



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE LA EDUCACIÓN**

Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo
Rebaza Acosta de la UGEL 02 en el año 2019

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Indira Judith Alvarez Ascencio (ORCID: 0000-0002-1840-2193)

ASESOR:

Dr. Carlos Sixto Vega Vilca (ORCID: 0000-0002-2755-8819)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A Dios, a mi familia por brindarme su inmenso apoyo y comprensión para la culminación de este trabajo de investigación. Y a los docentes de la Universidad por su apoyo y consejos durante mi permanencia en la casa de estudios

Agradecimiento

Agradecer a la Universidad Cesar Vallejo por darme la oportunidad de lograr mi objetivo, a la directora de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta por las facilidades para la aplicación de los instrumentos que se requieren para la investigación, y a los docentes por su tiempo y paciencia para enriquecer mis conocimientos.

Página del Jurado



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **ALVAREZ ASCENCIO INDIRA JUDHIT**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de la Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA ALFREDO REBAZA ACOSTA DE LA UGEL 02 EN EL AÑO 2019

Fecha: 23 de enero de 2020

Hora: 4:45 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dra. Yolanda Maribel Mercedes Chipana Fernández Firma:

SECRETARIO: Dr. Lip Licham, Cruz Antonio Firma:

VOCAL: Dr. Vega Vilca, Carlos Sixto Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....
..... *APA*

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Declaratoria de Autenticidad

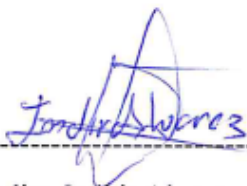
Declaración de autenticidad

Yo Indira Judhit Alvarez Ascencio con DNI N° 40444254, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado, Programa Académico de la Maestría en Administración de la Educación, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño a la tesis *Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institucion Educativa Alfredo Rebaza Acosta de la UGEL 02 en el año 2019*, es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto en los documentos como de información aportada por la cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 18 de enero de 2020



Indira Judhit Alvarez Ascencio

DNI 40444254

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Método	14
2.1.Tipo y diseño de investigación	14
2.2.Operacionalización de variables	15
2.3.Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)	16
2.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	17
2.5.Procedimiento	19
2.6.Método de análisis de datos	19
2.7.Aspectos éticos	19
III. Resultados	20
IV. Discusión	29
V. Conclusiones	34
VI. Recomendaciones	35
Referencias	36
Anexos	
- Matriz de Consistencia	43
- Instrumentos	46
- Validez de instrumentos	50
- Matriz de datos (Excel y/o SPSS)	68
- Autorización	74
- Otros	75

Resumen

El objetivo de la investigación fue establecer la relación existe entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019. En el marco teórico se consideró cinco dimensiones para el liderazgo directivo y 8 componentes de clima organizacional.

En lo metodológico se llevó a cabo siguiendo el proceso del enfoque cuantitativo, de tipo básica, diseño no experimental y transeccional, de nivel correlacional con una población finita de 77 participantes. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta con dos cuestionarios estructurados de tipo Likert, los cuales fueron sometidos a procedimiento de validez por juicio de expertos con resultados de aplicable y confiabilidad a través de Alfa de Crombach con resultado de 0,817 para el cuestionario de liderazgo directivo y 0,956 para el cuestionario de clima organizacional.

Los resultados procesados mediante el coeficiente de Rho Spearman con $r= 0,179$ y $sig= 0,119$ reportan que no existe relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, por lo que se acepta la hipótesis nula.

Palabras Clave: Liderazgo directivo, clima organizacional, metas y expectativas

Abstract

The objective of the research was to establish the relationship between the establishment of goals and expectations of managerial leadership and the organizational climate in the Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos Educational Institution, 2019. In the theoretical framework five dimensions were considered for directive leadership and 8 components of organizational climate.

In the methodological way it was carried out following the process of the quantitative approach, of basic type, non-experimental and transectional design, of correlational level with a finite population of 77 participants. The technique used for data collection was the survey with two structured Likert-type questionnaires, which were submitted to a validity procedure by expert judgment with results of applicable and reliability through Crombach's Alpha with a result of 0.817 for the leadership leadership questionnaire and 0.956 for the organizational climate questionnaire.

The results processed by the Rho Spearman coefficient with $r = 0.179$ and $\text{sig} = 0.119$ report that there is no relationship between management leadership and organizational climate in the Alfredo Rebaza Acosta Educational Institution of Los Olivos, so the null hypothesis is accept

Keywords: Management leadership, organizational climate, goals and expectations

I. Introducción

El líder directivo de las instituciones educativas es uno de los personajes más trascendentales, porque en sí tiene la misión de tener todo en claro, valga la redundancia, de conocer cuál es la dirección a seguir en la institución educativa. En ese sentido, para el logro de los objetivos debe involucrar a toda la comunidad educativa (docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia), y esa no es una tarea fácil.

El líder de las escuelas de hoy, debe ser un líder que se involucra con la tarea docente; si bien es cierto que ya no brindan clases a los estudiantes, pero están en constante comunicación con sus docentes sobre temas y desafíos pedagógicos, están visitando aulas, no con la finalidad de supervisar, sino para ver cómo está el clima en general dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje; es decir, que se involucran.

Estrada (2018) citado en Franco et al (2019) sobre la difícil labor de los directivos sostiene lo siguiente:

En los diferentes establecimientos educativos resulta un tanto difícil a los directivos sensibilizar al personal que le rodea, así como, lograr involucrar a los padres de familia en las diversas actividades que se desarrollan en la escuela. Parece una utopía observar una participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, pero el panorama, aunque parezca sombrío puede dar giros inimaginables cuando el directivo de manera asertiva ejecuta su papel de líder convirtiéndose en la brújula que oriente el trabajo emprendido. (p. 3)

Pero también es cierto, que hoy, en pleno siglo XXI, aún se tiene directivos tradicionales de escritorio en las instituciones educativas, resistentes al cambio y la formación continua. En el Perú, las últimas reformas educativas a través de la meritocracia, en gran medida ha ido paulatinamente cambiando la cultura del facilismo o 'el cargo me corresponde por antigüedad; sin embargo, aún existen directivos que defienden esas posturas y no tienen en cuenta la importancia de su labor que como eje principal afecta a otros aspectos en la comunidad educativa, tal es el clima en la institución educativa.

Qué duda cabe, en que la labor de los directivos es transversal a los diferentes aspectos en la comunidad educativa como lo es el clima. Es preciso destacar, que el clima generalmente ha sido abordada con mayor énfasis en el ámbito empresarial y es ahí donde nace el desarrollo teórico y por tanto su abordaje. Sin embargo, no es ajeno a las instituciones educativas, dado que es un ente compuesto por diferentes elementos como docentes, estudiantes, padres de familia y personal de apoyo administrativo.

Por otro lado, el clima en las organizaciones educativas es una problemática que se ha abordado en diferentes estudios, no obstante, son muy pocos los que han tomado el interés por ver cómo es que la labor de los directivos bajo el nuevo enfoque de líder pedagógico se asocia con el clima de las organizaciones educativas que no están exentas a diferentes factores internos y externos.

La Institución educativa Alfredo Rebaza Acosta, ubicada en el distrito de Los Olivos, perteneciente a la UGEL 02 Rímac, comprende una población de 74 docentes, siete auxiliares, siete personal de mantenimiento y servicio, tres como personal de laboratorio, cuatro administrativos y 1248 estudiantes del nivel secundario. La Institución educativa en mención, no ha sido ajena a los cambios políticos educativos de los últimos años en nuestro país, en ese contexto, la dirección ha estado representado en diferentes personas de acuerdo a la normativa vigente y estos cambios continuos también han afectado el clima institucional. Para algunos miembros de la comunidad como los docentes estos cambios de los directivos son positivo y para otros negativo, dado que, de acuerdo al nuevo enfoque, el líder pedagógico debe estar permanentemente acompañando y monitoreando a los docentes, y a veces, esta parte de la labor del líder se interpreta como un factor negativo determinante en el clima de la institución educativa. Es por ello, que en el presente estudio se pretende conocer la relación existente entre la labor del líder directivo y el clima de la organización, específicamente en la Institución educativa Alfredo Rebaza Acosta, desde el punto de vista de los docentes.

Existen diversos estudios realizados sobre las variables que son de interés para este trabajo, pero muy pocos han tenido como finalidad asociar el liderazgo directivo con el clima organizacional en instituciones educativas. La revisión de estos trabajos previos ha servido de orientación en cuanto a metodología, literatura, instrumentos de recolección de datos y medición, considerándose los siguientes:

En Ecuador, Franco et al. (2019) presentaron un artículo que tuvo por finalidad determinar el accionar de los líderes directivos en diferentes contextos. El proceso del trabajo de investigación se basó en la revisión literaria relacionada a líder directivo, entre las cuales destaca que los líderes en una institución educativa atraviesan por diferentes etapas como la de expectativa y adaptabilidad, para luego pasar a la de crecimiento profesional y desempeño de la labor (García, Slater y López (2010). Por otro lado, se considera importante la aplicación de estrategias e implementación de actividades que logre el empoderamiento de la comunidad (García, 2018). Las conclusiones más importantes del estudio fueron: (a) La

gestión del directivo en una institución educativa es el motor más importante para el logro de las metas y (b) La base para un buen liderazgo se enmarca en la conciencia de servicio de la persona, para luego manifestarse en acciones que generen un buen clima en beneficio de la formación integral de los estudiantes.

Por su parte, Peniche, Ramón y Rosario (2018) también publicaron un trabajo realizado en México con la finalidad de conocer la opinión de directivos y docentes en cuanto a liderazgo escolar. Considerado como un estudio de corte cualitativo y tipo estudio de caso; para ello, en su trabajo de campo realizaron entrevistas, análisis de documentos y grupos focales con tres directivos y 21 profesores de tres instituciones educativas de Educación superior. En la conclusión se indica que desde la perspectiva de los directivos, un líder escolar es una persona abierta a escuchar todo tipo de críticas; asimismo, los directivos y docentes coincidieron en indicar que la actitud de servir al prójimo es una característica principal de la personalidad de líder.

Llorent, Cobano y Granado (2017) con el fin de generar conciencia sobre el liderazgo pedagógico en los directivos en zonas desfavorecidas de Andalucía, hicieron un estudio de enfoque mixto con entrevista a 14 directivos y encuesta a 282 docentes. De los hallazgos, respecto a la supervisión, el estudio evidenció que los directivos tienen poca voluntad para ingresar a las aulas y cumplir con la labor de supervisión, esto es más notorio cuando se trata de docentes de mayor antigüedad, por lo que no se puede realizar la retroalimentación con los docentes; otra dificultad que detectaron fue que los mismos directivos son los que se encargan de la formación continua de los docentes, sobre todo en docentes que admiten haber tenido dificultades en su formación inicial.

Respecto al Clima organizacional, Cardona y Zambrano (2014) en su trabajo de investigación hicieron un análisis en los instrumentos utilizados de 10 artículos sobre el clima organizacional de los últimos 15 años. La investigación metodológicamente fue considerado como un estudio empírico – analítico de nivel descriptivo, para el cual realizaron una revisión sistemática de 10 artículos seleccionados. Del análisis realizado concluyen, que los instrumentos utilizados en 10 publicaciones difieren en cuanto a constructo teórico que permita tener una definición clara del tema, pero coinciden en ocho componentes: motivación institucional, interacción social, toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, sistema de recompensas, apertura organizacional y supervisión.

En otra investigación realizada en México por Sotelo y Figueroa (2017) donde plantearon determinar la relación existente entre el clima organizacional y calidad de

servicio, el cual fue desarrollado bajo el enfoque cuantitativo, no experimental y correlacional. El recojo de datos se realizó a través de una encuesta a 28 docentes y 24 administrativos en relación a los temas analizados. En las conclusiones indican: (a) Resuelve indicando que las variables tienen relación, infiriendo que por tanto, a mejor clima en la institución se mejora la calidad del servicio y (b) el modelo de regresión analizado indica que las variables estudiadas son factores que determinan el desempeño de las variables estudiadas.

Un estudio muy similar a la presente investigación fue presentado por Contreras y Jiménez (2016) con el fin de describir si el estilo de liderazgo está relacionado al clima como organización en la Institución Educativa Cundinamarca. En el aspecto metodológico fue cuantitativo, descriptivo, diseño no experimental y transeccional, los participantes para el liderazgo estuvo conformado por 130 entre estudiantes, docentes y administrativos, asimismo, para el clima organizacional fue 29 entre docentes, directivos y administrativos. Los hallazgos más importantes indican que: (a) Los participantes perciben un liderazgo con tendencia no deseable en los directivos; sin embargo, también perciben aspectos positivos en algunos líderes y (b) en cuanto al clima organizacional, sostuvieron que perciben poca adhesión hacia las políticas de trabajo y la forma en que estas se implementan, además de considerar que la recompensa es de nivel bajo.

También, en el Perú se han realizado algunos estudios sobre los temas analizados, siendo estos trabajos de grado académico, de carácter organizacional, entre otros que a continuación se describe.

Torres y Zegarra (2015) con el fin de establecer si a mejor clima en la institución educativa mejora el desempeño de los colaboradores desde el punto de vista de 133 docentes. El estudio fue de corte cuantitativo y nivel correlacional, mediante la técnica de encuesta y con sus respectivos cuestionarios se recopiló los datos. En la conclusión resaltan la relación existente que perciben los docentes sobre el clima organizacional en relación al desempeño de ellos mismos; también, en otra conclusión indica que la gestión del director, específicamente los componentes de principios de consenso, autoridad, concertación y persuasión está asociada con el clima de la institución educativa

A continuación se describe tres estudios realizados sobre el líder directivo y clima organizacional, los cuales fueron desarrollados para el logro de grados académicos en dos universidades del Perú. Coincidentemente fueron desarrollados siguiendo el proceso del enfoque cuantitativo, tal es el caso de Hidalgo (2017) quien en su conclusión manifiesta que

existe una relación significativa entre las variables de estudio; además indica que el liderazgo del directivo es de nivel regular y el clima organizacional con nivel bajo. También, Chaparro (2017) coincide con la conclusión de Hidalgo en cuanto a la relación de las variables, pero además, indica que el clima organizacional se relaciona con la capacidad de gestión, relaciones humanas, comunicación y motivación del líder. Por último, en los hallazgos de Fernández (2017) también a conclusiones parecidas entre las variables estudiadas, añadiendo que el liderazgo del directivo está asociado a la satisfacción que sienten los trabajadores, y en la misma línea las relaciones humanas y estructura organizacional, valorado como componentes del clima percibido en la institución.

