y POS GRADO

FECHA DE LA ENTREVISTA: Marzo, 2016

Mensaje al especialista:

En la Universidad Cesar Vallejo, se está desarrollando una investigación que contribuirá a la ciencia porque aportará con un nuevo conocimiento a la solución de la problemática de la formación profesional de los estudiantes universitarios.

Por tal motivo se requiere de su reconocida experiencia y amplio conocimiento, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se le agradece por su valiosos servicios.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto X

2. Sírvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influido en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados	X		
b) Experiencia como profesional	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales	X		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros.	X		

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada _____ Inadecuada _____
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado de la investigación?
Totalmente Un poco _____ Nada _____
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos _____ Ninguno _____
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco _____ Ninguno _____
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N°	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Fundamentación	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	Objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Contenidos	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	Medios y materiales	<input checked="" type="checkbox"/>			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente Buena _____ Regular _____ Inadecuada _____
7. ¿Qué sugerencias les haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

.....
Firma del entrevistado

C.D.E. # 284.



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO

AUTOR:

Mg. MANUEL HUMBERTO VÁSQUEZ CORONADO

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: *Lázaro Villegas Agramonte*

TÍTULO UNIVERSITARIO: *Profesor*

POST GRADO: *Doctor en Ciencias de la Educación*

OCUPACIÓN ACTUAL: *Director de Formación General USS*

FECHA DE LA ENTREVISTA: *Marzo, 2016*

Mensaje al especialista:

En la Universidad Cesar Vallejo, se está desarrollando una investigación que contribuirá a la ciencia porque aportará con un nuevo conocimiento a la solución de la problemática de la formación profesional de los estudiantes universitarios.

Por tal motivo se requiere de su reconocida experiencia y amplio conocimiento, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se le agradece por su valiosos servicios.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto X

2. Sírvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influido en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados			X
b) Experiencia como profesional			X
c) Trabajos estudiados de autores nacionales			X
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros.			X

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada Poco adecuada _____ Inadecuada _____
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado de la investigación?
Totalmente Un poco _____ Nada _____
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos Algunos _____ Ninguno _____
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente Un poco _____ Ninguno _____
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

N°	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Fundamentación	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	Objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Contenidos	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	Medios y materiales	<input checked="" type="checkbox"/>			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente Buena _____ Regular _____ Inadecuada _____
7. ¿Qué sugerencias les haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?

.....

Firma del entrevistado



FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO

AUTOR:

Mg. MANUEL HUMBERTO VÁSQUEZ CORONADO

DATOS INFORMATIVOS DEL EXPERTO:

NOMBRE: *DIOSES LESCANO NELLY*

TÍTULO UNIVERSITARIO: *LICENCIADA EN EDUCACIÓN*

POST GRADO: *DOCTORA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*

OCUPACIÓN ACTUAL: *JEEA DE CAPACITACIÓN E INNOVACIÓN U.S.S.*

FECHA DE LA ENTREVISTA: *Marzo, 2016*

Mensaje al especialista:

En la Universidad Cesar Vallejo, se está desarrollando una investigación que contribuirá a la ciencia porque aportará con un nuevo conocimiento a la solución de la problemática de la formación profesional de los estudiantes universitarios.

Por tal motivo se requiere de su reconocida experiencia y amplio conocimiento, para corroborar que la propuesta de esta investigación genera los resultados establecidos en la hipótesis. Su información será estrictamente confidencial. Se le agradece por su valiosos servicios.

1. En la tabla siguiente, se propone una escala del 1 al 5, que va en orden ascendente del desconocimiento al conocimiento profundo. Marque con una "X" conforme considere su conocimiento sobre el tema de la tesis evaluada.

1	2	3	4	5
Ninguno	Poco	Regular	Alto	Muy alto X

2. Sírvase marcar con una "X" las fuentes que considere han influido en su conocimiento sobre el tema, en un grado alto, medio o bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN	GRADO DE INFLUENCIA DE CADA UNA DE LAS FUENTES EN SUS CRITERIOS		
	A (ALTO)	M (MEDIO)	B (BAJO)
a) Análisis teóricos realizados	X		
b) Experiencia como profesional	X		
c) Trabajos estudiados de autores nacionales	X		
d) Trabajos estudiados de autores extranjeros.	X		

Estimado(a) experto(a):

Con el objetivo de corroborar que la hipótesis de esta investigación es correcta, se le solicita realizar la evaluación siguiente:

1. ¿Considera adecuada y coherente la estructura de la propuesta?
Adecuada x Poco adecuada Inadecuada
2. ¿Considera que cada parte de la propuesta se orienta hacia el logro del objetivo planteado de la investigación?
Totalmente x Un poco Nada
3. ¿En la investigación se han considerado todos los aspectos necesarios para resolver el problema planteado?
Todos x Algunos Ninguno
4. ¿Considera que la propuesta generará los resultados establecidos en la hipótesis?
Totalmente x Un poco Ninguno
5. ¿Cómo calificaría cada parte de la propuesta?

Nº	Aspecto/Dimensión/ Estrategia	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada
1	Fundamentación	x			
2	Objetivos	x			
3	Contenidos	x			
4	Medios y materiales	x			

6. ¿Cómo calificaría a toda la propuesta?
Excelente x Buena Regular Inadecuada
7. ¿Qué sugerencias les haría a los autores de la investigación para lograr los objetivos trazados en la investigación?