En otro artículo presentado por Salvador y Sánchez (2018) donde analizaron la relación entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional en tres instituciones educativas de la Red Educativa de la UGEL 01 de San Juan de Miraflores. Para ello consideraron el estudio de diseño no experimental, transversal y correlacional; la recopilación fue obtenida de los 110 docentes considerados como muestra de estudio en las tres instituciones a través de dos cuestionarios mediante una encuesta. En la conclusión principal del estudio determinaron que hay relación entre el liderazgo del director y el compromiso institucional, además de esta última con las dimensiones del líder directivo: Establecimiento de metas y expectativas, gestión de recursos de manera estratégica, y promoción y participación del desarrollo profesional.

Gutiérrez (2018) sobre el nivel de liderazgo pedagógico, siendo la finalidad de conocer el nivel de liderazgo en una Red Educativa del Callao. Se desarrolló dentro de la metodología cuantitativa, no experimental, de tipo básica y descriptivo, trabajó con una población de 112 docentes quienes brindaron información a través de un cuestionario con características tipo Likert que tuvo como resultado de confiabilidad 0,976 por Alfa de Crombach. Las conclusiones de la investigación indican que: (a) según el 73% de docentes el liderazgo del director es regular, el 16% indica como eficiente y 11% considera como deficiente y (b) en cuanto a las dimensiones, el 57% considera que las metas y expectativas y la obtención y asignación de recursos de forma estratégica es de nivel regular; también, se consideró como regular de acuerdo al 61% la planificación, organización y evaluación de la enseñanza del currículo. Sin embargo el 48% indica regular y 47 como eficiente la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente, y finalmente con mejores resultados muestra a la dimensión asegura el entorno ordenado y de apoyo un 77% como eficiente.

Finalmente se consideró el trabajo presentado por Vallejos (2017) que tuvo por finalidad conocer la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Siendo de nivel descriptivo y correlacional, diseño no experimental, tipo básica y método hipotético deductivo; la población de estudio estuvo conformado por 238 entre el personal administrativo, asistencial, nombrados y contratados, el instrumento fue un cuestionario tipo Likert que arrojó como resultado 0,915 por Alfa de Crombach. En las conclusiones destacan que se cumplió el objetivo planteado al determinar que existe relación entre las variables con 0,701 de Rho Spearman, asimismo, en la parte descriptiva indica que el clima organizacional en el centro de salud es de nivel regular según 55% de encuestados

En relación al marco teórico sobre las variables de estudio, existen diversos postulados y conceptos, de forma general se consideran algunas acepciones relacionados a la administración en general, pero se especifica y profundiza el tema teniendo en cuenta la naturaleza de las acciones y contexto educativo. A continuación se aborda la literatura revisada en relación al líder directivo.

El líder, según Castañeda (2007) es aquella persona que comprende el conglomerado de cualidades y prácticas positivas que incentivan, y permiten dirigir a un grupo de individuos con la finalidad de lograr metas en común, teniendo en cuenta normas de carácter moral y valores colectivos. En la postura de Gandía (2016) es la persona reconocida y aprobada por un equipo, y este ayuda en la toma de decisiones teniendo cuidado dos factores importantes: la tarea y las interrelaciones. Desde la óptica ontológica y social, para Marchesan (2012) es el que piensa en términos de visión compartida, el cual incluye la satisfacción del ser humano y la efectividad de la organización a corto y largo plazo.

En cuanto al líder escolar, el Minedu (2014) desde el enfoque de liderazgo, considera en su rol como que la capacidad y habilidad va más allá del simple hecho de influir, sino que además inspira logrando movilizar las acciones pedagógicas orientadas al logro del aprendizaje de los estudiantes. Por su parte, Pont, Noushe y Mourman (2008) en un trabajo para la OCDE, mencionan que abarca a personas que cumplen ciertas funciones y cargos dentro de la escuela como directores, adjuntos de directores, equipos líderes o personal en el nivel escolar con responsabilidades de liderazgo. También, se considera como el agente transformacional de la cultura organizacional en la institución educativa, Bass (1985) citado en Murillo, Barrio y Pérez (1999). En un enfoque centrado hacia el aprendizaje, el líder escolar orienta su acción hacia el logro de la calidad en la enseñanza generando efecto positivo en los resultados de aprendizaje (Bolívar, 2010).

Considerando el nuevo enfoque de líder directivo o pedagógico planteado desde el Minedu (2014) las dimensiones consideradas en la presente investigación para el líder directivo son las siguientes: (a) Establecimiento de metas y expectativas; esto se cumple cuando se orienta las acciones educativas hacia la mejora del rendimiento académico, dándole mayor importancia a esta, (b) Obtención y asignación de recursos de manera estratégica; implica que gestione los recursos (personal, infraestructura y otros) orientado hacia el logro de los aprendizajes, (c) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; orientada a las actividades que permitan la reflexión junto al docente y el apoyo a este mediante el feedback, (d) Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente; porque promueve y motiva el aprendizaje, colaborando con el docente en su desarrollo profesional y (e) Asegurar un entorno ordenado y de apoyo; logrando garantizar que los docentes tengan dedicación solo a la enseñanza y los estudiantes solo a aprender, brindándoles comodidad en esta tarea.

En las teorías motivacionales se explica las metas y expectativas, según Vrom en su teoría una expectativa es la convicción que tiene un individuo de que el esfuerzo realizado en el trabajo como parte de su labor tendrá como resultado un producto o una tarea realizada, además establece la importancia de atender las necesidades y motivaciones que la persona pueda tener, reconoce que el hombre se dispone a actuar por algún motivo para alcanzar una meta, García (2008).

Sobre la obtención y asignación de recursos, hay poca literatura, lo que existe básicamente está orientado a la asignación de recursos en el ámbito de la salud, y para ello se considera en algunos casos factores sociodemográficos de la población, prevalencia de enfermedades y el modelo per cápita Raña, Ferrer y Bedregal (2007); pero en los contextos educativos se considera como factor principal la necesidad del estudiante.

Por su parte, la planificación de la enseñanza, es la herramienta en documento consolida un plan de trabajo, en esta se contempla los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje, organizados de forma tal que facilite el logro de los objetivos y se compone de: las metas y objetivos, selección de estrategias, selección de contenidos, organización y secuencia de contenidos, tareas y actividades, selección de materiales y recursos, y evaluación del aprendizaje (Farrell, 2014; Mishra, 2008).

Barrientos y Taracena (2008) en un estudio realizado en México, fundamenta la relevancia de la participación de los líderes directivos afirmando que el tipo de liderazgo y la forma cómo llevan a cabo el proceso de planificación y organización de las escuelas es un

factor muy importante en el cumplimiento de los fines (p. 115). En una línea similar, Rodríguez (2011) sostuvo que los líderes eficaces deben participar permanentemente en el monitoreo, haciendo visitas informales al aula y dialogando con los docentes para fomentar la formación continua en ellos.

Los tipos de líderes en el contexto escolar pueden variar en algunas características particulares, tal como sostiene Sergiovani (1984) en la figura 1, al identificar cinco tipos de liderazgo: (a) El líder técnico, con cualidades de planificación, organización, coordinación y determinación de actividades temporalizadas para su cumplimiento, (b) El líder humano, más preocupado por el componente social y humano, en específico de las relaciones interpersonales y competencia interpersonal, los cuales toma como insumo para la toma de decisiones de forma colectiva, (c) El líder educativo, utiliza el conocimiento en relación a la eficacia docente, orientando en todo el proceso pedagógico, desde la planificación curricular hasta la supervisión pedagógica, (d) El líder simbólico asume el rol propio de un jefe, en ese sentido puede visitar las aulas, presidir las ceremonias calendarizas y similares, y (e) Líder cultural, orienta las actividades al fortalecimiento de los valores y creencias que permita el desarrollo de una identidad propia a la institución educativa.



Figura 1. Tipos de liderazgo en el contexto escolar.

Adaptado de Sergiovani (1984). *Leadership and Excellence in Schooling*.

Sobre los modelos liderazgo, existen algunas posturas que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1

Modelos teóricos de liderazgo

Modelo teórico	Postulado
Modelo de intercambio o modelo transaccional de liderazgo	Fundamenta su postulado en la interrelación vertical de dos elementos importantes: el líder y los subordinados, habiendo expectativa de uno hacia el otro y lo transaccional está relacionado a las recompensas. (Hollander, 1978)
Modelo de contingencia	El modelo plantea que no existe una única manera de liderar o dirigir a las personas, considerando que esto depende de los diversos factores situacionales que se puedan presentar. (Friedler, 1967)
Modelo situacional	Considera tres fuerzas importantes que encaminan la acción de liderazgo y son: el líder, los seguidores y las fuerzas de la situación. El método de liderazgo bajo este modelo puede ir variando, el estilo va depender de la madurez del propio líder y de los subordinados, y la efectividad del liderazgo va depender de cómo el estilo guarda relación con la situación. (Hersey & Blanchard, 1988)

En lo referente al clima organizacional, se han desarrollado diversos trabajos al respecto por lo que en la literatura existe información actualizada para diversos tipos de organizaciones, en este parte, se profundizará la literatura relacionando a las organizaciones educativas.

En términos generales el clima organizacional recoge las percepciones que los sujetos parte de una organización comparten en cuanto al ambiente físico, relaciones interpersonales, al trabajo y las regulaciones que afecten a este (Rodríguez, 2008). Puede ser construido a partir de la autorreflexión de sus integrantes, considerando su vínculo con el sistema organizativo (Zamora, 2005). Por su parte Chiavenato (2002) relaciona su concepto a la calidad del ambiente captado por los miembros de la organización y que está influye

notablemente en el comportamiento de este. Una concepto más actual, considera al conjunto de sentimientos, opiniones y comportamientos de una organización (Ramihic, 2013).

Una percepción negativa del clima en organizaciones públicas se ve afectado por algunos factores como la carencia de liderazgo, inexistencia de programas de incentivos, las deficientes condiciones laborales (infraestructura, equipamiento y espacio físico), la falta de promoción para ascenso, falta de desarrollo de la salud ocupacional (Charry, 2018), en el caso específico del Perú, se puede agregar los casos de corrupción incrustado en las instituciones públicas, incluyendo las educativas.

Las características del clima organizacional son (a) Los elementos que lo constituyen puede variar, pero es posible que el clima siga siendo el mismo, (b) Es un acepción molecular, (c) Se fundamenta en las conductas, expectativas, aptitudes en relación de sus miembros y por la realidad sociológica y cultural de la organización, (d) De difícil descripción pero fácil para identificar sus resultados, (e) Es un fenómeno externo y diferente a la tarea y (f) Es un factor determinante del comportamiento individual o grupal (Martínez, 2003)

Con la finalidad de medir el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, se ha considerado ocho dimensiones que son: (a) Relaciones interpersonales, asociada a la interacción entre uno o más sujetos los cuales están regulados en un ambiente laboral, (b) Estilo de dirección, implica la capacidad para dirigir y comprender a las personas, (c) Sentido de pertinencia es la identidad que tienen los trabajadores con los objetivos, cultura y valores institucionales, (d) Retribución, está ligada a la compensación económica, pero también puede considerarse compensaciones motivacionales o algún tipo de premio, (e) Disponibilidad de recursos, es el logro para que los recursos (económicos, humanos y materiales) estén al alcance según la necesidad de los usuarios, (f) Estabilidad, emocional, económico y competencial de todos los miembros de la organización para el logro de metas, (g) Claridad y coherencia en la dirección es importante un líder, ya que sus acciones puede impactar de manera positiva, si estas son claras, pero también puede generar impactos negativos si no hay claridad en ellas y (h) Valores colectivos, son aquellos valores que se asume a nivel organizacional y por ende, los miembros se identifican con estos valores.

Sobre los modelos teóricos de clima organizacional, existen diversas posturas, siendo el primer modelo fue planteado por Litwin & Stringer (1968) donde se analizaron aspectos de estructura y contexto de la organización, del cual se esbozó nueve componentes del clima

que son: responsabilidad individual, estructura, desafío, relaciones sociales, remuneración, estándares, conflictos, cooperación e identificación con la organización. Años más tarde, similar planteamiento realizaron Koys y Decotis (1991) considerando ocho dimensiones: cohesión, reconocimiento, justicia, confianza, autonomía, presión, innovación y soporte

Desde una postura más subjetiva, considerando los procesos por los cuales, los miembros intercambian vivencias y experiencias dentro de una organización, Parker, Baltes y Young (2003) plantearon el modelo que compone de diez dimensiones: el líder, satisfacción respecto al trabajo, el trabajo en sí, motivación, desempeño, sentirse bien en el ambiente laboral, grupo de trabajo, la organización en general, rol en el trabajo y otras actitudes hacia el trabajo.

Otra propuesta fue presentado por Patterson, Warr y West (2004 y 2005), donde plantearon un instrumento para medir el clima organizacional con veinte dimensiones que incluye aspectos subjetivos y objetivos; internos y externos a la organización, procesos propios del intercambio laboral, normas y la supervisión. Posteriormente, Hernández Sampieri (2006) plantea una propuesta para el clima organizacional considerando la percepción del gerente sobre el desempeño, resultados, cooperación y trabajo en equipo, calidad, estructura, recompensas, innovación, autonomía y comunicación

Problema general: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019?, también se consideró los siguientes problemas específicos:

¿Qué relación existe entre el establecimiento de metas y expectativas con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019?; ¿Qué relación existe entre el asignar recursos estratégicamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019?; ¿Qué relación existe entre la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019? y ¿Qué relación existe entre la participación en el desarrollo profesional docente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019? y ¿Qué relación existe entre el garantizar un entorno de apoyo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019?

En cuanto a la justificación, desde el punto de vista teórico, el liderazgo directivo responde al modelo de contingencia y situacional, dado que las acciones del líder pedagógico se adecuan a las características del contexto educativo y sus componentes; así mismo, el

clima organizacional se fundamenta al planteamiento de Chiavenato quien consideró ocho componentes para el clima en una organización, a partir de ello la investigación permitirá conocer si los postulados son aplicables a la realidad educativa donde se realiza la investigación. Desde el punto de vista práctico, los resultados serán de utilidad para los líderes directivos y comunidad educativa en general de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta, porque les permitirá conocer el estado de las variables para la toma de decisiones. Finalmente, en lo metodológico se aporta con la adaptación de los cuestionarios utilizados para la aplicación en contextos educativos, por lo que los futuros investigadores en ciencias sociales orientadas a la educación podrán acceder para su uso.

Asimismo, se planteó las acciones investigativas que permitan responder al problema principal planteado, siendo el objetivo general de la investigación: Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019. Asimismo, los objetivos específicos siguientes:

Establecer la relación existe entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019; establecer la relación existe entre el asignar recursos estratégicamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019; establecer la relación existe entre la Planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019, establecer la relación existe entre la Participación en el desarrollo profesional docente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019 y por último establecer la relación existe entre el garantizar un entorno de apoyo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019

También se consideró la hipótesis general: existe relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, además de las hipótesis específicas siguientes:

Existe relación entre el establecimiento de metas y expectativas con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos; existe relación entre el asignar recursos estratégicamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos; existe relación entre la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos; existe relación entre la

Participación en el desarrollo profesional docente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos y por último, existe relación entre el garantizar un entorno de apoyo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

II. Método

2.1. Tipo y diseño de investigación

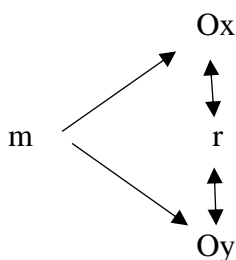
El tipo de investigación enmarcado dentro de la investigación cuantitativa corresponde a un tipo básico, de acuerdo a lo manifestado por Valderrama (2013) las investigaciones básicas se fundamentan en la búsqueda de los diferentes postulados teóricos asociados al problema del líder directivo y clima organizacional, los cuales serán la base del marco teórico para la formulación de la hipótesis y posterior contrastación con la realidad, para finalmente llegar alguna conclusión teórica.

En cuanto al diseño, es no experimental tal como sostienen Hernández, Fernández y Baptista (2010) porque ninguna de las variables de estudio se sometió a algún experimento o tratamiento, por lo que no hubo manipulación de ninguna de las variables, habiéndose observado únicamente en su estado natural, tal cual ocurre los hechos sobre las variables en su estado natural.

Además, se considera transversal o transeccional porque la información relacionada a las variables líder directivo y clima organizacional, fueron recopilados en un único momento para su análisis.

Además, para cumplir con los objetivos de la investigación, se considera de nivel correlacional y también descriptivo porque se caracterizará en términos porcentuales los resultados de cada variable.

Por tanto, el diseño planteado queda de la siguiente manera:



Siendo:

Ox= Observación de la variable líder directivo

Oy= Observación de la variable clima organizacional

r= Correlación

2.2.Operacionalización de variables

Para el proceso operacional de la variable líder directivo se consideró la siguiente definición “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (Pozner, 2005) citado en (Minedu, 2014,). Del cual se descompuso en cinco dimensiones, 21 indicadores y 40 reactivos mediante los cuales se recopiló la información del contexto educativo. Siendo la siguiente matriz operacional.

Tabla 2

Matriz operacional de la variable Liderazgo directivo

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
D1: Establecimiento de metas y expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Características de la l. E. • Fortalezas y debilidades • Objetivos y metas • Planes de mejora • Trabajo en equipo 	1 - 9	Deficiente [40-93]
			Regular [94-146]
D2: Asignar recursos estratégicamente	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura • Recursos disponibles • Transparencia • Planificación de las actividades 	10 - 16	Eficiente [147-200]
D3: Planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Cronogramación • Coordinación con los equipos • Proyectos educativos 	17 - 24	
D4: Participación en el desarrollo profesional docente	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de formación • Desarrollo profesional • Trabajo colaborativo • Ambiente de trabajo 	25- 30	
D5: Garantizar un ambiente de provecho	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación bidireccional • Equipo administrativo • Capacitación • Convivencia • Motivación 	31 - 40	

Fuente: Adaptado de Gutiérrez (2018)

Respecto a la variable clima organizacional se consideró la definición de Chiavenato (2009), define: “El clima organizacional es la calidad o la suma de característica ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. (p.74). De ello, se descompuso en ocho dimensiones, 24 indicadores

y 40 ítems para el recojo de datos en la institución educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

Tabla 3

Matriz operacional del Clima organizacional

Dimensiones	indicadores	ítems	Niveles o rangos
Relaciones Interpersonales	• Juicios de valor de sí mismo	1- 5	Bueno (148-200)
	• Actuación en conjunto		Regular (94-147)
Estilo de dirección	• Consideración a los demás	6 - 10	Deteriorado (40-93)
	• Forma de ejercicio del poder		
	• Actitud y aptitud		
Sentido de pertenencia	• Motivación externa e interna	11 - 15	
	• Integrar equipos		
	• Aceptación		
Retribución	• Desilusión	16 - 20	
	• Perspectiva de obtener una retribución		
Disponibilidad de recursos	• Beneficios sociales	21 - 25	
	• Atractivo económico		
	• Disposición de los recursos		
Estabilidad	• Suministro	26 - 30	
	• Materiales e insumos		
	• Confianza		
Claridad y coherencia en la dirección	• Desempeño	31 - 35	
	• Tranquilidad		
	• Asertividad en la comunicación		
Valores colectivos	• Metas institucionales	36 - 40	
	• Normas		
	• Colaboración recíproca		
	• Correspondencia		
	• Trabajo en equipo		

Fuente: Adaptado de Vallejos (2017)

2.3.Población

Población

La población según Hernández, Fernández y Baptista, (2010) es el universo de todos los componentes, también conocido como unidades de análisis que son parte de un espacio geográfico en común donde se ejecuta la investigación. Por ende, el conjunto de elementos

en esta investigación está constituido por 68 docentes y nueve administrativos del turno mañana y tarde de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, sumando en total 77 participantes.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica

Citando a Yuni y Urbano (2006, p. 65) sobre la técnica de la encuesta señala que son pasos que sigue un investigador con la finalidad de recoger datos directamente de los sujetos participantes en la investigación. Por ello, en la investigación se recurre al uso de esta técnica porque permitió recopilar información del colectivo de docentes y administrativos a través de dos cuestionarios con alternativas de respuesta múltiple.

Instrumento

El instrumento en investigación, es considerado como el recurso utilizado por el investigador para la recolección de datos, para el caso, el recurso pertinente fue un cuestionario estructurado con opciones múltiples de respuesta.

Ficha técnica de los cuestionarios

Cuestionario de Líder directivo

Autor: Adaptado de Gutiérrez Oré Claudia (2018)

Objetivo: Medir al líder directivo de una Institución Educativa de Los Olivos

Administración: Directa

Procedimiento: El docente marcará una de las cinco alternativas para cada reactivo del cuestionario.

Tiempo de aplicación: Aproximadamente 30 minutos

Escala de medición: Cinco opciones múltiples

Cuestionario de Clima organizacional

Autor: Adaptado de Acero, Echeverri, Lizarazo, Quevedo y Sanabria. Santa Fe (2008). Colombia

Objetivo: Medir el clima organizacional de una Institución Educativa de Los Olivos

Tiempo de aplicación: 30 minutos

Escala de medición tipo Likert: Cinco opciones múltiples

Validez

La validez realizada fue de contenido fue determinada por tres expertos conocedores del tema, los cuales manifestaron en criterios de claridad, pertinencia y relevancia como aplicable en la muestra piloto.

Tabla 4

Validez por juicio de expertos

Nº	Expertos	Resultado
1	Dra. Soria Pérez Yolanda	Aplicable
2	Mg Mostacero Cuzco Edy Michel	Aplicable
3	Dr. Vega Vilca Carlos Sixto	Aplicable

Confiabilidad

Cabe destacar que los cuestionarios utilizados en esta investigación, ya fueron aplicados en otro contexto; sin embargo, se cumplió con el procedimiento de aplicar en una muestra piloto, con características similares a la muestra de estudio (15 docentes de otras instituciones educativas como N° 3041 Andrés Bello, N° 3004 España, N° 3022 José Sabogal y N° 3043 Ramon Castilla) y se procedió a procesar en el programa SPSS versión 22 por Alfa de Cronbach reportando los siguientes resultados.

Tabla 5

Resultados del Alfa de Cronbach

Nombre del cuestionario	Resultado
Cuestionario de Líder directivo	0,956
Cuestionario de Clima organizacional	0,817

Fuente: Reporte del SPSS versión 22 por Alfa de Crombac

En la tabla 2, se aprecia los resultados de Alfa Crombach de 0,956 para el cuestionario de Líder directivo y 0,817 para Clima organizacional, lo que indica que los cuestionarios son confiables y aplicables a la población de estudio.

2.5. Procedimiento

Para la recolección de datos se siguió el siguiente procedimiento: (a) Se envió una solicitud a la Directora de la Institución educativa Alfredo Rebaza Acosta, siendo aceptado, (b) Se solicitó el consentimiento informado de los participantes, (c) Se entregó los cuestionarios a los 77 participantes del estudio, (d) Posteriormente se recogió los cuestionarios llenados, (e) Se tabuló los datos en Excel y (f) Se realizó el proceso estadístico.

2.6. Método de análisis de datos

El proceso de análisis de datos cuantitativos se realizó considerando el objetivo de la investigación y para ello se recurrió al uso del programa estadístico SPSS versión 22, mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman dada las características del instrumento utilizado, tipo Likert. Además, se hizo la descripción de las variables mediante una tabla de frecuencia y porcentajes.

2.7. Aspectos éticos

En la presente investigación se tuvo en cuenta la ética en los siguientes aspectos: (a) Se ha consignado las fuentes y autores de acuerdo a normas APA en la información relacionada al marco teórico y metodológico, (b) los datos procesados para los resultados, corresponden a la información brindada por los sujetos participantes del estudio, (c) Todos los participantes manifestaron su consentimiento para la aplicación de los instrumentos y (d) Se mantuvo en el anonimato la información personal de los participantes.

III. Resultados

3.1. Análisis descriptivo de las variables

Liderazgo directivo

Tabla 6

Niveles de frecuencia y porcentual del liderazgo directivo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	68	88
Regular	9	12
Deficiente	0	0
Total	77	100

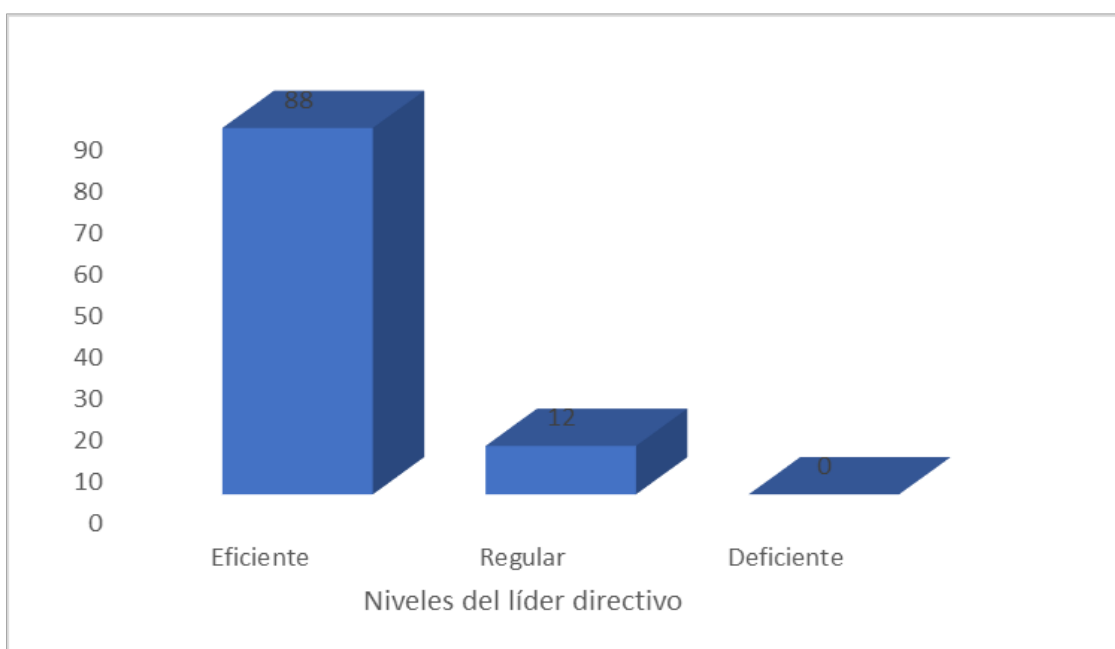


Figura 2. Descripción porcentual del liderazgo directivo

En la tabla 6 y figura 1, se aprecia que el 88% de los docentes y administrativos de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta, perciben como eficiente el liderazgo del director y el 12% indica como regular.