.....
Firma del entrevistado
COLEGIATURA N.º 16 464548

Validación de Instrumentos



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL JUEZ		CRISTIANO JUZADO FERNÁNDEZ
2.	PROFESIÓN	LICENCIADO EN EDUCACIÓN
	ESPECIALIDAD	FÍSICA Y MATEMÁTICA
	GRADO ACADÉMICO	DOCTOR EN GESTIÓN UNIVERSITARIA
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	28 AÑOS
	CARGO	SECRETARIO ACADÉMICO PROG FORMACIÓN GENERAL USC
MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO.		
3. DATOS DEL TESISISTA		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	VÁSQUEZ CORONADO MANUEL HUMBERTO
3.2	PROGRAMA DE POSTGRADO	DOCTORADO EN EDUCACIÓN
4. INSTRUMENTO EVALUADO	ENCUESTA A PROFESORES	1. Cuestionario (x) 2. Lista de Cotejo () 3. Guía de Observación () 4. Diario de campo ()
A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si		

está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO. Si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias		
N°	5. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	
01	Las preguntas están construidas en base a los indicadores de las dimensiones de la variable	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
02	La escala de medición de las respuestas está acorde con la baremación del instrumento	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
03	Las preguntas están orientadas al nivel cultural de las unidades de análisis	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
04	El instrumento cumple con los tres requisitos de todo instrumento que son: validez. Confiabilidad y objetividad.	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
PROMEDIO OBTENIDO:		A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
6. COMENTARIOS GENERALES		
7. OBSERVACIONES		



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

D. Cristian Jureta Fernández
SECRETARÍA ACADÉMICA
PROGRAMA ACADÉMICO DE FORMACIÓN GENERAL

Juez Experto

Colegiatura N°

176/4492



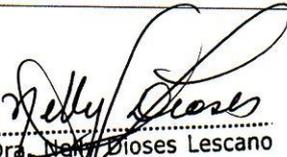
ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL JUEZ		<i>Josés Lescano Nelly</i>
2.	PROFESIÓN	<i>DOCENTE</i>
	ESPECIALIDAD	<i>LENGUA Y LITERATURA</i>
	GRADO ACADÉMICO	<i>DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN</i>
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	<i>20</i>
	CARGO	<i>JEFA DE CAPACITACIÓN E INNOVACIÓN DSS</i>
MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO.		
3. DATOS DEL TESISISTA		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	VÁSQUEZ CORONADO MANUEL HUMBERTO
3.2	PROGRAMA DE POSTGRADO	<i>DOCTORADO EN EDUCACIÓN</i>
4. INSTRUMENTO EVALUADO <i>ENCUESTA A ESTUDIANTES</i>		1. Cuestionario (x) 2. Lista de Cotejo () 3. Guía de Observación () 4. Diario de campo ()
A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si		

está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO. Si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias		
N°	5. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	
01	Las preguntas están construidas en base a los indicadores de las dimensiones de la variable	A (X) D () Sugerencias
02	La escala de medición de las respuestas está acorde con la baremación del instrumento	A (X) D () Sugerencias
03	Las preguntas están orientadas al nivel cultural de las unidades de análisis	A (X) D () Sugerencias
04	El instrumento cumple con los tres requisitos de todo instrumento que son: validez. Confiabilidad y objetividad.	A (X) D () Sugerencias
PROMEDIO OBTENIDO:		A (X) D () Sugerencias
6. COMENTARIOS GENERALES		
7. OBSERVACIONES		


 Dra. Dely Dioses Lescano
 JEFRATURA DE CAPACITACION E INNOVACION
 UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

Juez Experto

Colegiatura N° 1646448



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE VALIDACIÓN NO EXPERIMENTAL POR JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO

1. NOMBRE DEL JUEZ		<i>Lázaro Villegas Agramonte</i>
2.	PROFESIÓN	<i>Profesor</i>
	ESPECIALIDAD	<i>Matemática</i>
	GRADO ACADÉMICO	<i>Doctor en Ciencias de la Educación</i>
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (AÑOS)	<i>35</i>
	CARGO	<i>Director Formación General VSS.</i>
MODELO DE GESTIÓN CENTRADO EN LA FORMACIÓN PEDAGÓGICA DE LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN, CHICLAYO.		
3. DATOS DEL TESISISTA		
3.1	NOMBRES Y APELLIDOS	VÁSQUEZ CORONADO MANUEL HUMBERTO
3.2	PROGRAMA DE POSTGRADO	<i>DOCTORADO EN EDUCACIÓN</i>
4. INSTRUMENTO EVALUADO <i>Entrevista a Directivos y Funcionarios</i>		1. Cuestionario (x) 2. Lista de Cotejo () 3. Guía de Observación () 4. Diario de campo ()
A continuación se le presentan los indicadores en forma de preguntas o propuestas para que Ud. los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si		

está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO. Si está en desacuerdo por favor especifique sus sugerencias		
N°	5. DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	
01	Las preguntas están construidas en base a los indicadores de las dimensiones de la variable	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
02	La escala de medición de las respuestas está acorde con la baremación del instrumento	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
03	Las preguntas están orientadas al nivel cultural de las unidades de análisis	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
04	El instrumento cumple con los tres requisitos de todo instrumento que son: validez. Confiabilidad y objetividad.	A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
PROMEDIO OBTENIDO:		A (<input checked="" type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) Sugerencias
6. COMENTARIOS GENERALES :		
7. OBSERVACIONES		



 Juez Experto

Colegiatura N° 289408