Tabla 7

Niveles de frecuencia y porcentual de las dimensiones del liderazgo directivo

Niveles	Establecimiento de metas y expectativas	Asignar recursos estratégicamente	Planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje	Participación en el desarrollo profesional docente	Garantizar un ambiente de provecho
	%	%	%	%	%
Deficiente	0	0	0	0	0
Regular	12	23	25	12	12
Eficiente	88	77	75	88	88

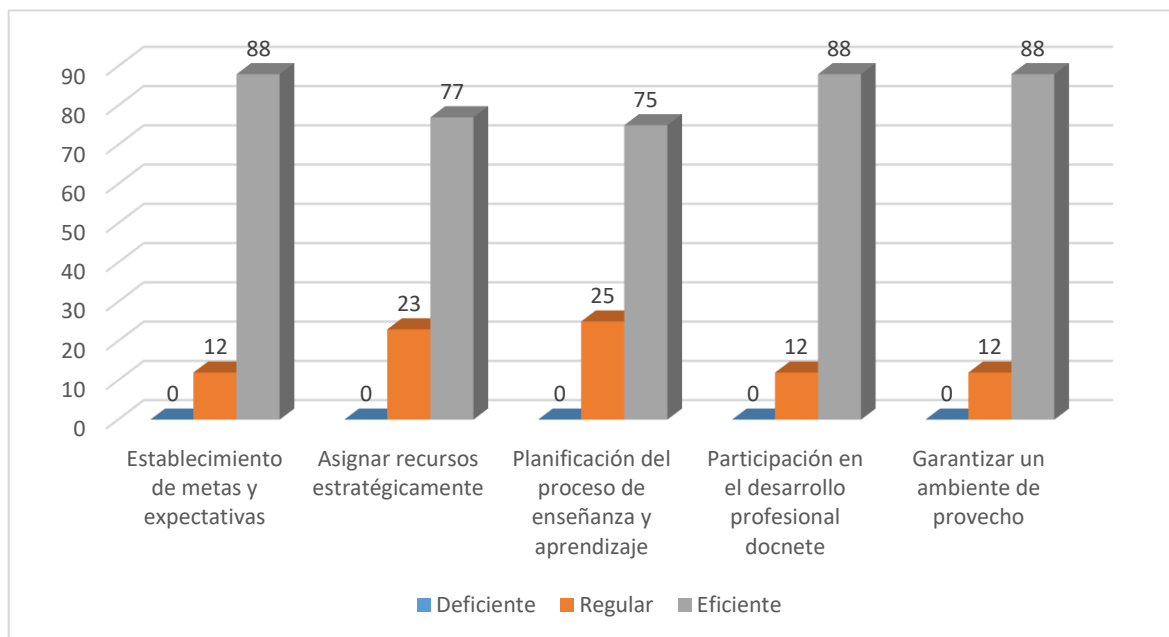


Figura 3. Niveles porcentuales de las dimensiones del líder directivo

En la tabla 7 y figura 2, se aprecia que todas las dimensiones del liderazgo directivo muestran resultados en nivel eficiente por encima del 75% y en nivel regular entre el 12% y 25%. Los encuestados no perciben en el nivel deficiente a ninguna de las dimensiones.

Clima organizacional

Tabla 8

Niveles de frecuencia y porcentual del clima organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deteriorado	0	0
Regular	57	74
Bueno	20	26
Total	77	100

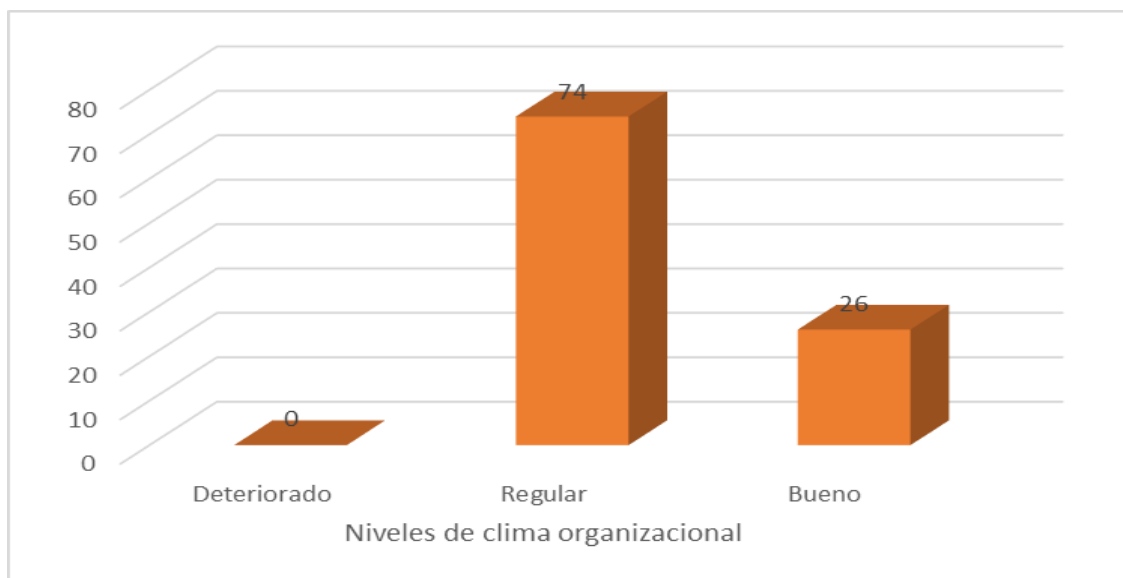


Figura 4. Niveles porcentuales del clima organizacional

En la tabla 8 y figura 3, se observa que el 74% de los encuestados perciben un clima en la institución educativa regular y el 26% como bueno, pero no ninguno considera como deteriorado el clima en la organización educativa.

Tabla 9

Niveles de frecuencia y porcentual de las dimensiones del clima organizacional

Niveles	Relaciones interpersonales	Estilo de dirección	Sentido de pertinencia	Retribución	Disponibilidad de recursos	Estabilidad	Claridad y coherencia en la dirección	Valores colectivos
	%	%	%	%	%	%	%	%
Deteriorado	1	9	14	5	4	18	5	3
Regular	51	60	73	61	86	59	20	40
Bueno	48	31	13	34	10	23	75	57
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

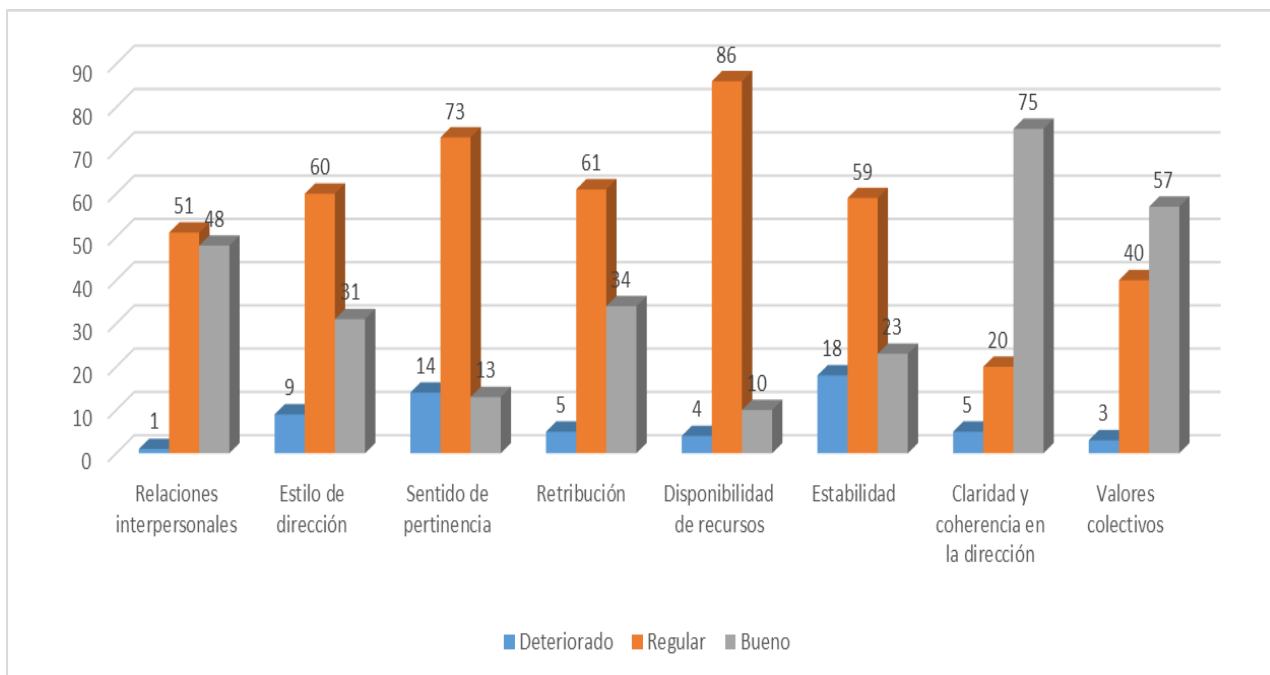


Figura 5. Niveles porcentuales de las dimensiones del clima organizacional

En la tabla 9 y figura 4, se observa que las dimensiones claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos del clima organizacional destacan en nivel bueno por encima del 55%, el resto de dimensiones se ubican en nivel regular. Es de resaltar, que en las dimensiones si se manifiesta el nivel de deterioro del clima organizacional, tal es el caso de la estabilidad donde el 18% de los encuestados lo percibe.

3.2. Prueba de Hipótesis

Prueba de hipótesis general

H₁: Existe una relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos

H₀: No existe una relación entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

Tabla 10

Correlación por Rho Spearman entre el liderazgo directivo y clima organizacional

			Líder directivo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Líder directivo	Coeficiente de correlación	1,000	,179
		Sig. (bilateral)	.	,119
		N	77	77
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,179	1,000
		Sig. (bilateral)	,119	.
		N	77	77

Los datos reportados en la tabla 10 muestran el coeficiente de correlación de 0,179 entre el líder directivo y clima organizacional, lo que significa que la correlación entre las variables es nula. Además, la significancia bilateral de 0,119, superior al valor de 0,05 corrobora el resultado del coeficiente de correlación; por lo que, se acepta la hipótesis nula.

Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

HE₁: Existe una relación entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos

HE₀: No existe una relación entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos

Tabla 11

Correlación entre el establecimiento de metas y expectativas con el clima organizacional

			Establecimiento de metas y expectativas	Clima organizacional
Rho de Spearman	Establecimiento de metas y expectativas	Coeficiente de correlación	1.000	.124
		Sig. (bilateral)		.282
		N	77	77
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.124	1.000
		Sig. (bilateral)	.282	
		N	77	77

Los datos que muestra en la tabla 11, indican el coeficiente de correlación de 0,124, lo que significa que relación es nula entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo con el clima organizacional. También, la significancia bilateral de 0,119, superior al valor α corrobora el resultado del coeficiente de correlación; por lo que, se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 2

HE₂: Existe una relación entre el asignar recursos estratégicamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos

HE₀: No existe una relación entre el asignar recursos estratégicamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos

Tabla 12

<i>Correlación entre el asignar recursos estratégicamente con el clima organizacional</i>				
			Asignar recursos estratégicamente	Clima organizacional
Rho de Spearman	Asignar recursos estratégicamente	Coeficiente de correlación	1.000	.082
		Sig. (bilateral)		.479
	Clima organizacional	N	77	77
		Coeficiente de correlación	.082	1.000
		Sig. (bilateral)	.479	
		N	77	77

Los datos que muestra en la tabla 12, indican el coeficiente de correlación de 0,082, lo que significa que relación es nula entre el asignar recursos estratégicamente con el clima organizacional. También, la significancia bilateral de 0,479, superior al valor 0,05 corrobora el resultado del coeficiente de correlación; por lo que, se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3

HE₃: Existe una relación entre la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

HE₀: No existe una relación entre planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

Tabla 13

Correlación entre la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje con el clima organizacional

			Planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje	Clima organizacional
Rho de Spearman	Planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje	Coefficiente de correlación	1.000	.107
		Sig. (bilateral)		.355
		N	77	77
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.107	1.000
		Sig. (bilateral)	.355	
		N	77	77

El coeficiente de correlación de 0,107, que muestra la tabla 13, significa que relación es nula entre la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje con el clima organizacional. Asimismo, la significancia bilateral de 0,355, superior al valor 0,05 corrobora el resultado del coeficiente de correlación; por lo que, se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 4

HE₄: Existe una relación significativa entre la participación en el desarrollo profesional docente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

HE₀: No existe una relación significativa entre participación en el desarrollo profesional docente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

Tabla 14

Correlación entre participación en el desarrollo profesional docente con el clima organizacional

			Participación en el desarrollo profesional docente	Clima organizacional
Rho de Spearman	Participación en el desarrollo profesional docente	Coeficiente de correlación	1.000	.112
		Sig. (bilateral)		.331
		N	77	77
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.112	1.000
		Sig. (bilateral)	.331	
		N	77	77

El análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,112, que muestra la tabla 14, significa que relación es nula entre la participación en el desarrollo profesional docente con el clima organizacional. Asimismo, la significancia bilateral de 0,331, superior al valor 0,05 corrobora el resultado del coeficiente de correlación; por lo que, se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 5

HE₄: Existe una relación entre el garantizar un entorno de apoyo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

HE₀: No existe una relación entre el garantizar un entorno de apoyo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos.

Tabla 15

Correlación entre el garantizar un entorno de apoyo con el clima organizacional

			Garantizar un entorno de apoyo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Garantizar un entorno de apoyo	Coeficiente de correlación	1.000	.107
		Sig. (bilateral)		.352
		N	77	77
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.107	1.000
		Sig. (bilateral)	.352	
		N	77	77

El análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,107, que muestra la tabla 15, significa que relación es nula entre garantizar un entorno de apoyo con el clima organizacional. Asimismo, la significancia bilateral de 0,352, superior al valor 0,05 corrobora el resultado del coeficiente de correlación; por lo que, se acepta la hipótesis nula.

IV. Discusión

En este capítulo se analizará los hallazgos de la presente investigación, contrastando con los estudios previos considerados, así como también con la literatura en general que permita explicar los resultados. En la primera parte se analiza los resultados en relación al objetivo general y los resultados descriptivos de las variables; un segundo análisis se orienta a los objetivos específicos y dimensiones de las variables.

El resultado principal de la investigación responde al objetivo general: Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019, donde el coeficiente de correlación Rho Spearman con valor de 0,179, explica que estas variables en la realidad educativa de donde se recopiló los datos no hay relación, además la significancia bilateral de 0,119, indica que está por encima del margen de error de 5% (0,05), corroborando el resultado obtenido.

Sin embargo, al enfrentar estos resultados con los hallazgos de otros investigadores que analizaron la relación entre el liderazgo directivo y clima organizacional, considerados como estudios previos, es notorio lo antagónico en los hallazgos. Por ejemplo, en tres estudios muy similares realizados en el Perú por Hidalgo (2017); Chaparro (2017) y Fernández (2017) determinaron que existe relación entre el líder directivo y clima organizacional, además de ser significativo la correlación.

Pero también es de resaltar, que hay investigaciones donde se analizaron si el liderazgo del director está asociado al compromiso organizacional, concluyendo que existe relación entre dichas variables, Salvador y Sánchez (2018). También, en lo referente al clima captado por los colaboradores se han planteado correlación con otras variables, tal es el caso de Vallejos (2017) quien logra determinar la existencia de una correlación entre el clima de la organización estudiada frente a la satisfacción laboral, siendo esta una institución que brinda servicios de salud. El mismo estudio de Fernández (2017) también determina que el liderazgo del director guarda relación con la satisfacción laboral, relaciones humanas y estructura organizacional.

Entonces, de acuerdo a los párrafos previos, se puede entender que el clima organizacional y liderazgo directivo, no están únicamente relacionados entre sí, tal como muestra algunos resultados analizados, sino que también están asociadas a otras variables

independientemente cada una, lo que puede explicar el porqué de los resultados obtenidos en la presente investigación, el cual se considera para hacer las recomendaciones.

La literatura sobre el líder directivo, indica que este debe lograr inspirar de tal forma que influye en la comunidad educativa para movilizar las acciones educativas en relación a lo pedagógico (Minedu, 2014). Lo planteado por el Minedu como concepto de liderazgo pedagógico (para directores y subdirectores), en gran medida es percibido como eficiente por el 88% de los docentes y auxiliares administrativos que participaron en la investigación; es decir, que la directora y subdirector de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta logran influir e inspiran para hacer una labor eficiente, cumpliéndose lo que manifiesta Gandía (2016), que el líder es aquel, que ha sido aprobado por un equipo, ayudando a sus miembros en la toma de decisiones.

El liderazgo directivo en el trabajo fue percibido mayormente como eficiente, pero también el 12% indica como regular, coincidiendo con los hallazgos de Contreras y Jiménez (2016) quienes resaltan en las conclusiones, que los participantes del estudio perciben aspectos positivos en algunos líderes como también perciben un liderazgo con tendencia a no deseable. Por su parte, Hidalgo (2017) indica que el director en cuanto a su liderazgo es de nivel regular y Franco et al (2019) resalta la importancia de la gestión del directivo en una institución educativa para el logro de las metas.

Así mismo, Franco et al (2019) indica que la base para un buen liderazgo se enmarca en la conciencia de servicio de la persona, para luego manifestarse en acciones que generen un buen clima en provecho de la formación integral de los educandos. Si bien es cierto, que los resultados en esta investigación refleja un regular y buen nivel de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos esto, no necesariamente se asocia a un buen clima, en todo caso, el clima favorable existente no necesariamente es reflejado por acción del líder directivo.

Pero la labor del líder directivo, no es gestionar únicamente el aspecto pedagógico y curricular, sino también es el agente encargado de transformar la cultura organizacional en la institución educativa, según lo manifiesta Bass (1985), por lo que otra posible relación en el contexto de estudio sea con la cultura organizacional.

Respecto al clima organizacional, en la literatura se encontró diferentes posturas, pero la mayoría de autores coinciden en indicar que son las características percibidas en cuanto a la infraestructura y contexto organizacional por los componentes de la entidad

y que estos aspectos influyen sustancialmente en su actuación, tal como sostiene Chiavenato (2009). La información que se reporta en los resultados descriptivos, responde básicamente a este planteamiento, en ese sentido el 74% de los encuestados percibe un clima de nivel regular y el 26 % como un buen clima en la institución educativa.

Un segundo análisis realizado en esta investigación estuvo, orientada a los objetivos específicos, donde se planteó establecer la correlación entre las dimensiones del liderazgo directivo y clima organizacional. Siendo el primer objetivo específico establecer la relación la dimensión 1 del liderazgo directivo con el clima organizacional, obteniendo que no existe relación. En la revisión literaria no se encontró estudios previos relacionados que permita contrastar dicho resultado.

También, se analizó descriptivamente el planteamiento de las metas y las expectativas del directivo, estableciendo que hay una percepción positiva, donde el 88% de los encuestados considera como eficiente y el 12% como regular, siendo similar a los hallazgos de Hidalgo (2017) donde el 57% considero como regular y el 33% como eficiente.

En la labor de los directivos es muy importante la teoría de Vroom, quien considera a la expectativa como el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea, estableciendo la importancia de atender las necesidades y motivaciones que la persona pueda tener, reconoce que el hombre se dispone a actuar por algún motivo para alcanzar una meta, García (2008).

En el segundo objetivo específico se planteó establecer la relación existe entre el asignar recursos estratégicamente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019. Al respecto, los hallazgos indican que no existe correlación y tampoco se encontró estudios previos relacionados a este resultado.

Descriptivamente, el 77% de los encuestados manifestaron que la obtención y asignación de recursos de manera estratégica del liderazgo directivo es de nivel eficiente y 23% considera como regular, por lo que también hay una percepción positiva en esta tarea del director. Un estudio donde se abordó estas dimensiones para el liderazgo directivo fue desarrollado por Hidalgo (2017) quien obtuvo similares resultados con 57% de nivel regular y 33% como eficiente en la dimensión analizada.

La eficiencia en la asignación de recursos, es producto de la buena óptica para identificar las necesidades básicamente de los estudiantes pero también de los docentes y personal administrativo, dado que esto permite atender las necesidades en forma oportuna.

El tercer objetivo específico planteado fue establecer la relación entre la planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019. En similar resultado a los analizados, se determinó que no existe correlación y tampoco hay estudios previos relacionados a este resultado.

También, en esta dimensión de planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo, los encuestados manifestaron como como eficiente el 75% y regular el 25%; Así mismo, Hidalgo (2017) llega a la conclusión que es de nivel regular según el 62% y eficiente para el 12%, pero un 26% indica como deficiente. En este último, no se condice con los resultados obtenidos en el presente trabajo, dado que la población de estudio no manifestó ningún caso en nivel deficiente

La planificación de la enseñanza, es uno de los roles de los líderes escolares, pero esta herramienta que se presenta en forma de documento no siempre se consolida en un plan de trabajo que implique el trabajo en equipo. El documento en mención debe contemplar los elementos del proceso de enseñanza aprendizaje, organizados de forma tal que facilite el logro de los objetivos educacionales. Según los resultados, en la institución educativa el líder directivo planifica y coordina la elaboración de este documento tan importante para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje.

El cuarto objetivo específico fue establecer la relación existe entre la participación en el desarrollo profesional docente con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019, en la que tampoco se logró el objetivo planteado. Estudios previos al respecto en diferentes contextos no se encontró.

En el análisis descriptivo se observó que el 88% de los encuestados considera como eficiente la participación en el desarrollo de la profesionalización del docente, lo que indica que hay una preocupación del director en que el docente reflexione sobre su labor y participe en capacitaciones de formación continua, asimismo el 12% como regular este aspecto del líder. Por su parte, en la investigación de Hidalgo se determinó que el 48% considera como regular y el 47% de nivel eficiente.

La participación del líder pedagógico en el proceso de enseñanza aprendizaje es de suma importancia tal como manifestó Rodríguez (2011) donde indica que los líderes eficaces deben participar permanentemente en el monitoreo, haciendo visitas informales al aula y dialogando con los docentes para fomentar la formación continua en ellos.

Por último, el quinto objetivo específico fue establecer la relación existe entre el garantizar un ambiente de provecho con el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019, en la misma línea a los resultados de los primeros objetivos se estableció que no existe correlación. Pero descriptivamente, también es percibido como positivo el hecho de garantizar ambientes (aulas, talleres, auditorios, laboratorios, etc.) que permitan el normal desarrollo de las actividades pedagógicas no solo con los estudiantes, sino también para el desarrollo de la colegiatura.

V. Conclusiones

Primera No existe relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos según el coeficiente de correlación Rho Spearman y nivel de significancia ($r= 0,179$ y nivel de significancia $0,119$)

Segunda No existe una relación entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, según el coeficiente de correlación Rho Spearman y nivel de significancia ($r= 0,124$ y nivel de significancia $0,282$)

Tercera No existe una relación entre el asignar recursos estratégicamente y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, ($r= 0,082$ y nivel de significancia $0,479$)

Cuarta No existe una relación entre planificación del proceso de enseñanza y aprendizaje y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, ($r= 0,107$ y nivel de significancia $0,355$)

Quinta No existe una relación entre participación en el desarrollo profesional docente y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, ($r= 0,112$ y nivel de significancia $0,331$)

Sexta No existe una relación entre garantizar un ambiente de ayuda y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, ($r= 0,107$ y nivel de significancia $0,352$)

VI. Recomendaciones

Primera Se sugiere a los futuros investigadores en estudios posteriores, ampliar la población de estudio a redes educativas y considerando instrumentos fundamentados en otros enfoques o modelos teóricos, además de asignar otras posibles variables independientes o dependientes. A los directivos de la institución educativa parte del estudio

Segunda El establecimiento de metas no es un componente asociado al clima organizacional, por lo que se sugiere analizar al liderazgo del director en base a un tipo de estilo u otro componente relacionado a las características del director. Así mismo, a los directivos de la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta, fortalecer el establecimiento de metas percibido como regular por los docentes.

Tercera A los directivos de la I. E. Alfredo Rebaza Acosta, se sugiere mejorar la estrategia para asignar recursos (materiales, equipos, humanos, etc.) que permitan estar disponibles de acuerdo a la necesidad.

Cuarta A los directivos se sugiere fortalecer la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza percibido como regular por los docentes. Por otro lado, la sugerencia a otros investigadores, realizar estudios de corte cualitativo para analizar componentes del líder directivo que no estén dentro de la literatura.

Quinta La promoción y participación en el aprendizaje por parte de los directivos es percibido como positiva por los docentes; sin embargo, es de nivel regular, por lo que se sugiere mejorar para el impacto en resultados positivos del aprendizaje de los estudiantes.

Sexta El apoyo del líder directivo también muestra de nivel regular, por lo que es un aspecto a mejorar en los directivos, para ello se sugiere que los directivos identifiquen las necesidades de los docentes y administrativos a través de talleres de reflexión.

Referencias

- Acero, Y., Echeverri, M., Lizarazo, S., Quevedo, J. y Sanabria B. (2006). *Escala de Clima Organizacional (EDCO)*. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Raña K, Javier, Ferrer O, Juan-Carlos, & Bedregal G, Paula. (2007). Modelo de asignación de recursos en atención primaria. *Revista médica de Chile*, 135(1), 54-62. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872007000100008>
- Barrientos, Ivonne, & Taracena, Elvia. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(36), 113-141. Recuperado en 14 de enero de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000100006&lng=es&tlng=es
- Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Cardona Echeverri, D. R., & Cruz, R. Z. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser líder*. México: Ediciones Poder
- Cetzal, R. S. P., Mac, C. C. R., & Rosario, V. M. (2018). El liderazgo escolar entendido desde el directivo y el profesorado en educación superior. *International Journal of Organizations / Revista Internacional de Organizaciones*, (21), 85–108. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=134101890&lang=es&site=eds-live>

- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención*. (Tesis de maestro. Universidad del Rosario, Colombia). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11983/52982530-2016.pdf?sequence=9>
- Chaparro, J. (2017). *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho – 2016*, (Tesis de Maestro. Universidad César Vallejo, Los Olivos). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5170/Chaparro_GJR.pdf?sequence=1
- Charry Condor, Héctor Omar. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. Recuperado en 11 de enero de 2020, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Estudios Superiores de Monterrey.
- Estrada, E. J. (2018). Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico de Telesecundarias de la zona 27 sector 5 del departamento de Telesecundarias del Valle del Toluca. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. Recuperado de: <http://files.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/200004072-1e3651f354/EE%2018.11.37%20Estrategia%20para%20el%20perfeccionamiento%20de%20la%20funci%C3%B3n%20directiva.....pdf>

- Farrell, C. (2014). *Reflective Practice in ESL Teacher Development Groups: From Practices to Principles*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Franco Arízaga, I., Bohórquez Onofre, J., Moreira Zambrano, S., Arias Párraga, K. & Wong Valero, B. (2019). El liderazgo directivo como instrumento para favorecer el empoderamiento de la Comunidad Educativa Ecuatoriana. (Spanish). *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1–16. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=139571975&lang=es&site=eds-live>
- Fernández, P. (2017). Relación entre el estilo de liderazgo del director y el clima organizacional en las II.EE. “Innova Schools”, durante el año 2015. Estudio referido a cuatro casos en la provincia de Lima, (Tesis de Maestro, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6585/Fernandez_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Friedler, A. (1967). *Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc. Graw Hill
- Gandía, I. (2016). *El líder que llevamos dentro. Liderazgo desde el sentido común*. España: Fundación Confemetal
- García, E. (2008). *Motivación individual*. Revisado en http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669
- Gutiérrez, C. (2018). *El nivel del liderazgo pedagógico en las instituciones educativas de la red 3, Callao, año 2018* (Tesis de maestro). Universidad César Vallejo, Lima.

- Hernández Sampieri, R. (2006, septiembre). *Validación de instrumentos para medir el clima organizacional*. Documento presentado en el IV Congreso de Administración México, Centroamérica y el Caribe, Celaya, Guanajuato, México.
- Hersey P, & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, L. (2017). *Liderazgo directivo y clima organizacional de la Institución Educativa N° 0755 Horacio Zevallos Gámez, distrito de Campanilla, provincia de Mariscal Cáceres 2016*, (Tesis de Maestro. Universidad César Vallejo, Los Olivos). Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12830/hidalgo_el.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hollander, J. (1978). *Leadership Dynamics*. New York: Free Press
- Koys, D. J. y T. A. DeCottis (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* 44, (3), pp. 265-285.
- Litwin, G. y Stringer, H. (1968). *Organizational Climate*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V. y Navarro-Granados, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista Española de Pedagogía*, 75 (268), 541-564. doi: 10.22550/REP75-3-2017-04
- Marchesan, A. (2012). *El líder que sirve. Compromiso social que trasciende*. (2ª Ed). Buenos Aires: Editorial Dunken

- Marchesi, A, y Hernández, C. (2000). *El fracaso escolar*. Madrid: Fundación por la modernización de España
- Martínez, M. (2003). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz De Santos
- Minedu (2014). *Marco del buen desempeño directivo*. Perú
- Mishra, C. (2008). *Lesson Planning*. Nueva Delhi: APH Publishing Corporation
- Murillo, F., Barrio, R. y Pérez, M. (1999). *Dirección escolar. Análisis e investigación*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- Parker, et al (2003). Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior* 24 (4): 389-416.
- Patterson, P. Warr, P. y West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, (2), pp. 193-216.
- Patterson, M. G., M. A. West, V. J. Shackleton, J. F. Dawson, R. Lawthom, et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 379-408.
- Pont, B., Noushe, D. y Mourman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar*. OCDE
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: Aique.
- Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139.

- Rodríguez D. (2008). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. (4ª ed.) Santiago: Eds. Universidad Católica de Chile
- Rodríguez, Guillermo (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2),253-267.[fecha de Consulta 14 de Enero de 2020]. ISSN: 0123-1294. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=834/83421404003>
- Salvador Cornelio, Elena M, & Sánchez Ortega, Jaime Agustín. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. <https://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Sergiovanni, J. (1984). Leadership and Excellence in Schooling. *Educational Leadership*, 41 (5), pp. 4-13.
- Sotelo, J. y Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, (8), 15, pp. 582-609. ISSN 2007-7467. <http://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>.
- Torres Pacheco, Edward, & Zegarra Ugarte, Soledad Jackeline. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 - Perú. *Comuni@cción*, 6(2), 5-14. Recuperado en 07 de enero de 2020, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001&lng=es&tlng=es.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación Científica cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). Lima: San Marcos.

Vallejos, M. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la Microred de Salud San Martín de Porres 2017* (Tesis de maestro). Universidad César Vallejo, Lima.

Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar. Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. (2ª Ed). Argentina: Brujas

Zamora, N. (2005). *El Liderazgo en el Clima Organizacional y sus Repercusiones en la Creación de Valor* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México.
Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/1135>

Anexos 1: Matriz de Consistencia

Título: Liderazgo directivo y clima organizacional en la I. E. Alfredo Rebaza Acosta de la UGEL 02 en el año 2019							
Autor: Indira Judith Álvarez Ascencio							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué relación existe entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019? ¿Qué relación existe entre la obtención y asignación de recursos de manera estratégica del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019? ¿Qué relación existe entre planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el 	<p>Objetivo general:</p> <p>Establecer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer la relación que existe entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019 Establecer la relación que existe entre la obtención y asignación de recursos de manera estratégica del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019 	<p>Hipótesis general:</p> <p>Existe relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre el establecimiento de metas y expectativas del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos Existe relación significativa entre la obtención y asignación de recursos de manera estratégica del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos Existe relación significativa entre la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el clima organizacional 	Variable 1: Liderazgo directivo				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			<p>Establecimiento de metas y expectativas</p> <p>Obtención y asignación de recursos de manera estratégica</p> <p>Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo</p> <p>Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente</p> <p>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Características de la I. E. Fortalezas y debilidades Objetivos y metas Planes de mejora Trabajo en equipo Infraestructura Recursos disponibles Transparencia Planificación Cronograma Coordinación Proyectos educativos Oportunidades de formación Desarrollo profesional Trabajo colaborativo Ambiente de trabajo Comunicación Equipo administrativo Capacitación Convivencia Motivación 	<p>1 - 9</p> <p>10 - 16</p> <p>17 - 24</p> <p>25 - 30</p> <p>31 - 40</p>	<p>Likert</p>	

<p>currículo del liderazgo directivo, y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué relación existe entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019? ¿Qué relación existe entre el asegurar un entorno de apoyo del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019? 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la relación existe entre la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019 Establecer la relación existe entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019 Establecer la relación existe entre el asegurar un entorno de apoyo del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos, 2019 	<p>en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe relación significativa entre la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos Existe relación significativa entre el asegurar un entorno de apoyo del liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de Los Olivos. 	Variable 2: Clima organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Autoestima Cooperación Respeto Autoritarismo 	1- 5					
Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> Estímulo Capacidad Integración Conformidad 	6 - 10					
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> Frustración Expectativas 	11 - 15					
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> Beneficios sociales 	16 - 20					
Disponibilidad de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos 						
Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación 						
Claridad y coherencia en la dirección	<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento Insumos 	21 - 25					
Valores colectivos	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad Desempeño Tranquilidad 	26 - 30					
	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación asertiva Objetivos 	31 - 35					
	<ul style="list-style-type: none"> Reglas Ayuda mutua Interrelaciones •Trabajo en equipo 	36 - 40					
Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
	Población:	Variable 1: Liderazgo directivo		DESCRIPTIVA: Tablas de frecuencia y porcentajes			

Nivel: Descriptivo y correlacional	77 docentes y administrativo	Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario	INFERENCIAL: Coeficiente de correlación Rho Spearman
Diseño: experimental	Tipo de muestreo: No se aplicó	Variable 2: Clima organizacional Técnicas: Encuesta	
Método: deductivo Hipotético		Instrumentos: Cuestionario	

Anexo 2. Cuestionarios

Cuestionario de Liderazgo directivo

S= Siempre CS= Casi siempre AV= Algunas veces CN= Casi nunca N= Nunca						
Nº	Establecimiento de metas y expectativas	S	CS	AV	CN	N
1	Identifica las características de la I.E. en cuanto a los procesos pedagógicos.					
2	Realiza un análisis respecto a las fortalezas y debilidades de la I.E. para la mejora de los procesos pedagógicos.					
3	Promueve el logro de objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes.					
4	Implementa planes de mejora institucional y de aprendizaje.					
5	Mantiene buenas relaciones con la comunidad educativa.					
6	Forma equipos de trabajo para realizar un diagnóstico situacional de la I.E.					
7	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar					
8	Las decisiones que toma están orientadas al logro de la visión y misión de la I.E.					
9	Se establecen metas de aprendizaje en los instrumentos de gestión escolar.					
Nº	Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	S	CS	AV	CN	N
10	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo.					
11	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura de equipamiento y material que demanda la I.E.					
12	Identifica claramente los recursos disponibles					
13	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje					
14	Identifica y comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros para la I.E.					
15	Conoce conceptos básicos sobre administración financiera					
16	Demuestra transparencia en la rendición de cuentas de la gestión escolar.					
Nº	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	S	CS	AV	CN	N
17	Realiza la planificación durante el proceso de la gestión pedagógica.					
18	Publica en los paneles sobre la organización administrativa y pedagógica.					
19	Respeto y hace cumplir los cronogramas de actividades programadas					

20	Promueve la construcción del PEI.					
21	Revisa si la programación anual de los docentes está en función a las competencias a desarrollar según el ciclo o área.					
22	Revisa las unidades didácticas de los docentes.					
23	Participa de las reuniones de coordinación de los docentes sobre el progreso de enseñanza aprendizaje.					
24	Promueve la incorporación de proyectos educativos para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.					
Nº	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente	S	CS	AV	CN	N
25	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño.					
26	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes.					
27	Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes.					
28	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes.					
29	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.					
30	Asume el liderazgo para la mejora de condiciones de trabajo del docente.					
Nº	Disponibilidad de recursos	S	CS	AV	CN	N
31	Fomenta una comunicación cordial y de buen trato con los miembros de la I.E.					
32	Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la I.E.					
33	Identifica necesidades de capacitación del personal.					
34	Planifica el trabajo en equipo institucional.					
35	Asume o comparte responsabilidades.					
36	Reconoce las buenas prácticas y la creatividad.					
37	Genera confianza en su personal.					
38	Promueve la convivencia entre el personal de la institución.					
39	Motiva al personal para alcanzar su desarrollo profesional.					
40	Actúa con respeto hacia el personal de la institución.					

Cuestionario de Clima organizacional

S= Siempre CS= Casi siempre AV= Algunas veces MPV= Muy pocas veces N= Nunca

Nº	Relaciones interpersonales	S	CS	AV	MPV	N
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo no son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo no me hace sentir incomodo					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes					
Nº	Estilo de dirección	S	CS	AV	MPV	N
6	El (la) director (a) crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
7	El (la) director (a) es descortes con la comunidad educativa					
8	El (la) director (a) generalmente apoya las decisiones que tomo					
9	Las órdenes impartidas por el (la) director (a) no son arbitrarias.					
10	El (la) director (a) no desconfía del grupo de trabajo					
Nº	Sentido de pertinencia	S	CS	AV	MPV	N
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la Institución Educativo					
12	Los beneficios de acompañamiento que recibo en el centro laboral satisfacen mis necesidades.					
13	Estoy de acuerdo con mi asignación de carga laboral					
14	Mis aspiraciones no se ven frustradas por las políticas de la institución					
15	El servicio que se recibe en la institución no son deficientes					
Nº	Retribución	S	CS	AV	MPV	N
16	Realmente me interesa el futuro de la comunidad educativa					
17	Recomiendo a mis amigos la Institución como un excelente espacio de logros de aprendizaje					
18	No me avergüenzo decir que soy parte de la Institución Educativa					
19	Sin compensación de horas extras no me quedo a realizar activas extras					
20	Sería más feliz en otra Institución Educativa					

N°	Disponibilidad de recursos	S	CS	AV	MPV	N
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo cumple con los medidas de seguridad					
24	No es difícil tener acceso a la Información para realizar mi trabajo					
25	La iluminación y ventilación del área de trabajo dificultad lograr el objetivo					
N°	Estabilidad	S	CS	AV	MPV	N
26	El CONEI renueva al personal teniendo en cuenta su desempeño					
27	En la institución educativa respeta la estabilidad laboral y la escala magisterial.					
28	La institución procura no contratar personal practicantes o apoya con recursos propios					
29	La permanencia en el cargo no depende de preferencias personales					
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo					
N°	Claridad y coherencia en la dirección	S	CS	AV	MPV	N
31	Entiendo de manera clara y precisa las metas de la institución.					
32	Conozco bien como la institución está logrando sus metas.					
33	Algunas tareas a diario asignadas si tienen relación con las metas.					
34	Los directivos dan a conocer los logros de la Institución					
35	Las metas de la Institución son entendibles					
N°	Valores colectivos	S	CS	AV	MPV	N
36	El trabajo en equipo en la institución es bueno.					
37	La puntualidad es una práctica constante de todos					
38	Cuando las cosas salen mal, hay responsabilidad compartida					
39	Cuando alguien tiene un problema, todos ayudan.					
40	La participación colectiva es nuestra característica					

Anexo 3. Validez de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LÍDER DIRECTIVO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Establecimiento de metas y expectativas							
1	Identifica las características de la I.E. en cuanto a los procesos pedagógicos.	/		/		/		
2	Realiza un análisis respecto a las fortalezas y debilidades de la I.E. para la mejora de los procesos pedagógicos.	/		/		/		
3	Promueve el logro de objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes.	/		/		/		
4	Implementa planes de mejora institucional y de aprendizaje.	/		/		/		
5	Mantiene buenas relaciones con la comunidad educativa.	/		/		/		
6	Forma equipos de trabajo para realizar un diagnóstico situacional de la I.E.	/		/		/		
7	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar	/		/		/		
8	Las decisiones que toma están orientadas al logro de la visión y misión	/		/		/		
9	Se establecen metas de aprendizaje en los instrumentos de gestión escolar.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo.	/		/		/		
11	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura de equipamiento y material que demanda la I.E.	/		/		/		
12	Identifica claramente los recursos disponibles	/		/		/		
13	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje	/		/		/		
14	Identifica y comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros para la I.E.	/		/		/		

15	Conoce conceptos básicos sobre administración financiera	✓		✓		✓		
16	Demuestra transparencia en la rendición de cuentas de la gestión escolar.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Realiza la planificación durante el proceso de la gestión pedagógica.	✓		✓		✓		
18	Publica en los paneles sobre la organización administrativa y pedagógica.	✓		✓		✓		
19	Respeta y hace cumplir los cronogramas de actividades programadas	✓		✓		✓		
20	Promueve la construcción del PEI.	✓		✓				
21	Revisa si la programación anual de los docentes está en función a las competencias a desarrollar según el ciclo o área.	✓		✓		✓		
22	Revisa las unidades didácticas de los docentes.	✓		✓				
	DIMENSIÓN 4: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente					✓		
23	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño.	✓		✓		✓		
24	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes.	✓		✓		✓		
25	Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes.	✓		✓		✓		
26	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes.	✓		✓		✓		
27	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	✓		✓		✓		
28	Asume el liderazgo para la mejora de condiciones de trabajo del docente.	✓		✓		✓		
29	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño.	✓		✓		✓		
30	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 5: Disponibilidad de recursos							

31	Fomenta una comunicación cordial y de buen trato con los miembros de la I.E.	✓		✓			✓
32	Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la I.E.	✓		✓			✓
33	Identifica necesidades de capacitación del personal.	✓		✓			✓
34	Planifica el trabajo en equipo institucional.	✓		✓			✓
35	Asume o comparte responsabilidades.	✓		✓			✓
36	Reconoce las buenas prácticas y la creatividad.	✓		✓			✓
37	Genera confianza en su personal.	✓		✓			✓
38	Promueve la convivencia entre el personal de la institución.	✓		✓			✓
39	Motiva al personal para alcanzar su desarrollo profesional.	✓		✓			✓
40	Actúa con respeto hacia el personal de la institución.	✓		✓			✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: EDY MITCHEL HOSTACERO CURCO DNI: 41477483

Especialidad del validador: Mg. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

... de DIEMBRE del 2019.


Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Clima Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Relaciones Interpersonales							
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	✓		✓		✓		
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	✓		✓		✓		
3	Los miembros del grupo no son distantes conmigo	✓		✓		✓		
4	Mi grupo de trabajo no me hace sentir incomodo	✓		✓		✓		
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Estilo de dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
6	El (la) director (a) crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	✓		✓		✓		
7	El (la) director (a) es no es mal educado	✓		✓		✓		
8	El (la) director (a) generalmente apoya las decisiones que tomo	✓		✓		✓		
9	Las órdenes impartidas por el (la) director (a) no son arbitrarias.	✓		✓		✓		
10	El (la) director (a) no desconfía del grupo de trabajo	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: Sentido de pertenencia	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en el centro educativo	✓		✓		✓		
12	Los beneficios de salud que recibo en el centro laboral satisfacen mis necesidades.	✓		✓		✓		
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	✓		✓		✓		
14	Mis aspiraciones no se ven frustradas por las políticas de la institución	✓		✓		✓		
15	El servicio que se recibe en la institución no son deficientes	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: Retribución	✓						
16	Realmente me interesa el futuro de centro educativo	✓		✓		✓		
17	Recomiendo a mis amigos la Institución como un excelente sitio de trabajo	✓		✓		✓		
18	No me avergüenzo decir que soy parte de la Institución	✓		✓		✓		
19	Sin remuneración no trabajo Horas Extra	✓		✓		✓		

20	No sería más feliz en otra Institución	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 5: Disponibilidad de recursos							
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	✓		✓		✓	
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	✓		✓		✓	
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	✓		✓		✓	
24	No es difícil tener acceso a la Información para realizar mi trabajo	✓		✓		✓	
25	La iluminación del área de trabajo no es deficiente	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 6: Estabilidad							
26	La Institución despide al personal teniendo en cuenta su desempeño	✓		✓		✓	
27	En la institución educativa se respeta la estabilidad laboral.	✓		✓		✓	
28	La institución procura no contratar personal por terceros	✓		✓		✓	
29	La permanencia en el cargo no depende de preferencias personales	✓		✓		✓	
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 7: Claridad y coherencia en la dirección							
31	Entiendo de manera clara y precisa las metas de la institución.	✓		✓		✓	
32	Conozco bien como la institución está logrando sus metas.	✓		✓		✓	
33	Algunas tareas a diario asignadas si tienen relación con las metas.	✓		✓		✓	
34	Los directivos dan a conocer los logros de la Institución	✓		✓		✓	
35	Las metas de la Institución son entendibles	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 8: Valores colectivos							
36	El trabajo en equipo en la institución es bueno.	✓		✓		✓	
37	La puntualidad es una práctica constante de todos	✓		✓		✓	
38	Cuando las cosas salen mal, hay responsabilidad compartida	✓		✓		✓	
39	Cuando alguien tiene un problema, todos ayudan.	✓		✓		✓	
40	La participación colectiva es nuestra característica	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: EDY MITCHEZ MOSTOCERO CUZCO DNI: 41477483

Especialidad del validador: Mg. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

14 de DICIEMBRE del 2019



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LÍDER DIRECTIVO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Establecimiento de metas y expectativas							
1	Identifica las características de la I.E. en cuanto a los procesos pedagógicos.	✓		✓		✓		
2	Realiza un análisis respecto a las fortalezas y debilidades de la I.E. para la mejora de los procesos pedagógicos.	✓		✓		✓		
3	Promueve el logro de objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes.	✓		✓		✓		
4	Implementa planes de mejora institucional y de aprendizaje.	✓		✓		✓		
5	Mantiene buenas relaciones con la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
6	Forma equipos de trabajo para realizar un diagnóstico situacional de la I.E.	✓		✓		✓		
7	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar	✓		✓		✓		
8	Las decisiones que toma están orientadas al logro de la visión y misión	✓		✓		✓		
9	Se establecen metas de aprendizaje en los instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo.	✓		✓		✓		
11	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura de equipamiento y material que demanda la I.E.	✓		✓		✓		
12	Identifica claramente los recursos disponibles	✓		✓		✓		
13	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
14	Identifica y comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros para la I.E.	✓		✓		✓		

15	Conoce conceptos básicos sobre administración financiera	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Demuestra transparencia en la rendición de cuentas de la gestión escolar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 3: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Si	No	Si	No	Si	No
17	Realiza la planificación durante el proceso de la gestión pedagógica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Publica en los paneles sobre la organización administrativa y pedagógica.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Respeto y hace cumplir los cronogramas de actividades programadas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Promueve la construcción del PEI.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Revisa si la programación anual de los docentes está en función a las competencias a desarrollar según el ciclo o área.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Revisa las unidades didácticas de los docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 4: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente						
23	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Asume el liderazgo para la mejora de condiciones de trabajo del docente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	DIMENSIÓN 5: Disponibilidad de recursos						

31	Fomenta una comunicación cordial y de buen trato con los miembros de la I.E.	✓		✓		✓	
32	Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la I.E.	✓		✓		✓	
33	Identifica necesidades de capacitación del personal.	✓		✓		✓	
34	Planifica el trabajo en equipo institucional.	✓		✓		✓	
35	Asume o comparte responsabilidades.	✓		✓		✓	
36	Reconoce las buenas prácticas y la creatividad.	✓		✓		✓	
37	Genera confianza en su personal.	✓		✓		✓	
38	Promueve la convivencia entre el personal de la institución.	✓		✓		✓	
39	Motiva al personal para alcanzar su desarrollo profesional.	✓		✓		✓	
40	Actúa con respeto hacia el personal de la institución.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Sonia Pérez Yolande DNI: 10590428

Especialidad del validador: Dra. Administración de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

14 de diciembre del 2019



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE Clima Organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Relaciones Interpersonales								
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	X		X		X		
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	X		X		X		
3	Los miembros del grupo no son distantes conmigo	X		X		X		
4	Mi grupo de trabajo no me hace sentir incomodo	X		X		X		
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Estilo de dirección		Si	No	Si	No	Si	No	
6	El (la) director (a) crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	X		X		X		
7	El (la) director (a) es no es mal educado	X		X		X		
8	El (la) director (a) generalmente apoya las decisiones que tomo	X		X		X		
9	Las órdenes impartidas por el (la) director (a) no son arbitrarias.	X		X		X		
10	El (la) director (a) no desconfía del grupo de trabajo	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Sentido de pertenencia		Si	No	Si	No	Si	No	
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en el centro educativo	X		X		X		
12	Los beneficios de salud que recibo en el centro laboral satisfacen mis necesidades.	X		X		X		
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	X		X		X		
14	Mis aspiraciones no se ven frustradas por las políticas de la institución	X		X		X		
15	El servicio que se recibe en la institución no son deficientes	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Retribución								
16	Realmente me interesa el futuro de centro educativo	X		X		X		
17	Recomiendo a mis amigos la Institución como un excelente sitio de trabajo	X		X		X		
18	No me avergüenzo decir que soy parte de la Institución	X		X		X		
19	Sin remuneración no trabajo Horas Extra	X		X		X		

20	No sería más feliz en otra Institución	X		X		X	
DIMENSIÓN 5: Disponibilidad de recursos							
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	X		X		X	
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	X		X		X	
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	X		X		X	
24	No es difícil tener acceso a la Información para realizar mi trabajo	X		X		X	
25	La iluminación del área de trabajo no es deficiente	X		X		X	
DIMENSIÓN 6: Estabilidad							
26	La Institución despidió al personal teniendo en cuenta su desempeño	X		X		X	
27	En la institución educativa se respeta la estabilidad laboral.	X		X		X	
28	La institución procura no contratar personal por terceros	X		X		X	
29	La permanencia en el cargo no depende de preferencias personales	X		X		X	
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	X		X		X	
DIMENSIÓN 7: Claridad y coherencia en la dirección							
31	Entiendo de manera clara y precisa las metas de la institución.	X		X		X	
32	Conozco bien como la institución está logrando sus metas.	X		X		X	
33	Algunas tareas a diario asignadas si tienen relación con las metas.	X		X		X	
34	Los directivos dan a conocer los logros de la Institución	X		X		X	
35	Las metas de la Institución son entendibles	X		X		X	
DIMENSIÓN 8: Valores colectivos							
36	El trabajo en equipo en la institución es bueno.	X		X		X	
37	La puntualidad es una práctica constante de todos	X		X		X	
38	Cuando las cosas salen mal, hay responsabilidad compartida	X		X		X	
39	Cuando alguien tiene un problema, todos ayudan.	X		X		X	
40	La participación colectiva es nuestra característica	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Sonia Pérez Yolande DNI: 10590428

Especialidad del validador: Dra. Administración de la Educación

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

14 de diciembre del 2019



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LÍDER DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Establecimiento de metas y expectativas							
1	Identifica las características de la I.E. en cuanto a los procesos pedagógicos.	✓		✓		✓		
2	Realiza un análisis respecto a las fortalezas y debilidades de la I.E. para la mejora de los procesos pedagógicos.	✓		✓		✓		
3	Promueve el logro de objetivos y metas que permiten mejorar los aprendizajes.	✓		✓		✓		
4	Implementa planes de mejora institucional y de aprendizaje.	✓		✓		✓		
5	Mantiene buenas relaciones con la comunidad educativa.	✓		✓		✓		
6	Forma equipos de trabajo para realizar un diagnóstico situacional de la I.E.	✓		✓		✓		
7	Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar	✓		✓		✓		
8	Las decisiones que toma están orientadas al logro de la visión y misión	✓		✓		✓		
9	Se establecen metas de aprendizaje en los instrumentos de gestión escolar.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: Obtención y asignación de recursos de manera estratégica							
10	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo.	✓		✓		✓		
11	Identifica y comunica las necesidades de infraestructura de equipamiento y material que demanda la I.E.	✓		✓		✓		
12	Identifica claramente los recursos disponibles	✓		✓		✓		
13	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje	✓		✓		✓		
14	Identifica y comunica cuales son las fuentes que generan recursos financieros para la I.E.	✓		✓		✓		

15	Conoce conceptos básicos sobre administración financiera	✓		✓		✓	
16	Demuestra transparencia en la rendición de cuentas de la gestión escolar.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 3: Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Si	No	Si	No	Si	No
17	Realiza la planificación durante el proceso de la gestión pedagógica.	✓		✓		✓	
18	Publica en los paneles sobre la organización administrativa y pedagógica.	✓		✓		✓	
19	Respeto y hace cumplir los cronogramas de actividades programadas	✓		✓		✓	
20	Promueve la construcción del PEI.	✓		✓		✓	
21	Revisa si la programación anual de los docentes está en función a las competencias a desarrollar según el ciclo o área.	✓		✓		✓	
22	Revisa las unidades didácticas de los docentes.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 4: Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del docente						
23	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño.	✓		✓		✓	
24	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes.	✓		✓		✓	
25	Reconoce la importancia del trabajo colaborativo entre los docentes.	✓		✓		✓	
26	Promueve un ambiente favorable de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes.	✓		✓		✓	
27	Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos.	✓		✓		✓	
28	Asume el liderazgo para la mejora de condiciones de trabajo del docente.	✓		✓		✓	
29	Gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño.	✓		✓		✓	
30	Identifica las necesidades de desarrollo profesional de su equipo de docentes.	✓		✓		✓	
	DIMENSIÓN 5: Disponibilidad de recursos						

31	Fomenta una comunicación cordial y de buen trato con los miembros de la I.E.	✓	✓	✓	✓	
32	Conoce al equipo administrativo y/o de soporte con que cuenta la I.E.	✓	✓	✓	✓	
33	Identifica necesidades de capacitación del personal.	✓	✓	✓	✓	
34	Planifica el trabajo en equipo institucional.	✓	✓	✓	✓	
35	Asume o comparte responsabilidades.	✓	✓	✓	✓	
36	Reconoce las buenas prácticas y la creatividad.	✓	✓	✓	✓	
37	Genera confianza en su personal.	✓	✓	✓	✓	
38	Promueve la convivencia entre el personal de la institución.	✓	✓	✓	✓	
39	Motiva al personal para alcanzar su desarrollo profesional.	✓	✓	✓	✓	
40	Actúa con respeto hacia el personal de la institución.	✓	✓	✓	✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Vega Ulca Carlos Sixto DNI: 09826463

Especialidad del validador: jefe de log

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Relaciones interpersonales							
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	x		x		x		
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo	x		x		x		
3	Los miembros del grupo no son distantes conmigo	x		x		x		
4	Mi grupo de trabajo no me hace sentir incomodo	x		x		x		
5	El grupo de trabajo valora mis aportes	x		x		x		
	Estilo de dirección	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
6	El (la) director (a) crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	x		x		x		
7	El (la) director (a) no es mal educado	x		x		x		
8	El (la) director (a) generalmente apoya las decisiones que tomo	x		x		x		
10	Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo.	x		x		x		
9	Las órdenes impartidas por el (la) director (a) no son arbitrarias.	x		x		x		
10	El (la) director (a) no desconfía del grupo de trabajo	x		x		x		
	Sentido de pertinencia	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en el centro educativo	x		x		x		
12	Los beneficios de salud que recibo en el centro laboral satisfacen mis necesidades.	x		x		x		
13	Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.	x		x		x		
14	Mis aspiraciones no se ven frustradas por las políticas de la institución	x		x		x		
15	El servicio que se recibe en la institución no son deficientes	x		x		x		
	Retribución	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
16	Realmente me interesa el futuro de centro educativo	x		x		x		
17	Recomiendo a mis amigos la Institución como un excelente sitio de trabajo	x		x		x		
18	No me avergüenzo decir que soy parte de la Institución	x		x		x		

19	Sin remuneración no trabajo Horas Extra	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
20	No sería más feliz en otra Institución	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Nº	Disponibilidad de recursos	SI	NO	SI	NO	SI	NO
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
24	No es difícil tener acceso a la Información para realizar mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
25	La iluminación del área de trabajo no es deficiente	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Nº	Estabilidad	SI	NO	SI	NO	SI	NO
26	La Institución despide al personal teniendo en cuenta su desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
27	En la institución educativa se respeta la estabilidad laboral.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
28	La institución procura no contratar personal por terceros	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
29	La permanencia en el cargo no depende de preferencias personales	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Nº	Claridad y coherencia en la dirección	SI	NO	SI	NO	SI	NO
31	Entiendo de manera clara y precisa las metas de la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
32	Conozco bien como la institución está logrando sus metas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
33	Algunas tareas a diario asignadas si tienen relación con las metas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
34	Los directivos dan a conocer los logros de la Institución	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
35	Las metas de la Institución son entendibles	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Nº	Valores colectivos	SI	NO	SI	NO	SI	NO
36	El trabajo en equipo en la institución es bueno.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
37	La puntualidad es una práctica constante de todos	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
38	Cuando las cosas salen mal, hay responsabilidad compartida	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
39	Cuando alguien tiene un problema, todos ayudan.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
40	La participación colectiva es nuestra característica	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. Vega Vilca Carlos Sisto DNI: 09826463

Especialidad del validador: metodólogo

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Base de datos

Docentes	LÍDER DIRECTIVO																																											
	Establecimiento de metas y expectativas									Obtención y asignación de recursos de manera estratégica							Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el currículo								Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional docente						Asegurar un entorno de apoyo													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5				
2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4		
4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4		
6	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4			
7	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
8	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5			
9	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4			
10	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4			
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5			
12	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
13	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
14	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5		
15	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	
16	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
18	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
22	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

23	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5					
24	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4				
25	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4						
26	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5					
27	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5					
28	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4					
29	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4					
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5						
31	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
32	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
33	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5					
34	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5			
35	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5			
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5			
38	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
39	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
40	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5						
41	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4			
42	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4						
43	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
44	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5			
45	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4			
46	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4						
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5					
48	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
49	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4
50	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5						

51	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5				
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5			
53	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
54	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4			
55	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	
56	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4		
57	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	
58	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
59	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	
60	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
61	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	
63	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
64	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	
65	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	
66	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	
68	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
69	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	
70	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	
71	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
72	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4		
73	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
74	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	
75	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
76	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	
77	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	

DOCENTES	CLIMA ORGANIZACIONAL																																										
	Relaciones interpersonales					Estilo de dirección					Sentido de pertinencia					Retribución					Disponibilidad de recursos					Estabilidad					Claridad y coherencia en la dirección					Valores colectivos							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
1	4	4	1	1	4	4	1	4	1	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	
2	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	3	5	3	2	4	3	3	2	4	2	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	5	4	1	5	5	1	5	5	5	5	4	3	2	1	5	4	5	1	1	4	3	3	4	3	1	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
4	5	5	3	2	5	2	3	3	5	3	3	2	1	3	4	4	5	2	3	1	4	3	2	3	2	2	4	3	4	1	4	3	3	4	3	3	5	3	4	5	5		
5	4	5	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4		
6	2	2	5	2	5	5	1	2	2	4	4	2	1	1	1	2	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
7	3	4	3	1	4	2	1	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	1	3	2	1	3	5	1	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
8	3	4	2	2	4	3	1	4	2	1	4	4	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5		
9	5	5	5	3	3	1	4	2	3	3	3	1	3	2	2	5	3	1	4	5	3	3	3	3	3	1	5	1	1	1	5	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	
10	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4		
11	4	5	1	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	5	5	1	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	4	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	2	2	2	3	3	1	1	1	1	5	4	3	1	1	1	5	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	4	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	2	2	2	3	3	5	1	1	1	5	5	3	5	5	1	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
14	5	5	1	1	5	5	1	4	1	1	4	4	2	2	2	5	4	1	1	1	4	4	1	2	1	1	5	1	1	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
15	3	5	1	1	5	4	1	4	3	4	5	5	3	1	3	5	5	3	1	3	5	5	1	1	3	4	2	3	1	1	1	5	1	1	1	5	3	3	3	3	3	3	
16	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3		
17	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	1	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3		
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	1	5	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
19	5	5	5	5	5	4	3	4	2	4	5	3	1	5	3	5	5	5	1	1	4	4	2	4	3	1	4	1	1	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	
20	3	3	3	1	3	5	1	1	1	1	4	3	2	2	1	5	5	1	3	1	5	5	1	3	1	1	5	1	3	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5		
21	1	1	5	1	1	5	1	3	1	3	2	3	1	2	1	5	5	1	1	1	2	3	3	3	3	1	5	1	1	1	3	4	3	5	4	4	3	3	3	3	3		
22	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	

23	5	5	2	1	5	3	2	3	2	2	5	1	1	3	3	5	3	1	1	2	5	4	3	1	2	1	5	1	1	2	5	4	5	5	4	4	2	1	3	3	
24	4	4	4	1	4	3	2	3	2	4	4	1	1	5	1	5	4	1	5	3	4	4	3	3	2	4	5	3	2	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	4	
25	3	5	1	1	3	5	1	4	1	2	5	5	3	1	2	5	4	1	3	1	5	5	1	1	3	1	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3
26	4	5	2	1	4	4	1	3	2	3	4	4	2	2	3	5	5	5	3	3	3	5	2	2	3	1	5	1	1	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	
27	4	5	3	3	3	5	5	4	4	4	3	4	2	3	4	4	5	5	3	3	4	3	3	4	4	1	5	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	2	3	
28	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	3	3	1	4	4	5	5	5	3	1	4	3	3	4	5	3	5	5	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	
29	5	5	1	1	5	5	1	4	1	2	5	5	3	2	2	5	5	1	1	1	5	5	3	1	1	1	5	4	1	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	
30	2	5	2	1	5	3	1	4	1	2	1	2	1	1	4	5	5	1	3	5	5	2	2	1	1	3	2	3	3	1	5	5	5	2	4	5	4	1	2	4	
31	5	5	1	1	5	5	1	4	1	1	4	4	2	2	2	5	4	1	1	1	4	4	1	2	1	1	5	1	1	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	
32	5	5	4	1	5	5	1	5	1	3	5	5	4	1	4	5	5	1	3	5	5	5	1	1	2	1	5	1	1	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	
33	5	4	4	3	4	5	5	4	5	3	4	3	4	4	3	5	5	4	2	3	5	5	2	3	4	4	2	3	4	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
34	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	2	3	4	3	5	5	5	1	2	4	4	3	3	3	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4
35	3	4	3	1	4	3	1	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	2	3	2	1	4	1	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	5	4	2	4	4	5	5	5	1	4	4	4	3	3	4	1	5	1	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	2	3	2	3	5	4	1	2	2	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
38	3	4	5	4	3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	5	4	5	2	2	3	4	2	2	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	
39	4	5	3	1	4	5	1	4	1	1	5	4	5	2	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
40	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	2	5	3	1	5	2	1	1	1	1	2	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	
41	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	2	5	2	2	4	4	1	2	3	4	3	5	2	1	1	2	2	1	5	5	2	2	2	3	3	4	5	4	3	3	
42	1	5	3	4	1	1	2	2	2	3	3	1	1	5	1	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	4	2	5	5	5	3	4	3	5	3	5	4	4	3	
43	3	5	3	4	4	5	3	3	4	2	5	1	1	1	2	3	4	4	2	1	1	5	5	1	1	5	5	4	5	3	4	3	2	2	3	4	3	2	2	3	
44	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	2	3	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	
45	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	2	1	5	5	4	4	4	2	2	3	2	4	4	4	1	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	
46	4	5	3	3	2	5	3	4	3	2	1	2	1	2	3	5	5	5	4	1	3	4	1	3	2	1	5	1	1	5	5	5	4	5	4	3	3	3	3	3	
47	4	4	1	1	4	5	1	4	1	1	5	4	3	1	5	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	1	5	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	3	4	4	
48	4	4	1	1	4	4	1	4	1	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	1	1	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	
49	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	3	5	3	2	4	3	3	2	4	2	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
50	5	5	4	1	5	5	1	5	5	5	5	4	3	2	1	5	4	5	1	1	4	3	3	4	3	1	5	5	5	1	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	

51	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	
52	5	5	3	2	5	2	3	3	5	3	3	2	1	3	4	4	5	2	3	1	4	3	2	3	2	2	4	3	4	1	4	3	3	4	3	3	5	3	4	5	
53	4	5	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	2	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4		
54	2	2	5	2	5	5	1	2	2	4	4	2	1	1	1	2	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
55	3	4	3	1	4	2	1	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	1	3	2	1	3	5	1	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
56	3	4	2	2	4	3	1	4	2	1	4	4	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	
57	5	5	5	3	3	1	4	2	3	3	3	1	3	2	2	5	3	1	4	5	3	3	3	3	3	1	5	1	1	1	5	3	3	3	2	5	3	3	3	3	
58	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	
59	4	5	1	1	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	5	5	1	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
60	4	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	2	2	2	3	3	1	1	1	1	5	4	3	1	1	1	5	4	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
61	4	5	5	5	5	1	5	5	1	1	5	2	2	2	3	3	5	1	1	1	5	5	3	5	5	1	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	5	1	1	5	5	1	4	1	1	4	4	2	2	2	5	4	1	1	1	4	4	1	2	1	1	5	1	1	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	
63	3	5	1	1	5	4	1	4	3	4	5	5	3	1	3	5	5	3	1	3	5	5	1	1	3	4	2	3	1	1	1	5	1	1	1	5	3	3	3	3	
64	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	
65	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	1	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	
66	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	1	5	1	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
67	5	5	5	5	5	4	3	4	2	4	5	3	1	5	3	5	5	5	1	1	4	4	2	4	3	1	4	1	1	5	5	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3
68	4	5	4	3	5	4	4	4	3	4	2	3	2	3	5	4	1	2	2	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
69	3	4	5	4	3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	4	5	4	5	2	2	3	4	2	2	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3
70	4	5	3	1	4	5	1	4	1	1	5	4	5	2	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
71	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	1	2	2	5	3	1	5	2	1	1	1	1	1	2	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2
72	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	2	5	2	2	4	4	1	2	3	4	3	5	2	1	1	2	2	1	5	5	2	2	2	3	3	4	5	4	3	3	
73	1	5	3	4	1	1	2	2	2	3	3	1	1	5	1	5	5	5	5	4	4	3	4	3	5	5	4	2	5	5	5	3	4	3	5	3	5	4	4	3	
74	3	5	3	4	4	5	3	3	4	2	5	1	1	1	2	3	4	4	2	1	1	5	5	1	1	5	5	4	5	3	4	3	2	2	3	4	3	2	2	3	
75	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	5	3	2	3	5	5	5	4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	5	5	4	4	3	5	3	4	4	4	
76	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	2	1	5	5	4	4	4	2	2	3	2	4	4	4	1	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	
77	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	2	1	5	5	4	4	4	2	2	3	2	4	4	4	1	4	2	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	

ANEXO 5: Autorización

SOLICITO: AUTORIZACIÓN PARA LA
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

SEÑORA: DIRECTORA DE LA I.E. ALFREDO REBAZA ACOSTA – LOS OLIVOS

Señor Directora, reciba usted un cálido y afectuoso saludo y al mismo tiempo permítame exponerle lo siguiente:

Yo **Indira Judhit Alvarez Ascencio**, estudiante del programa de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo, con DNI n° 40444254, que por motivos académicos, solicito a su despacho poder aplicar 2 cuestionarios "Clima Organizacional" y "Liderazgo Directivo". Siendo éste requisito indispensable para el insumo de mi proyecto de tesis.

Por tal motivo, solicito que se me autorice realizar la aplicación del instrumento, con el fin de fortalecer el liderazgo directivo y el desarrollo del clima organizacional para el futuro desarrollo personal docente y directivo.

Las fechas del 16 al 20 de diciembre en horas alternas para no interrumpir las horas efectivas.

Por tanto, agradeceré a usted acceda a mi solicitud. Teniendo en cuenta que dicha actividad será beneficiosa tanto para la Institución Educativa.

Indira Judhit Alvarez Ascencio
DNI 40444254



ANEXO 6 OTROS



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO ACADÉMICO

Yo, Carlos Sixto Vega Vilca con DNI 09826463, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte.

La tesis titulada "Liderazgo Directivo y Clima Organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rebaza Acosta de la UGEL 02 en el año 2019" de la estudiante **Indira Judhit Alvarez Ascencio**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23 verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 18 de enero de 2020

Carlos Sixto Vega Vilca

DNI: 09826463



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓNLiderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa Alfredo Rehaza
Acosta de la UGEL 02 en el año 2019TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestría en Administración de la Educación

AUTORA:

Dr. Indira Judhit Álvarez Ascencio (ORCID: 0000-0002-1840-2193)

ASESOR:

Dr. Carlos Sixto Vega Vilca (ORCID: 0000-0002-2755-8819)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión y calidad educativaLima - Perú
2020

Resumen de coincidencias



23 %

Se están viendo fuentes estándar

[Ver fuentes en inglés \(Beta\)](#)

Coincidencias

- | | | | |
|---|---|------|---|
| 1 | Entregado a Universida...
Trabajo del estudiante | 15 % | > |
| 2 | repositorio.ucv.edu.pe
Fuente de Internet | 2 % | > |
| 3 | Entregado a Universida...
Trabajo del estudiante | 1 % | > |
| 4 | Entregado a Universida...
Trabajo del estudiante | 1 % | > |
| 5 | (Carlinda Leite and Mig...
Publicación | 1 % | > |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

ALVAREZ ASCENCIO INDIRA JUDHIT

D.N.I. : 40944254

Domicilio : LADERAS DE CHILÓN H2 K1 LOTE 06

Teléfono : Fijo: Móvil: 920772012

E-mail : indijud@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : MAESTRA

Mención : ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

3. DATOS DE LA TESIS

Autor(es) Apellidos y Nombres:

ALVAREZ ASCENCIO INDIRA JUDHIT

Título de la tesis:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
INSTITUCION EDUCATIVA ALFREDO REBARA ACOSTA DE
LA UGEL 02 EN EL AÑO 2019

Año de publicación: 2020

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través del presente documento, autorizado a la Biblioteca UCV - Lima Norte, a publicar en texto completo mi tesis.

Firma:

Fecha: 11/03/20



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

INDIRA JUDITH ALVAREZ ASCENCIO

INFORME TITULADO:

LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALFREDO REBARZA
ACOSTA DE LA UGEL 02 EN EL AÑO 2019

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAGÍSTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 23 DE ENERO DE 2020

NOTA O MENCIÓN: ARROBADO POR MAYORÍA



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN