



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

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

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Administración de la Educación

AUTORA:

Rivadeneira Pérez, Fiorella Del Rosario (orcid.org/0000-0002-6331-3018)

ASESOR:

Dr. Montenegro Camacho, Luis Arturo (orcid.org/0000-0002-5224-4854)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de la Calidad de Servicio

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

CHICLAYO – PERÚ

2023

Dedicatoria

A mi querida tía mamá *Alida Rivadeneira Urbina*. Su cariño y gran amor alegran mi vida.

Agradecimiento

A

Dios Todopoderoso,
mi Salvador, mi Rey eterno,
la fuerte roca de mi vida.
¡Gloria a su Santo Nombre!

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de investigación	20
3.2. Variables y operacionalización	21
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
3.5. Procedimientos	26
3.6. Métodos de análisis de datos	27
3.7. Aspectos éticos	27
IV. RESULTADOS	28
V. DISCUSIÓN	36
VI. CONCLUSIONES	44
VII. RECOMENDACIONES	45
VIII. PROPUESTA	46
REFERENCIAS	58
ANEXOS	71

Índice de tablas

	Pág.
Tabla N° 1 Unidad, población y muestra de estudio.....	22
Tabla N° 2. Confiabilidad por Alpha de Cronbach. Test de Lewin.....	25
Tabla N° 3. Confiabilidad por Alpha de Cronbach.Test de Litwin&Stringer	25
Tabla N° 4. Estilo de Liderazgo - Kurt Lewin. Directivos I.E.....	28
Tabla N° 5. Índice predominante de reactivos Kurt Lewin. Directivos I.E...	30
Tabla N° 6. Relaciones sociales Test Litwin y Stringer. Docentes I.E.....	31
Tabla N° 7. Aspectos organizacionales. Test Litwin & Stringer. Docentes I.E.....	32
Tabla N° 8. Motivación Test Litwin &Stringer. Docentes I.E.....	33
Tabla N° 9. Comunicación Test Litwin & Stringer. Docentes I.E.....	34
Tabla N° 10. Liderazgo Test Litwin & Stringer. Docentes I.E.....	35
Tabla N° 11. Ambiente físico. Test Litwin & Stringer. Docentes I.E.....	36

Índice de figuras

	Pág.
Figura N° 1. Estilo de Liderazgo - Kurt Lewin. Directivos I.E.....	28
Figura N° 2. Esquema del Modelamiento de gestión de calidad propuesto	47

Resumen

La investigación tuvo como objetivo principal proponer un modelo de gestión de calidad contribuyendo a la mejora del liderazgo directivo y clima organizacional; y como objetivos específicos, determinar el tipo de liderazgo predominante en los directores de las instituciones educativas públicas, inferir el nivel del clima organizacional mayoritario en perspectiva docente, y validar teóricamente el modelo de gestión propuesto, dado que las Unidades de Gestión Educativa Local tienen sus problemáticas como organización las mismas que tienen que ser solucionadas estratégicamente. La investigación fue cuantitativa, de nivel básico con diseño no experimental transversal, de tipo descriptivo propositivo. Los resultados por test de Lewin arrojaron un 74% del estilo democrático, un 57% de estilo autoritario y un 25% del estilo Laissez Faire. Los resultados en las dimensiones del Test de Litwin & Stringer oscilaron entre el 30% y el 72% en el nivel bajo del clima organizacional; concluyéndose, que en el estudio predominó el liderazgo de estilo democrático seguido del estilo autoritario, y las instituciones educativas se encuentran en un nivel bajo de clima organizacional; proponiéndose un modelamiento de gestión de calidad.

Palabras clave: Gestión educativa, gestión de calidad, liderazgo directivo, clima organizacional.

Abstract

The main objective of the research was to propose a quality management model contributing to the improvement of managerial leadership and organizational climate; and as specific objectives, to determine the predominant type of leadership in the directors of public educational institutions, infer the level of the majority organizational climate from a teaching perspective, and theoretically validate the proposed management model, given that the Local Educational Management Units (Called UGEL by its acronym in Spanish) have their problems as an organization the same ones that have to be solved strategically. The research was quantitative, at a basic level with a non-experimental cross-sectional design, of a proactive descriptive type. The results by Lewin test showed a 74% of the democratic style, 57% of the authoritarian style and 25% of the Laissez Faire style. The results in the dimensions of the Litwin & Stringer Test ranged between 30% and 72% in the low level of organizational climate; concluding that in the study the democratic style leadership followed by the authoritarian style predominated, and the educational institutions are in a low level of organizational climate; proposing a quality management modeling.

Keywords: Educational management, quality management, management leadership, organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

Entre el 2020 y el 2022, el Ministerio de Educación del Perú- MINEDU, ha pasado por seis gestiones ministeriales, tres de los cuales se han dado solo entre julio 2021 y noviembre 2022, lo que conlleva a reflexionar sobre la precariedad de las políticas públicas en materia educativa, ya que puede que tales cambios carezcan de planteamientos de largo plazo. Organizativamente el MINEDU tiene dos viceministerios: el de Gestión Pedagógica, encargado de las dependencias administrativas orientadas al accionar de las instituciones educativas a nivel nacional y el de Gestión Institucional, que se ocupa de actividades administrativas del propio ministerio como institución gubernamental. Las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL, dependen del Viceministerio de Gestión Pedagógica. Esta investigación se circunscribe a la problemática de gestión, respecto a los factores de liderazgo y clima organizacional de la UGEL Lambayeque (MINEDU, 2022).

En el caso de la UGEL Lambayeque, como toda institución tiene sus logros y problemáticas, las cuales deben solucionarse desde la gestión. Por ejemplo, se demanda desde la gobernación regional el pago de la deuda social a los maestros como acto de justicia (Unidad de Gestión Educativa Local – Lambayeque, 2022), denuncias por abuso de autoridad a directivos de instituciones educativas (UGEL, 2020) o las denuncias que hacen los docentes a los directivos de las instituciones educativas donde laboran e incluso a las propias autoridades de la Unidad de Gestión respectiva (Radio Programa del Perú, 2016), entre otras, que no se constituyen en hechos aislados, sino recurrentes en ámbitos similares.

Se conoce internacionalmente que las organizaciones deben ir de acorde al avance de las sociedades de tal manera que se produzca una simbiosis equilibrada orientada al bien común. Como se conoce, las instituciones educativas, son parte ineludible de la sociedad y es, prácticamente la que forma a las generaciones que las conforman, de ahí su importancia en comprender sus procesos de gestión y comprometerlas a la calidad para el desarrollo integral de los estudiantes (Nguyena

et al., 2020) donde es imprescindible-^{*} la inclusión intercultural en el mundo globalizado en que se vive (UNESCO, 2020).

En función de lo expresado, las instituciones educativas y las organizaciones pública o privadas que las gestionan, se plantean formas de gestión inteligente primando la eficacia y la eficiencia mediadas por un adecuado liderazgo, la gestión innovadora y un clima organizacional que facilite el logro de los objetivos institucionales. En función de la innovación, es sabido de su vital influencia en el éxito de las organizaciones, puesto que permite que los miembros de la organización tengan capacidad de adaptación, creatividad y funcionalidad acorde a las nuevas exigencias sociales (Sarta et al., 2020) a nivel internacional; o como refiere Sánchez (2019) a un nivel nacional, respecto a la gestión de los centros educativos, que estos deben responder a los cambios sociales, además de saberse que para lograrlo se requiere de liderazgo directivo y un buen clima organizacional en las escuelas.

Globalmente, el liderazgo directivo y el clima organizacional se constituyen en tópicos imprescindibles tanto en las organizaciones como en las investigaciones educativas en función a una cultura de mejora continua, así como de impacto benéfico a la sociedad y a los miembros de la organización. El factor liderazgo directivo en las organizaciones que gestionan la educación es un eje transversal de la calidad bastante estudiado pero pocas veces adecuadamente aplicado (Easley, 2019) y lo mismo ocurre con el clima organizacional como intangible de alto valor en las instituciones sean organizaciones empresariales o de gestión pública, que aunque se conoce de su importancia suele obviarse (Akpom et al., 2022) de ahí la necesidad de investigar estos aspectos en un contexto de gestión educativa local y no sólo en una institución educativa.

Por eso, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO (2014) en América latina, tanto el liderazgo directivo como el clima organizacional tienen un nombre propio, al primero se le denomina

liderazgo directivo escolar mientras que al segundo se le denomina clima educacional, en ambos casos involucran no sólo a quienes laboran en dichas instituciones, sino a todos los implicados en el fenómeno educativo (estudiantes, padres de familia, tutores, entorno escolar aledaño), puesto que todos desempeñan un papel fundamental para lograr cambios significativos en sus desempeños.

En el ámbito nacional, se considera que el clima escolar y el liderazgo directivo educacional es un tema de gran importancia hoy en día (Ministerio de Educación del Perú, 2017) puesto que, en un ambiente escolar tenso y con un liderazgo directivo inadecuado, las tomas de decisiones pueden conflictuar e influir en el retraso de los aprendizajes estudiantiles a la par que fomenta displicencia entre los docentes y administrativos. Por lo contrario, como afirman Iglesias et al. (2020) un buen clima organizacional aumenta el compromiso y el desempeño redundando en el éxito educacional (Rossi & Rossi, 2020) y desde la perspectiva del liderazgo directivo escolar en contexto local, es conocido que influye en la calidad educativa (Mestanza & Vega, 2021).

Se planteó como problema de investigación ¿Cómo caracterizar un modelo de gestión de calidad que contribuya a la mejora del liderazgo directivo y clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022? Teniendo por justificación teórica la fundamentación de la propuesta; metodológica, la formulación del modelo de gestión, epistemológicamente en la necesidad de alcanzar nuevos conocimientos; práctico-social por la importancia de contribuir a la solución de la problemática expuesta mediante la investigación contextualizada, y a fin de lograrlo, el objetivo principal fue proponer un modelo de gestión de calidad que contribuya a la mejora del liderazgo directivo y clima organizacional en el contexto mencionado; y como objetivos específicos, determinar el tipo de liderazgo predominante en los directores de las Instituciones educativas públicas de la UGEL Lambayeque, inferir el nivel del clima organizacional mayoritario en las Instituciones educativas públicas del contexto bajo estudio y validar por expertos la viabilidad de la propuesta modelo de gestión educativa de calidad.

II. MARCO TEÓRICO

En este apartado se plantea en primera instancia los antecedentes internacionales y nacionales que fueron pertinentes a este estudio; luego, se proponen las teorías que fundamentaron la investigación; y, finalmente, los enfoques conceptuales en lo que se enmarcó.

Respecto a los antecedentes internacionales, Canli y Ozdemir (2022) estudiaron el impacto del clima organizacional y cómo este influye en la creatividad de la organización en docentes de educación secundaria. Los resultados obtenidos en una muestra de 275 docentes demostraron que el clima organizacional afecta a la creatividad organizacional, por ejemplo: creatividad administrativa y en menor cantidad a la creatividad individual. Estos resultados visibilizan la importancia del clima organizacional en las instituciones educativas, guiados por un buen liderazgo.

Ganaden (2020) realizó un estudio en escuelas secundarias de Filipinas acerca de competencias gerenciales en directores y educadores, aplicando el formulario elaborado por el Southeast Asian Ministers of Education Organization Regional Center for Educational Innovation and Technology - SEAMEO INNOTECH a 11 directores y 110 profesores, evidenció que la población estudiada presenta competencias adecuadas tales como: liderazgo en la instrucción, superación personal y compromiso con la comunidad, por lo que se infiere que el liderazgo directivo gerencial facilita el compromiso institucional.

Asimismo, Özdemir et al. (2020) en el contexto de Turquía, realizaron una investigación con referencia a la relación entre las competencias del siglo XXI en directores de escuela y su liderazgo estratégico. Con una muestra de 424 profesores, y haciendo uso del enfoque cuantitativo, evidenciaron relación positiva directa entre competencias de los directores y el liderazgo estratégico, enfatizándose en las dimensiones de buen nivel de alfabetización tecnológica en las competencias y la óptima rendición de cuentas junto a la responsabilidad como cualidades del liderazgo estratégico. En esta misma línea, Banjarnahor et al. (2018) asumen que los estilos de liderazgo directivo y participativo, en Indonesia, favorecen el compromiso organizacional en las instituciones educativas, siendo

relevante que la satisfacción laboral se muestra como mediador positivo para los estilos de liderazgo participativo y su influjo en el compromiso organizacional.

Según Prastiawan (2020) el líder directivo debe poseer las siguientes habilidades: conceptuales, para comprender y operar organizaciones; habilidades humanas, capacidad para trabajar con otras personas de forma individual y grupal; habilidades técnicas para utilizarlas en una actividad específica que implican conocimiento, métodos, técnicas para la realización de una tarea. Para el logro de estas habilidades el líder debe ser consciente que en sus manos está la clave para conseguir los objetivos. En consecuencia, es debido realizar un análisis áreas de comportamiento administrativo y examinar la gestión de los docentes y personal educativo.

En función a la realidad latinoamericana, Gonzáles & Ramírez (2021) buscaron identificar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las relaciones interpersonales del gobierno escolar en el contexto de una provincia ecuatoriana, concluyendo que el liderazgo directivo influye significativamente en el clima organizacional del gobierno escolar, obteniendo los resultados de correlación positiva muy fuerte (0,806) y una influencia significativa de 0.005. Dentro de estas mismas variables, en Chile, Quiroz (2020) investigó sobre el liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en instituciones educativas de una región de su país, determinando la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional a partir de la percepción de los docentes de diversos colegios municipales en la búsqueda de una escuela efectiva. Los factores destacados en base a los resultados son: interés docente, trabajo colaborativo, retroalimentación, participación en el proyecto educativo.

Díaz y García (2020) estudiaron el clima organizacional y su correlación con la calidad de servicio en el ámbito educativo rural mexicano, concluyendo existe una correlación positiva entre ambas variables; y en este mismo contexto, López et al. (2019) investigaron sobre la gestión directiva como potenciadora del clima organizacional y en la convivencia, infiriendo que un desacuerdo en la forma de ejercer liderazgo por parte de sus directivos influye negativamente en la gestión institucional y el aprendizaje de los estudiantes. Por ende, es relevante que los

directivos gestionen e impulsen adecuadamente el trabajo colaborativo y comunicación dinámica.

A nivel nacional, en uno de los conos de Lima, Espinoza et al. (2021) investigaron sobre el liderazgo directivo y calidad de los aprendizajes, buscando demostrar la importancia del trabajo de los directores en el aprendizaje de los egresados en la UGEL – 04, Comas. Los investigadores concluyeron que existe una correlación directa entre ambas variables, en las que media los procesos de gestión pedagógica y administrativa. En la provincia cajamarquina de Jaén, Incio y Capuñay (2020) estudiaron el liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas particulares de la ciudad mencionada, evidenciándose la correlación significativa entre el liderazgo autoritario del director y el poco eficiente desempeño laboral del docente.

Por otro lado, con referencia al clima organizacional a nivel nacional, Escobedo (2020) determinó la caracterización del clima organizacional y su satisfacción de los docentes en las micro y pequeñas empresas educativas en Tumbes, principalmente en la educación inicial. Los resultados evidencian, en una muestra de 110 docentes, que el 36.4% consideró que el clima organizacional es malo y, un 33.6% regular, esto debido a consideran que las instituciones donde laboran tienen una deficiente infraestructura, limitados equipos y materiales, percibiéndose un liderazgo pasivo por parte de los promotores y directivos.

Sánchez (2019) tuvo como objetivo establecer el nivel de relación entre el liderazgo directivo y sus respectivas dimensiones con el clima organizacional en 72 docentes de una institución educativa del primer puerto del país, el Callao. El autor, utilizando la prueba de contrastación de hipótesis Rho Spearman, concluyó que a mayor liderazgo directivo existe una relación directa y significativa con un mejor nivel de clima organizacional. Por su parte, Rodríguez (2019) que estudia las mismas variables en la provincia de Angaraes, concluyó la existencia de una correlación moderada.

Sánchez (2019) buscó determinar en qué medida los estilos de liderazgo directivo influyen en el compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa pública en una muestra de 50 docentes. Los resultados

mostraron que el liderazgo directivo es medianamente desarrollado, predominando el liderazgo democrático y transformacional; así como, el compromiso organizacional, medianamente desarrollado y predomina el compromiso afectivo y normativo. Se concluyó que entre las dos variables de investigación existe una relación positiva considerable.

Continuando con el contexto nacional, Huaranga et al. (2018) estudiaron las variables liderazgo directivo y cultura organizacional en 113 docentes de instituciones educativas de la provincia de La Merced en la selva central del Perú, en dos fases, la primera de ellas cada variable por separado, y en una segunda fase la correlación entre las mismas. Los resultados evidenciaron con referencia a la variable liderazgo directivo, que el 65.49% lo perciben como bueno, 30,09% muy bueno y el 4,42% deficiente; en cuanto a la variable cultura organizacional, 60,18% lo perciben como favorable, 25,66% muy favorable y el 14,16% desfavorable. Respecto a los resultados de la segunda fase, los investigadores encontraron una correlación altamente significativa entre ambas variables. Estos resultados conllevan a afirmar la fuerte implicancia, dado que un idóneo liderazgo directivo va generando en la institución educativa una cultura organizacional positiva que genera identificación con los valores de las instituciones.

En el ámbito local, Rojas (2020) buscó establecer la relación entre el liderazgo y el clima organizacional docente de una Institución Educativa Privada del distrito de Monsefú. Se infirió que el tipo de liderazgo predominante es el Laissez-Faire y un clima organizacional predominante positivo que corresponde al tipo participativo consultivo. De esto puede inferirse, que al haber mayor posibilidad de libertad y un nivel alto de responsabilidad por parte de los docentes, el liderazgo Laissez-Faire de los directivos facilita un mayor desempeño con libertad responsable.

A partir de los antecedentes tanto internacionales como nacionales, se infirió en la coincidencia en que las variables liderazgo directivo escolar aplicado a los directores de las instituciones educativas y el clima organizacional escolar aplicado a diferentes sectores integrantes de las mismas (escolares, docentes, padres de familia, etc.) están realmente implicadas y esto como un fenómeno global que eleva la afirmación de relación a un alto nivel de certidumbre. También es coincidente

que, en los distintos contextos, predominan los estilos de liderazgo autoritario y de la Laissez-Faire como los extremos antagónicos, y por lo pronto, hasta la fecha de cierre de datos bibliográficos de este estudio, no se detectó la presencia del estilo democrático. Asimismo, hubo coincidencia que la mayoría de investigaciones realizadas, se dan en contextos de instituciones educativas, mas no en un contexto organizacional amplio como lo es una Unidad de Gestión Educativa Local, por lo que la presente tesis doctoral reviste de innovadora importancia porque su aporte es abordar esta temática para brindar calidad de gestión a la misma.

Pasando a los enfoques conceptuales asumidos, estos son liderazgo directivo, clima organizacional y gestión de calidad, los cuales fueron comprendidos de la siguiente manera:

El liderazgo es uno de los temas más estudiados en todo el mundo. López (2022) distingue cuatro características de un gerente con estilo productivo, los cuales destacan: enfoque a las personas (impulsor al éxito), búsqueda de herramientas, solución de problemas y promotor de un ambiente proactivo. Estas características hacen que el directivo se dirija al éxito. Para Jameson et al. (2022) es necesario agregar al liderazgo directivo la competencia digital, porque en los últimos años las exigencias sobre el líder directivo han cambiado, por ende, esto permitirá saber liderar en las organizaciones.

Manzanilla (2021) entendió que el liderazgo directivo tiene como función informar de manera asertiva y eficaz a todos los integrantes de su equipo de trabajo lo que deben hacer y cómo hacerlo para lograr los objetivos establecidos y alcanzar las metas propuestas, por lo que, se requiere que el líder directivo debe ser una persona con alta competencia comunicacional, capaz de influenciar positivamente a los colaboradores, al mismo tiempo que infunde autoridad ha de ser cordial, respetuoso, sabiendo guardar distancias, sin dejar de ser cercano; ser justo, sin discriminar a unos y dar ventajas a otros.

Por otro lado, López (2022) expresó que cada organización posee una naturaleza distinta y es por ello que cada liderazgo es diferente, pero es importante centrar la atención sobre el gerente y su liderazgo. En ese sentido, el rol del directivo no solo se centra en la teoría, sino también a la comprensión de otros

fenómenos de la organización, es decir, su desarrollo y sus implicancias. De manera similar, Jensen y Ottesen (2022) muestra su interés en saber relacionar la teoría y la práctica para los programas de educación que puedan promocionar los directivos. Asimismo, las herramientas pedagógicas deben facilitar la consecución de los objetivos.

Según Dávila (2021) el líder siempre debe influir de manera positiva, ser promotor del desarrollo de la organización y orientar a las personas hacia el bien. En las instituciones educativas los docentes y directivos tienen la finalidad de construir un clima escolar adecuado que permita una sana convivencia y promover el aprendizaje.

Por su parte, Córdova et al. (2021) señalaron que en los últimos 13 años se ha visto una tensa relación entre rendición de cuentas y desarrollo escolar debido a los inadecuados planteamientos de la gestión educativa. Los directores se concentraron a rendir cuentas y no a mejorar la calidad educativa y los aprendizajes. Agregan los investigadores que muchas veces la normativa y la orientación centralista está lejos de la práctica de liderazgo pedagógico.

Según Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui (2021) el liderazgo es un fenómeno social que es investigado en diferentes disciplinas del saber. Ante esto Alcázar (2020) ve necesario conceptualizar el liderazgo basándose en una definición conocida como el proceso por el cual un individuo influye positivamente en la organización para alcanzar un objetivo en común. Pero es necesario mencionar que tal definición es una de 1000 definiciones que existen, según Silva citado por Alcázar (2020).

Con respecto al liderazgo directivo Incio y Capuñay (2020) resaltaron su importancia de su estudio por su factor influyente en el rendimiento académico del estudiante. Vela-Quico y Cáceres-Coaquira (2020) rescataron también la importancia de un liderazgo pedagógico en las instituciones educativas, ya que, permite dinamizar, apoyar y motivar el desarrollo en las escuelas. Además, las acciones que se realizan tienen una característica central, que son planificadas y relacionadas entre sí. Según Amores y Ritacco (2021) el directivo educativo es el agente encargado de dirigir la institución educativa hacia el éxito.

Del mismo modo, Hasek y Ortiz (2021) enfatizaron que el liderazgo es una oportunidad para la gestión educativa. Para ello, deben tener en cuenta dos aspectos importantes: el protagonismo del liderazgo en educación, es este caso se analiza el liderazgo, su rol en el trabajo en equipo y su rol en el establecimiento de objetivos, organizar prácticas y sistemas de apoyo; la transformación de la gestión educativa, se basa en la política educativa para gestionar acciones que apunten a la consecución de objetivos planteados por la institución educativa. El factor principal para la calidad de gestión educativa se establece en el liderazgo directivo (Yangali y Torres, 2020).

El líder directivo debe poseer características personales y habilidades gestión para lograr adecuadamente los objetivos planteados. Además, debe tener siempre presente los valores personales e institucionales. Para Yangali y Torres (2020) indica que el líder debe tener capacidad y habilidades físicas, intelectuales, sociales, psicológicas y prácticas.

La preocupación del directivo en pleno siglo XXI debe ser también gestionar la diversidad del estudiante en su institución educativa. Para eso es necesario adoptar estrategias y metodologías que contribuyan a la integración de toda la comunidad estudiantil, los resultados se reflejan en el logro de los aprendizajes de los estudiantes (Santomayor et al., 2020).

Por su parte, Ritacco y Amores (2019) enfatizaron en la diferenciación de las necesidades educativas de cada institución, porque son realidades distintas y las capacidades y habilidades del directivo son diferentes en una zona rural y urbana. En los centros educativos de mayor riesgo la labor directiva está en la apertura a la comunidad, el directivo debe ser un agente de cooperación interinstitucional con buena gestión de la diversidad y cohesión social.

Las competencias de los directivos deben enmarcarse en la mejora de la enseñanza-aprendizaje. Por ende, es necesario ser un directivo competente que monitoree los resultados de aprendizajes, gestione intervenciones pedagógicas y también relacionadas al ámbito técnico (Villaroel et al., 2019). En el ámbito de la gestión pedagógica curricular, el director debe cooperar en diversas actividades, supervisa el trabajo docente, coordina las actividades de enseñanza, se preocupa

por implementar el currículo, de apoyo pedagógico según Beltrán citado por Villaroel et al. (2019).

Asimismo, Salvador y Sánchez (2018) el líder educativo debe anticiparse a los cambios y aceptarlos de manera positiva, es decir, verlos como una oportunidad de crecimiento. Esto supone dejar modelos tradicionales de liderazgo y burocráticos. Cuando el liderazgo es adecuado y supone desarrollo, los estudiantes toman como ejemplo de líder a sus autoridades educativas, siendo motivación para ellos. En ese sentido, es necesario también un acercamiento con las actividades pedagógicas que desarrollan los docentes en aula, que sea visible el trabajo de los directivos.

Respecto al clima organizacional González et al. (2021) mencionaron que este se puede definir desde tres perspectivas: estructural, perceptual e interactiva. La primera hace referencia a la clasificación de objetivos; la segunda hace hincapié a clima observado desde una percepción global y dinámica y, por último, la perspectiva interactiva está compuesto por entorno, interacción de las personas, el sistema social y su cultura de creencias, valores, entre otros. Sin embargo, Gálvez (2021), considera que en el clima organizacional se implican condiciones tales como comunicación, liderazgo, políticas de formación y retribución, entre otras, con las que se relacionan los miembros de la organización.

En las actividades laborales diarias es primordial tener un adecuado clima organizacional, porque influye en gran medida el logro de objetivos. Por eso, Bada et al. (2020) resaltaron la actividad docente que, a pesar del estrés laboral prioriza su vocación de servicio. Ante esta situación menciona también el rol del director como promotor y responsable del clima laboral. Soria et al. (2019) mencionaron que el clima organizacional y satisfacción laboral son constructores de éxito y del desempeño personal. En ese sentido, el compromiso que se debe prestar frente a estas variables debe ser prioritario para la mejora de la calidad educativa y de enseñanza-aprendizaje.

Finalmente, en función a las teorías asumidas se encuentran en cuatro ámbitos: Primero, las teorías sobre la gestión de calidad; segundo, las teorías del

clima organizacional; tercero, las teorías sobre el liderazgo directivo, y, cuarto, teorías educativas.

Cabe mencionar que las teorías sobrepasan el tiempo, tan es así que hasta el momento revaloramos en el campo educativo a autores del siglo IV a.C como Platón, Aristóteles, del s. XII como Tomás de Aquino y Ockham, o del s. XVIII como las teorías políticas de Hobbes y Rousseau a inicios de la época moderna. Las teorías sobre gestión tales como Kaizen, Crosby, Ishikawa, Deming, entre otros, si bien son de mediados y finales del s. XX, hasta la fecha sus aportes persisten siendo aplicados a distintos contextos, evidenciándose en que muchas empresas e investigadores las mencionan constantemente (Chacón y Rugel, 2018) sucediendo lo mismo con las teorías del liderazgo como por ejemplo los textos del estratega chino Sun Tzu junto al filósofo Confucio desde antes de Cristo, pasando por Maquiavelo durante el Renacimiento, Federico El Grande en el s. XVIII, hasta las sistematizaciones que datan de las décadas del 20, 50, 70 y 80 en el siglo XX pasado, como las teorías de los rasgos, del comportamiento, de la decisión normativa, de la influencia y de las relaciones (Acosta, 2018; Paredes, 2019; Torres, 2020) tiempo desde los cuales no se han generado teorías de impacto en las primeras décadas del actual siglo XXI (Hunt & Fedynich, 2019; De Oliveira et al., 2022; Benmira & Agboola, 2021).

Respecto a la teoría sobre la gestión de calidad, se encuentran pensadores desde la década de los 60 del siglo XX como la teoría de la ventaja competitiva japonesa de Kaizen para quien la calidad tiene impacto directo en los costos y las personas ya sea como productores o como consumidores (Masaki, 1992) o en la década de los 80 con la teoría de la cultura preventiva de Crosby quien sugiere una mentalidad de conocimiento de roles y funciones para lograr el estándar cero defectos, donde calidad es igual a cumplimiento exhaustivo de procesos organizacionales (Crosby, 1997). También en esta misma década se encuentra la teoría japonesa de la normalización o estandarización para la productividad propuesta por Kauro Ishikawa cuyo eje central es el análisis estadístico y matemático de las funciones y procesos organizacionales que ayudan a evaluar y proyectar tendencias (Ishikawa, 1986). En clave anglosajona es conocida la teoría Total Quality Management-TQM cuyos orígenes se remontan a finales del 70

centrada más que la matematización en la generación de una cultura de calidad continua. Aunque existen más teorías de la gestión de calidad además de las mencionadas, particularmente se asumió la teoría PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) de Edward Deming.

El estadístico norteamericano Edward Deming, hizo uso del conocimiento estadístico como la principal herramienta transversal de las organizaciones, denominada por él como control estadístico de procesos, considerado como necesarios en toda organización, ya sea si se planifica, evalúa o proyecta. Sin embargo, a diferencia de Ishikawa, Deming sí considera necesaria una filosofía administrativa que encauce la organización.

El principal aporte de Deming es la enunciación de los catorce principios para transformar la gestión de las organizaciones aparecido en su libro *Out of the crisis* (Deming, 2000) en donde expresó que una situación de crisis organizacional es al mismo tiempo una oportunidad de cambio para mejora; en ese proceso lo primero que debe establecerse es la constancia en el propósito en el sentido que en toda organización debe establecerse con claridad hacia dónde quiere llegar, con su visión, misión y metas de pronto, mediano y largo plazo de tal manera que se pueda superar la crisis y encaminarse con proyección afianzada; continuando con adoptar una nueva filosofía, es decir crear un pensamiento argumentado que oriente y motive a la organización; en tercer lugar, desistir de la dependencia en la inspección masiva, en otras palabras evitar la rutinización de supervisión de índole punitiva, los miembros de la organización deben estar lo suficientemente motivados para hacer bien las cosas por convencimiento e identificación institucional. Un cuarto punto es que se compita con la calidad no con el precio de venta dando a entender que, ante todo, el accionar de la organización debe consistir mejorar su productividad con excelencia.

En un quinto aspecto Deming (2000) señaló la mejora continua como dinamo propulsor de sostenibilidad de los emprendimientos organizacionales hacia logros cada vez mayores. Asimismo, el estadista norteamericano no olvida, que el desarrollo organizacional depende de los recursos humanos altamente competitivos, por lo que su sexto aspecto es la capacitación permanente de los trabajadores. Un séptimo punto es generación de trabajo en equipo donde Deming

menciona que una organización no se entiende sin el trabajo mancomunado, orientado a metas comunes alcanzados por acción conjunta y armoniosa, generando equipos confiables y empáticos, por eso en el octavo aspecto Deming recomienda que se debe eliminar el miedo en la organización tanto a la pérdida, al fracaso, al otro; la organización debe estar convencida de que juntos pueden lograr grandes metas.

Junto por lo anterior, Deming (2000) señaló en un noveno aspecto, la necesidad de eliminar barreras entre departamentos, mediados por una comunicación efectiva y transparente, sabiendo que cada equipo ayuda al todo organizacional. Asimismo, el décimo aspecto, es la recomendación eliminar slogans o frases cliché que muchas veces condicionan a los trabajadores de la organización, debe -por lo contrario- abrirse el paso a la creatividad constante, por ello incluso recomienda en el punto decimoprimeros eliminar estándares de producción que también anquilosa la organización.

En los tres últimos principios de Deming (2000) el autor se orientó completamente al mayor recurso de toda organización: su personal; por ello, entrevé en el decimosegundo aspecto la motivación al trabajador para que se sienta orgulloso de su trabajo, y para lograrlo debe constantemente ser formado y retroalimentado como los principios decimotercero y decimocuarto. No cabe duda de la efectividad de este gran aporte de Deming que al ser contextualizado produciría efectos beneficiosos a las instituciones educacionales.

En función a la teoría acerca del clima organizacional, se tomó en cuenta la teoría de Likert por su carácter dinámico involucrando tanto a los directivos como a los colaboradores, pero principalmente a Litwin y Stringer.

Iniciado con Likert, este teórico estableció que el clima organizacional es una relación de equilibrio, puesto que el comportamiento que tienen los colaboradores, se condice del comportamiento administrativo, por lo que el clima organizacional depende en gran parte de la percepción mutua en que se tengan colaboradores y directivos (Likert, 1969; Likert & Gibson, 1986); asimismo. cabe mencionar que Likert propone tres tipos de variables que por un lado definen características de una organización y al mismo tiempo influyen en la percepción individual del clima,

siendo: Variables causales orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados (estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes), asimismo las variables Intermedias que están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones; y finalmente las variables finales que surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias estando orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Likert también señaló tipos de clima organizacional: Clima de tipo autoritario que puede ser Autoritarismo explotador y Autoritarismo paternalista; otro tipo es Clima de tipo participativo que se subdivide en Participativo Consultivo y Participativo en grupo. En todo caso, recomienda Likert que los directivos y trabajadores deben relacionarse en base a la amistad y la confianza, forman un equipo para lograr fines y objetivos de la organización como parte de la planeación estratégica.

Yendo a la teoría de Litwin y Stringer (1968) ellos consideraron que existen nueve dimensiones que influyen en el clima organizacional y que pueden ser medibles: 1) Estructura, referida a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos al interior de la organización. La estructura puede condicionar la percepción de los trabajadores sobre la organización. 2) Responsabilidad, conocida como “empowerment”, se refiere al nivel de autonomía de los trabajadores para cumplir sus labores. Se debe valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos y el compromiso hacia los resultados. 3) Recompensa, percepción de los trabajadores sobre la valoración a su esfuerzo. Establecimiento de alicientes para mejorar su desempeño.

En los siguientes aspectos, se proyectan a la interacción significativa: 4) Desafío, enfocado en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción y de los riesgos asumidos en relación a los objetivos propuestos. Genera un clima saludable de competitividad. 5) Relaciones, los aspectos determinantes para la productividad y un ambiente grato de trabajo son el respeto, la colaboración y el

buen trato. 6) Cooperación, enfocado en el apoyo oportuno y el sentimiento de equipo para el logro de los objetivos grupales.

Litwin y Stringer (1968) señalaron percepciones del clima organizacional en función de rendimientos: 7) Estándares, referido a la percepción de los trabajadores sobre los criterios de rendimiento asumidos por la organización. Si las exigencias son razonables y coherentes, los trabajadores percibirán justicia y equidad. 8) Conflictos, opinión generalizada de los trabajadores sobre el manejo de conflictos al interior de la organización. 9) Identidad, evoca el sentimiento de pertenencia a la organización. Indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la organización y si se sienten orgullosos de pertenecer a esta.

En los últimos años del presente siglo ante los cambios inminentes y nuevas demandas de la sociedad actual, las instituciones educativas advierten la necesidad de contar con líderes directivos que sean capaces de propiciar el trabajo en equipo, delegar funciones, comunicar e involucrar a todos para lograr cambios en su cultura organizacional y fortalecer la identidad institucional, desarrollando cambios en los docentes, conduciendo a la organización educativa hacia un camino de éxito.

Desde los teóricos del liderazgo, se asumió la perspectiva de Kurt Lewin (1997, 1999) quien se constituye prácticamente en una figura mítica en la historia de la psicología social, reconociéndose por sus obras como el fundador de la psicología social experimental, que derivó posteriormente a su clásica tipología sobre el liderazgo. El estudio sobre este tema se inició en 1938 en la Universidad de Iowa por Ronald Lippitt, un estudiante graduado supervisado por Kurt Lewin, aplicado inicialmente en niños varones, donde el tutelado por Lewin, actuó con un grupo con liderazgo autoritario y con otro bajo una comprensión de líder democrático, explicando al detalle los comportamientos efecto. En una segunda fase del experimento se realizó con cuatro grupos, incluyendo el liderazgo Laissez faire. Estos estudios básicamente demostraron que los grupos responden de manera directa a la intervención del tipo de líder que se tenga, trayendo consigo el fundamento de la psicología social y la psicología social experimental con compromisos ideológicos en lugar del tipo de conceptos que asociaba con buenas teorías.

Según Lewin (1999) los líderes autoritarios llamados también líderes autocráticos, brindan expectativas claras de lo que se necesita debe hacerse, cuándo debe hacerse y cómo debe hacerse. También existe una clara división entre el líder y los seguidores, tomando decisiones de forma independiente con poca o ninguna participación del resto del grupo, generando en consecuencia que el grupo trabaja con menor creatividad, y aunque puede darse equilibradamente, fácilmente puede derivar en actitudes controladoras y dictatoriales, pudiéndose emplear en situaciones en las que hay poco tiempo para la toma de decisiones en grupo.

Respecto al liderazgo democrático llamado también liderazgo participativo, Lewin (1999) afirmó que es un tipo de estilo de liderazgo en que los miembros del grupo asumen un papel más participativo en el proceso de toma de decisiones, siendo este estilo de liderazgo el más efectivo puesto que conducen a una mayor productividad y cohesión en el grupo. El liderazgo democrático se caracteriza en cuanto se alienta a los miembros del grupo a compartir ideas y opiniones, al trabajo en equipo y participación creativa y resolutiva de conflictos; de esta manera los miembros del grupo se sienten más comprometidos con el proceso fomentando la identidad del grupo, sin embargo comenta también ciertas desventajas potenciales como fallas en la comunicación, lentitud de resolución hasta la toma de decisión o incluso que liderando alguien con inexperticia puede conducir a la ineficacia.

Por otro lado, respecto al liderazgo *laissez-faire*, también conocido como liderazgo delegativo, Kurt Lewin (1999) señaló que es un tipo de estilo en el que los líderes no intervienen y permiten que los miembros del grupo tomen las decisiones. Este tipo de ejercicio del liderazgo, conduce a la productividad más baja entre los miembros del grupo, puesto que está caracterizado por poca o nula orientación de los líderes, ejercicio descontrolado de la libertad, esperando que el equipo resuelva los problemas por su cuenta. Por consiguiente, el liderazgo de *laissez-faire* puede ser efectivo en situaciones donde los miembros del grupo están altamente capacitados, motivados y capaces de trabajar por su cuenta, caso contrario conducirá al desánimo y a la desintegración del grupo, por eso, entre las desventajas del liderazgo de *laissez-faire* es para nada ideal en situaciones donde los miembros del grupo carecen del conocimiento o experiencia puesto que existen personas que no actúan sin requerimiento de indicaciones precisas.

Como se entrevé de la teoría de Lewin, si bien es cierto que cada persona puede ejercer un tipo de liderazgo predominante, alguna persona en el ejercicio del liderazgo con más criterio, en función de los grupos con quienes se encuentre liderando, puede ejercer, si tiene la experticia adaptativa, un tipo de liderazgo en función de los resultados que aspira tener dentro de los retos o necesidades de la organización.

Finalmente, debido a que se trabaja con adultos implicados en el proceso educativo como son los directivos de las instituciones educativas y los docentes, en el marco teórico filosófico en la educación se asumió el enfoque de la teoría andragógica de Malcom Knowles (2006) quien habiendo asumido la innovación terminológica de Alexander Kapp en 1833 sobre la palabra andragogía, Knowles la comprende como "...un conjunto de principios fundamentales sobre el aprendizaje de adultos que se aplica a todas las situaciones de tal aprendizaje" (p. 3), señalando que niño y el adulto aprenden de diferente manera.

En efecto, la educación de los adultos implica un proceso más concientizador de sus experiencias como base de cualquier aprendizaje formativo posterior, por eso Knowles señala que los adultos están más motivados a aprender cuando experimentan sus necesidades e intereses, por lo que su centro de aprendizaje es la vida misma en sus dimensiones tan múltiples como complejas; además, que los adultos están más comprometidos con su auto diligenciamiento como actores más participativos y responsables de sus propios aprendizajes, en vez de recibir pasivamente, el talante formativo docente debe ser más de acompañamiento. En esta misma línea, es imprescindible mencionar la teoría del aprendizaje de adultos formulada por Paulo Freire (2004) para quien este tipo de educación ha de ser principalmente problematizadora y eminentemente social, de tal manera que los educandos, por su propio contexto bio-psicológico y social no son dóciles receptáculos de conocimiento, sino que transforman en investigadores críticos en diálogo con el educador.

Finalmente, desde la filosofía de la educación también se asume la perspectiva teórica del perennialismo (Reluz, 2022) en la perspectiva de que todo proceso educativo busca ser perfeccionador, en el sentido de ir siempre tras la mejora continua al margen de cualquier época y contexto, desde donde se puede

armonizar distintas perspectivas, en función de una mejor comprensión de las problemáticas a fin de abordarlas interdisciplinariamente. Por ello, concluye este autor que los problemas que surgen de la educación acontecen por la incompreensión de su sentido y finalidad, pues la educación ha de preparar a cada una de las personas para “incorporarse a la vida, para respetar los deberes y los derechos ciudadanos, respetarse a sí mismo, situarse en el mundo y estar en capacidad de transformarlo con solvencia moral, con prudencia” (p. 54).

Para finalizar este apartado, cabe mencionar el profundo acervo de la investigación educativa, que en el caso de la gestión requiere de los aspectos de calidad, organización, liderazgo al mismo tiempo que requiere de fundamentación teórica que vincula interdisciplinariamente la administración, las ciencias sociales, las ciencias pedagógicas, psicológicas y filosóficas.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Siguiendo la clasificación tipológica de las investigaciones realizada por el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología – CONCYTEC diferenciándolas en investigación aplicada e investigación básica, la presente investigación es de tipo básico, debido a que se orienta a la adquisición de nuevos conocimientos en una situación concreta y contextualizada, tal como lo refiere también Sánchez-Carlessi, Reyes y Mejía (2018) para quienes las investigaciones de tipo básico busca obtener nuevos conocimientos, que aunque contextualizados, no tienen una finalidad practica directa, pudiendo devenir en esquemas teóricos, organizar una teoría científica.

La presente tesis titulada Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022, asumió un diseño no experimental, transversal descriptivo y propositivo. No experimental porque no manipula ni controla las variables de investigación (Hernández et al., 2014) transversal porque se recogieron los datos en un único momento o periodo de tiempo (Cvetkovic et al., 2021) y descriptivo porque detalla características fundamentales del fenómeno estudiado dando información sistemática (Guevara, Verdesoto & Castro, 2020) que en este caso son el liderazgo directivo y el clima organizacional de instituciones educativas de la UGEL -Lambayeque.

Finalmente, también esta es una investigación propositiva; puesto que, busca diseñar y proponer a partir de los datos recogidos un modelamiento de gestión de calidad contextualizado a las instituciones educativas de la UGEL mencionada. En efecto, según Cohen y Gómez (2019), las investigaciones propositivas en el campo de las investigaciones sociales brindan propuestas de solución a modo de diseño a partir de un estudio preliminar.

3.2. Variables y operacionalización

Se estudiaron de manera autónoma las siguientes variables nominales (VN), que por definición son aquellas cuyos valores no pueden ser sometidos a un criterio de orden (Castillero, 2018):

VN.1: Liderazgo directivo escolar en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.

Definición conceptual: El liderazgo directivo escolar es una característica funcional de la persona que ejerce el rol de dirigir administrativa y académicamente una institución educativa con la finalidad de lograr su buen funcionamiento y el éxito integral de los estudiantes. (Construcción propia en base a los aportes de Lewin, 1999, Yangali & Torres, 2020 y Sotomayor, 2020).

Definición operacional: Característica funcional predominante asumiéndose los constructos estilos de liderazgo de Lewin (1999) autoritario, democrático y Laissez faire.

Por consiguiente, la variable quedó operacionalizada de la siguiente manera:

VN.1: Liderazgo directivo escolar en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.

VN1₁ Liderazgo directivo de estilo autoritario

VN1₂ Liderazgo directivo de estilo democrático

VN1₃ Liderazgo directivo de estilo laissez faire

En función de la otra variable de estudio:

VN.2: Clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.

Definición conceptual: Conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que

trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento laboral (Litwin & Stringer, 1968).

Definición operacional: Nivel alto, suficiente, medio y bajo del clima organizacional teniendo en cuenta los constructos dimensionales relaciones sociales, aspectos organizacionales, motivación, comunicación, liderazgo y ambiente físico, considerados por Litwin & Stringer (1968).

Por consiguiente, la variable quedó operacionalizada de la siguiente manera:

VN.2: Clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.

VN2₁ Relaciones sociales

VN2₂ Aspectos organizacionales

VN2₃ Motivación

VN2₄ Comunicación

VN2₅ Liderazgo

VN2₆ Ambiente físico

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis

Se obtuvo a partir de la data dispuesta en el portal oficial web de Estadística de Calidad Educativa-ESCALE del Ministerio de Educación del Perú – MINEDU, (<http://escale.minedu.gob.pe/>) actualizada a la fecha del proceso de investigación.

Tabla 1.

Unidad, población y muestra de estudio

Unidad de análisis	Población	Muestra
Directores de I.E UGEL Lambayeque	71	61
Docentes de IE UGEL Lambayeque	1007	279

3.3.1. Población (criterios de inclusión y exclusión)

En función de la naturaleza de la investigación, se constituyeron dos grupos poblacionales, los directores y los docentes de las instituciones educativas públicas de la UGEL – Lambayeque, distribuidos de la siguiente manera:

Población A: 71 directores

Criterios de inclusión: Tener la función de director en ejercicio de una IE pública de Educación Básica Regular, nivel secundario, perteneciente al sector UGEL-Lambayeque y participar voluntariamente, previo consentimiento informado, de la investigación.

Criterio de exclusión: Quien teniendo la función de director en ejercicio de una IE pública con las características expuestas, pertenece a la UGEL de otro sector, o decida voluntariamente no participar en la investigación.

Población B: 1007 docentes

Criterios de inclusión: Tener la función de docente en ejercicio de una IE pública de Educación Básica Regular, nivel secundario, perteneciente al sector UGEL-Lambayeque y participar voluntariamente, previo consentimiento informado, de la investigación.

Criterio de exclusión: Quien teniendo la función de docente en ejercicio de una IE pública con las características expuestas, pertenece a la UGEL de otro sector, o decida voluntariamente no participar en la investigación.

3.3.2. Muestra

La muestra se obtuvo mediante el aplicativo web Calculadora de Muestras en línea QuestionPro (<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>) con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 0.5%, que arrojó la siguiente data:

Muestra A: 61 directores

Muestra B: 279 docentes

3.3.3. Muestreo

El muestreo aplicado en la presente investigación fue aleatorio sistemático, en tanto que, siguiendo a Otzen y Manterola (2017) este tipo de muestreo consiste “cuando el criterio de distribución de los sujetos a estudio en una serie es tal, que los más similares tienden a estar más cercanos” (p. 229). Adicionalmente, el muestreo fue no probabilístico accidental dado que se reclutaron casos “hasta que se completa el número de sujetos necesario para completar el tamaño de muestra deseado” (p.230) que fueron elegidos de manera casual según se encuentren accidentalmente a disposición.

Estas tipologías muestrales se debieron a que los links de las encuestas en línea diferenciadas se dispusieron en los grupos de WhatsApp diferenciado de directivos y docentes que se dispone por acceso.

3.3.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis se conformó diferenciadamente por los directivos y docentes en ejercicio que vienen laborando en las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular, pertenecientes a la UGEL - Lambayeque.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación doctoral se usaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Como técnica de recojo de datos se empleó la encuesta estructurada en línea, siguiendo a Arias-González (2020) esta es empleada para obtener información a un grupo de personas cuyos resultados, luego de ser aplicado, se pueden sistematizar estadísticamente mediante tablas de distribución de frecuencias y gráficos.

Los instrumentos de la técnica encuesta estructurada en línea para esta investigación fueron: Test Estilo de Liderazgo Kurt Lewin en versión de Rueda (2020) con una validez de alpha de Cronbach entre el 0.825 y el 0.88 por cada

dimensión; y el Test Clima organizacional de Litwin y Stringer en versión de Plácido-Hernández (2018) con un nivel de confiabilidad de Cronbach entre el 0.786 y el 0.891. Para el caso se utilizó la plataforma Google Forms trasladando a ese formato el contenido idéntico de los instrumentos test de Kurt Lewin y de Litwin & Stringer, ya estandarizados y ampliamente validados en versión castellana.

Tabla 2.

Confiabilidad por Alpha de Cronbach. Test de Lewin

	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach de estandarización	Nº de elementos
Liderazgo de estilo autoritario	0.880	0.885	11
Liderazgo de estilo democrático	0.879	0.884	11
Liderazgo de estilo laissez faire	0.825	0.821	11

Tabla 3.

Confiabilidad por Alpha de Cronbach. Test de Litwin & Stringer

	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach de estandarización	Nº de elementos
Relaciones sociales	0.827	0.786	8
Aspectos organizacionales	0.863	0.852	19
Motivación	0.894	0.883	5
Comunicación	0.789	0.795	5
Liderazgo	0.895	0.891	5
Ambiente físico	0.846	0.824	6

Otra técnica empleada fue el análisis bibliográfico, que como se sabe consiste en la selección pertinente de textos físicos y digitalizados que son utilizados como fuentes de respaldo teórico (Ellegard & Wallin, 2015) para el caso se utilizaron tesis de pre y posgrado, artículos científicos de impacto, libros físicos y digitales. Los instrumentos utilizados fueron las fichas digitales directas, principalmente la de resúmenes.

3.5. Procedimientos

Para la realización de la presente investigación se realizó la siguiente secuencia procedimental en siete pasos:

Primero: Se diseñó bajo la guía del docente asesor el proyecto de investigación doctoral, perfilándose detalladamente hasta consolidar la estructura actual.

Segundo: Al mismo tiempo se fue recolectando información bibliográfica física y digital, así como linkográfica relacionada a la fundamentación del marco teórico.

Tercero: La recolección de datos bibliográficos fue depurándose hasta alcanzar aquella de mayor trascendencia y pertenencia al estudio doctoral realizado.

Cuarto: En función a lo estructurado en el planteamiento del problema y los objetivos, se seleccionó los instrumentos más adecuados bajo los criterios de validez y confiabilidad, cumpliendo estos requisitos el Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin y el Test de clima organizacional de Litwin y Stringer, ya estandarizados y ampliamente aplicados. Los cuales se digitalizaron al formato Google Forms para mayor facilidad de aplicación y procesamiento estadístico.

Quinto: Se solicitó el permiso a la institución contexto al objeto de estudio, a saber, la UGEL – Lambayeque.

Sexto: Se aplicaron los instrumentos y procesaron adecuadamente.

Séptimo: Se elaboró el informe final de la presente investigación incluyendo el modelamiento a partir de lo arrojado por la data de los test seleccionados.

3.6. Métodos de análisis de datos

Al tratarse de una investigación de enfoque cuantitativo, se tuvo en cuenta los siguientes criterios: La información recogida fue procesada en Excel, para establecer los resultados en tablas de distribución de frecuencias porcentuales, desde donde se elaboraron las gráficas respectivas, lo que permitió establecer organizadamente, presentar y comparar resultados para realizar el análisis e interpretación objetiva de las variables y sus dimensiones.

Respecto a la presentación de la data estadística y los datos bibliográficos se aplicó las normas APA versión 7, requeridos por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

3.7. Aspectos éticos

Cabe mencionar que todo el proceso de investigación realizado se llevó a cabo considerando escrupulosamente los aspectos éticos de la investigación propuestos por la British Educational Research Association (BERA, 2019) particularmente el aspecto consentimiento, dado que se solicitaron los permisos necesarios, así como la comunicación de aceptación voluntaria de participación en el mismo formato de los test aplicados; igualmente se tuvo en cuenta el criterio transparencia en el manejo de la información así como en los datos recopilados. Asimismo, se asumió el criterio de privacidad y almacenamiento de datos, porque los datos obtenidos son de carácter anónimo, preservándose la identidad de los participantes, así como la información recolectada solo se utilizó con fines netamente investigativos de la presente tesis doctoral; y finalmente, el aspecto Divulgación de la información en cuanto los resultados serán preservados como informe final en el repositorio institucional de la Universidad César Vallejo.

Asimismo, se asumió el principio ético autonomía (Vera, 2016) en cuanto se solicitó participación voluntaria expresando libremente sus opiniones a través de la encuesta, consolidándose con la asunción del principal principio ético investigativo: la no maleficencia, el cual hace referencia a no causar daño a las personas (Sorensen & Engedal, 2020; Reluz et al, 2022) que es lo que se tuvo muy presente a lo largo del estudio.

IV. RESULTADOS

Luego de aplicar el Test Estilos de liderazgo de Kurt Lewin y el Test de Clima organizacional de Litwin y Stringer, en función de los objetivos de la presente investigación se obtuvieron:

En función a lo planteado en el primer objetivo específico - OE1, que consistió en determinar el tipo de liderazgo predominante en los directores de las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022, cuyos datos fueron recogidos tras la aplicación del Test Estilos de liderazgo de Kurt Lewin, el test arrojó:

Tabla 4.

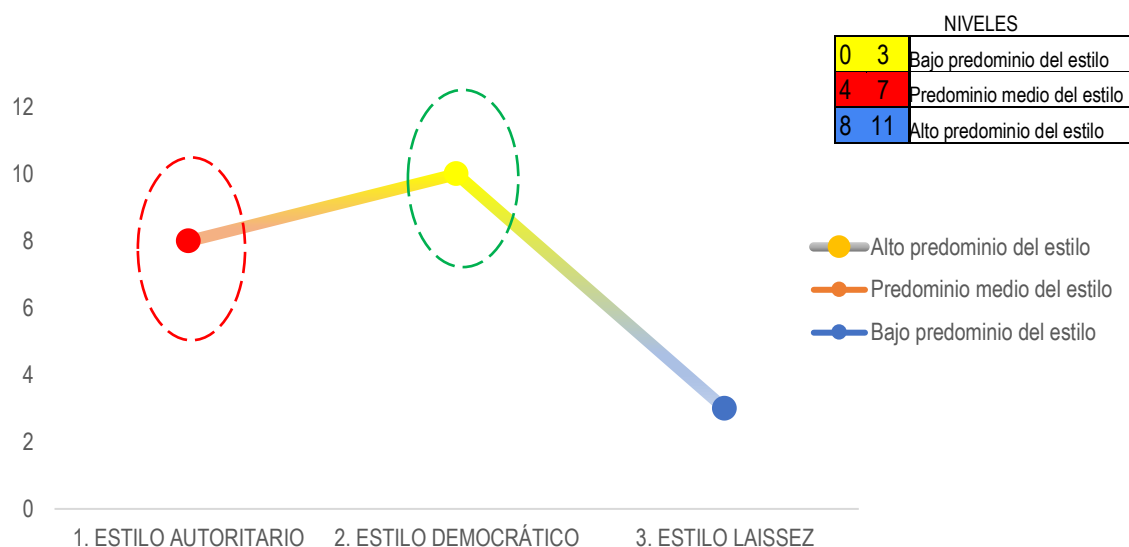
Estilo de Liderazgo - Kurt Lewin. Directivos I.E.

	Bajo predominio del estilo	Predominio medio del estilo	Alto predominio del estilo
1. Estilo Autoritario	0	0	8
2. Estilo democrático	0	0	10
3. Estilo Laissez Faire	3	0	0

Fuente: Base de datos de la investigación

Figura 1.

Estilo de Liderazgo - Kurt Lewin. Directivos I.E.



Fuente: Base de datos de la investigación

Interpretación

Teniendo en cuenta la interpretación desde la psicología social Rueda (2020) señala que, cuando según las columnas establecidas por los estilos en donde se disponen correlativamente los reactivos, dependiendo del número de veces marcado, determinará el nivel de predominio del estilo.

De esta manera, según lo arrojado por el Test Kurt Lewin a los directores de UGEL-Lambayeque, se determinó que existe un alto predominio del estilo democrático, sin embargo, cabe señalar que es también de alto predominio el estilo autoritario, habiendo un bajo predominio del estilo Laissez Faire (Tabla 4; Gráfico 1) por lo que se infiere que en la muestra del estudio se oscila entre dos estilos de liderazgo marcadamente orientados a cierto liderazgo de corte sistematizado, ya sea por empoderamiento de equipo o por empoderamiento autocrático. En tal sentido el modelamiento de gestión de calidad debe ir orientado al reforzamiento andragógico del estilo democrático, de tal manera que disminuya el estilo de liderazgo autoritario.

Desde otro ángulo de los resultados, respecto al índice predominante de reactivos, en la muestra de los 61 directivos a quienes se les aplicó el test, se obtuvo:

Tabla 5.

Índice predominante de reactivos Kurt Lewin. Directivos I.E.

ESTILOS	Reactivos		Directivos	
	F	%	n	%
1. ESTILO AUTORITARIO	35	57%	61	100%
2. ESTILO DEMOCRÁTICO	45	74%	61	100%
3. ESTILO LAISSEZ FAIRE	15	25%	61	100%

Fuente: Base de datos de la investigación

Interpretación

De los 61 directivos participantes en el estudio, el 74% reiteraron en los reactivos referidos al liderazgo de estilo democrático, mientras que un 57% reiteraron en los reactivos que señalan conductas del liderazgo de estilo autoritario, y tan solo un 25% en conductas propias del liderazgo de estilo Laissez Faire. De estos resultados se confirma desde la reiteración de reactivos la necesidad de fortalecer en los directivos un liderazgo de estilo democrático, el mismo que se tuvo en cuenta para el modelamiento de gestión de calidad.

En función a lo planteado en el segundo objetivo específico – OE2, que consistió en inferir el nivel del clima organizacional mayoritario en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022 en perspectiva de los docentes, cuyos datos fueron recogidos tras la aplicación del Test Clima organizacional de Litwin y Stringer, el test arrojó:

Tabla 6.

Relaciones sociales Test Litwin y Stringer. Docentes I.E.

Subdimensiones	NUNCA (Bajo)		RARA VEZ (Medio)		A VECES (Suficiente)		SIEMPRE (Alto)		TOTAL	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Compañerismo y colaboración	200	72%	60	22%	10	4%	9	3%	279	100%
2. Relaciones Interpersonales	180	65%	90	32%	9	3%	0	0%	279	100%

Fuente. Base de datos de la investigación

Interpretación

Las adecuadas relaciones sociales son imprescindibles en la organización, de ahí que el test de Litwin y Stringer es el primer aspecto que abordan. Al aplicarse el test a los docentes de UGEL-Lambayeque dio como resultado que el 72% aduce una falta de compañerismo en su centro de labores, mientras que un 65% considera que las relaciones interpersonales entre colegas de la IE no es la adecuada, resaltando el gran contraste que se establece con los criterios suficiente y alto que apenas llega a oscilar entre un 3% y 4% (Tabla 6). Por consiguiente, se infiere, respecto a las relaciones interpersonales, que éstas no vienen siendo las adecuadas en el sector poblacional bajo estudio.

En el aspecto organizacional arrojó:

Tabla 7.

Aspectos organizacionales. Test Litwin y Stringer. Docentes I.E.

Subdimensiones	NUNCA (Bajo)		RARA VEZ (Medio)		A VECES (Suficiente)		SIEMPRE (Alto)		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3. Funciones asignadas (carga de trabajo)	189	68%	45	16%	14	5%	31	11%	279	100%
4. Autonomía en la toma de decisiones	200	72%	44	16%	30	11%	5	2%	279	100%
5. Derechos laborales y sindicato	153	55%	85	30%	20	7%	21	8%	279	100%
6. Desarrollo académico	127	46%	93	33%	26	9%	33	12%	279	100%
7. Filosofía Institucional	180	65%	61	18%	25	5%	13	5%	279	100%

Interpretación

Litwin & Stringer (1968) consideran varios factores dentro de la dimensión relaciones sociales, tales como: Funciones asignadas (carga de trabajo), Autonomía en la toma de decisiones, Derechos laborales y sindicato, Desarrollo académico y Filosofía Institucional. En la tabla 7 se observó que un 68% considera que sus funciones asignadas como carga laboral no son las adecuadas, considerándose muchas veces como no correspondientes, 72% considera que no tiene autonomía en la toma de decisiones, mientras que un 55% asume que el derecho laboral de sindicalización no es realmente efectivo al no cumplir su rol adecuadamente.

Es interesante considerar que solo un 46% de los docentes encuestados refieren que los directivos de la IE no fomentan u organiza actividades que contribuyan a la capacitación académica de los docentes y demás colaboradores de la IE.

Considerando el aspecto motivación en la organización, el resultado arrojó:

Tabla 8. Motivación Test Litwin y Stringer. Docentes I.E.

Dimensiones	NUNCA (Bajo)		RARA VEZ (Medio)		A VECES (Suficiente)		SIEMPRE (Alto)		TOTAL	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
8. Motivación	180	65%	56	20%	23	8%	20	7%	279	100%

Fuente: Base de datos de la investigación

Interpretación

La organización exitosa requiere de colaboradores altamente motivados, por ello, el Test de Litwin & Stringer en la versión de Plácido-Hernández (2018) aplicado a instituciones educativas, no dispone de subdimensiones, sino indicativos tales como sentirse identificado con la institución educativa, o se encuentra a gusto trabajando en ella y también con las estipulaciones para practicar la docencia, o se encuentra altamente estimulado para que su trabajo sea mejor cada día y que en la IE recompensen a los docentes; sin embargo, los resultados a la aplicación del contexto de estudio reveló, que en un 65% no se sienten adecuadamente motivados en su IE y en un 20% se sienten medianamente motivados, mientras que tan solo un 8% y un 7% de los docentes encuestados se perciben suficiente y altamente motivados en sus labores dentro de la IE donde trabajan (Tabla 8).

Estos resultados confrontan la lamentable realidad respecto al clima laboral dentro de las instituciones educativas de la UGEL Lambayeque, ya que devine en la tendencia de un deficiente clima emocional.

Ahora, pasando al aspecto de la comunicación organizacional, los resultados no fueron diferentes, ya que arrojó:

Tabla 9.

Comunicación Test Litwin y Stringer. Docentes I.E.

Dimensiones	NUNCA (Bajo)		RARA VEZ (Medio)		A VECES (Suficiente)		SIEMPRE (Alto)		TOTAL	
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
9. Comunicación	170	61%	50	18%	29	10%	30	11%	279	100%

Fuente: Base de datos de la investigación.

Interpretación

Como se conoce teóricamente, la comunicación adecuada es el dínamo para el buen desempeño de todas las organizaciones, sin embargo, parece que no es tenido en cuenta dentro de las IE donde se aplicó el test de Litwin & Stringer, donde, igualmente, no presenta subdimensiones sino indicativos en la versión para IE adaptada por Plácido-Hernández (2018).

Los indicativos evaluados fueron: adecuadas formas de informar, mantenimiento de comunicación constante con el jefe inmediato, respeto y pertinencia comunicativa entre los compañeros de trabajo, que los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo y que se tomen en cuenta las opiniones de cada miembro de la IE. Al respecto, los resultados mostraron que, de los 279 docentes encuestados, 170 -es decir- el 61% respondieron que la comunicación organizacional en su IE es baja; mientras que 50 docentes, 18% consideran que la comunicación institucional es medianamente adecuada y tan solo 30 docentes, equivalente al 11% manifiestan que su IE existe una adecuada comunicación organizacional.

Por otro lado, el liderazgo es imprescindible para que la organización funcione idóneamente. Al respecto, los resultados del test mostraron:

Tabla 10.

Liderazgo Test Litwin y Stringer. Docentes I.E.

Dimensiones	NUNCA (Bajo)		RARA VEZ (Medio)		A VECES (Suficiente)		SIEMPRE (Alto)		TOTAL	
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
10. Liderazgo	190	68%	56	20%	20	7%	13	5%	279	100%

Fuente. Base de datos de la investigación

Interpretación

En el test de Litwin & Stringer, versión de Plácido-Hernández (2018) adaptada a IE, tampoco considera subdimensiones en el aspecto liderazgo en la organización, sino indicativos, estos fueron: directivos comprometidos con la solución de conflictos, consideración al directivo con capacidades y competencias resolutorias, eficiencia directiva en el ejercicio del liderazgo además de eficiencia comunicativa del líder. Para el caso, los resultados contextualizados a los docentes de las IE de UGEL Lambayeque, mostraron (Tabla 10) que de los 279 encuestados, 190 equivalente al 68% consideraron un inadecuado liderazgo directivo en su IE como organización, mientras que 56 docentes que corresponden a un 20% respondieron la existencia de un liderazgo medianamente adecuado, y tan solo 13 docentes, un 5%, consideraron la existencia de un liderazgo directivo idóneo en sus IE.

Finalmente, como último factor dentro del clima organizacional, Litwin & Stringer consideran el ambiente físico, con dos subdimensiones: infraestructura de apoyo y materiales de trabajo, los encuestados respondieron:

Tabla 11.

Ambiente físico Test Litwin y Stringer. Docentes I.E.

Dimensiones	NUNCA (Bajo)		RARA VEZ (Medio)		A VECES (Suficiente)		SIEMPRE (Alto)		TOTAL	
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%
11. Infraestructura de apoyo	122	44%	121	43%	22	8%	14	5%	279	100%
12. Materiales de trabajo	84	30%	112	40%	63	23%	20	7%	279	100%

Fuente. Base de datos de investigación

Interpretación

Respecto al factor ambiente físico, los resultados permitieron conocer en el contexto de aplicación de la encuesta, que fue el que mejor resultados tuvo debido a que en función de todo el test, los porcentajes referidos a formas inadecuadas fueron los más bajos del total; en efecto se observó que en la sub dimensión Infraestructura de apoyo el 44% de encuestados, es decir, 122 docentes señalaron la existencia de una inadecuada infraestructura de ambiente y casi de manera similar con 121 docentes que equivale a un 43%, respondieron la existencia de una mediana infraestructura ambiental para el adecuado desarrollo de su labor; finalmente un ínfimo de 14 docentes, el 5%, revelaron la existencia de una adecuada infraestructura ambiental en sus IE.

En función a la segunda sub dimensión, materiales de trabajo, igualmente tuvieron comparativamente al total, mejores resultados. En efecto, el 30% que corresponden a 84 docentes respondieron tener un inadecuado material de trabajo en sus IE y 112 docentes, es decir, el 40%, contestó tener materiales de trabajo medianamente adecuados; finalmente, solo 20 docentes equivalente al 7% consideraron que sus IE les brindan materiales de trabajo adecuados para que cumplan su labor.

Para sintetizar el apartado de resultados, en función a los OE1 y OE2, como previos a la propuesta de modelamiento orientado al OG, se infirió que respecto a la VN1: Liderazgo directivo escolar en las Instituciones educativas públicas UGEL-

Lambayeque, 2022 vinculado al OE1, los directivos predominantemente se ubican en el liderazgo de estilo democrático, seguido del liderazgo de estilo autoritario alejándose sobremanera del liderazgo de estilo Laissez faire. Mientras que en la VN2: Clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022 vinculado al OE2, mayoritariamente los docentes en los distintos factores del clima organizacional, respondieron en los intervalos de bajo y medio, que representan a los niveles poco adecuado e inadecuado del clima organizacional.

V. DISCUSIÓN

En este apartado se contrastó los principales hallazgos de la presente investigación con los principales antecedentes y teorías en torno al liderazgo directivo escolar y el clima organizacional dentro de las instituciones educativas.

Se coincide con Riascos y Becerril (2021), Alcázar (2020) y Silva (2016) cuando postulan al liderazgo como un fenómeno social contemporáneo ampliamente estudiado interdisciplinariamente y trasdisciplinariamente.

Los resultados de la presente investigación doctoral concuerdan con Ganaden (2020) y Özdemir et al. (2020) respecto a la necesidad de que los directivos de toda institución educativa deben adquirir competencias adecuadas de liderazgo siguiendo las pautas de las organizaciones empresariales. Asimismo, es necesario dar a conocer las coincidencias que desde distintas perspectivas teóricas del liderazgo deben tener los directivos de las instituciones educativas, por ejemplo, las cualidades del liderazgo estratégico, del liderazgo transformacional, del liderazgo de estilo democrático, así como hoy en día la alta competencia tecnológica y administrativas.

Es necesario enfatizar coincidiendo con Banjarnahor et al. (2018) que los liderazgos directivos participativos favorecen el compromiso organizacional de los colaboradores de las instituciones educativas sintiéndose identificados con los valores institucionales; e incluso desde una perspectiva más integral del liderazgo, valorado lo expresado por Prastiawan (2020), quien lidera una institución educativa debe poseer habilidades conceptuales o cognitivas que ayuda a la comprensión de problemas y a solucionarlos organizadamente; pero al mismo tiempo habilidades humanas que lo ayuden a generar empatía y efectivo trabajo en equipo. El líder de una IE debe tener experticia en habilidades técnicas específicas propias de sus funciones.

Por otro lado, se discrepa con Espinoza et al. (2021) pues según este autor existe correlación directa entre el liderazgo directivo y calidad de los aprendizajes de egresados de una IE, lo cual desde el análisis teórico-práctico se asumió como no demostrables, pues resulta complicado evaluar a egresados de instituciones educativas ya que tienen un flujo mayor de dispersión; sin embargo, es altamente probable lo manifestado por Incio y Capuñay (2020)

acerca de la correlación significativa entre el liderazgo directivo autoritario y el desempeño laboral deficiente de los docentes.

Es importante revalorar las cualidades de los líderes, más aún si se sitúan en una posición directiva en instituciones educativas tales como cualidades comunicacionales y personalidad equilibrada (Hernández et al, 2012; Manzanilla, 2021), debe influenciar de manera positiva siendo promotor de desarrollo (Dávila, 2021), ha de conducir hacia el éxito a la IE en medio de problemáticas diversas (Amores y Ritacco, 2021), promover el desarrollo académico e integral de los estudiantes (Incio y Capuñay, 2020; Vela y Cáceres, 2020), experto en gestor de la diversidad (Santomayor et al., 2020) y hoy en día, tener competencias digitales TIC (Jamenson et al, 2022).

Otro aspecto a tener en cuenta es considerar que cada institución educativa en cuanto organización tiene su propia problemática y necesita específicamente un estilo de liderazgo directivo escolar incluso en un determinado tiempo o fase problemática (López, 2022; Jensen & Ottesen, 2022) por eso es recomendable que los directivos tengan la competencia de adaptación al cambio, incluso preverlos (Salvador y Sánchez, 2018) por lo que no se debe ensalzar un tipo de liderazgo directivo escolar en particular.

Se concuerda con el talante relacional que debe tener el liderazgo directivo escolar para transformar exitosamente la gestión escolar (Hasek y Ortiz, 2021) y encauzar institucionalmente hacia una cultura de calidad (Yangali y Torres, 2020), ya sea en perspectiva curricular (Villaroel et al., 2019) o desde una perspectiva administrativa (Córdova et al., 2021).

Quien fundamentó teóricamente la presente investigación doctoral desde el liderazgo fue el enfoque de Kurt Lewin (1997, 1999) con su aporte de la psicología social experimental, ya que no se entiende un trabajo formativo sin la base teórica sobre la mente humana y su comportamiento, particularmente, se asumió la clásica tipología sobre el liderazgo iniciado desde mediados del siglo XX en la Universidad de Iowa, y que fue clasificada en los estilos de liderazgo autoritario, democrático y de *laissez faire*. Prácticamente todos los antecedentes internacionales y nacionales asumidos en esta investigación se sostienen en los criterios científicos de Lewin.

Observacionalmente, desde el ejercicio profesional docente y directivo, se comprueba pragmáticamente en la interrelación con los colegas, los estilos de liderazgo y sus características estipulados con claridad por Lewin (1999). Como docente se laboró bajo el liderazgo de distintos directores; hubieron quienes daban órdenes que tenían que ser estrictamente cumplidas, poco empáticos, cuyas tomas de decisiones no eran del colegiado sino producto del análisis del propio director, características propias del liderazgo de estilo autocrático señalados por Lewin (1999) de la misma manera, se comprobó la influencia de este estilo de liderazgo sobre el colegiado docente, administrativo y de servicio, siendo un grupo que prefería recibir indicaciones para no “ganarse problemas” con pocas iniciativas en la solución de inconvenientes incluso cotidianos: “hay que esperar que el director venga” solían decir.

Desde la praxis, también hubo directores totalmente despreocupados de sus IE arguyendo que cada quien ya sabe lo que tiene que hacer, delegando funciones generalmente a sus más allegados, pero sin mayor supervisión de cómo salgan las cosas porque piensan que “todo se acomoda solo”, aspectos característicos del líder de estilo laissez faire prefigurados por Lewin (1999). En aquellas IE no había logros ni el colegiado estaba suficientemente motivado a alcanzarlos, se hacían las cosas por cumplir, cada quien se limitaba a cumplir sus horas de trabajo.

Sin embargo, en la experiencia laboral y profesional también hubo directivos que motivaban al trabajo en equipo, bastante empáticos, tomaban decisiones previo diálogo y en conjunto con el colegiado, asimismo, se comunicaba proactivamente, tal como caracteriza el liderazgo de estilo democrático Lewin (1999) conllevando a que la institución educativa marche eficazmente.

Pasando la discusión al clima organizacional, la presente investigación se condice con el estudio de Canli & Ozdemir (2022) manifestando la influencia que ejerce en la creatividad de quienes integran la organización una adecuada gestión directiva; también afectando a la calidad del servicio que las IE brindan cuando se correlacionan positivamente clima organizacional y liderazgo transformacional y democrático (Sotelo & Figueroa, 2017; López et al., 2019; Sánchez, 2019).

Son frecuentes los estudios de correlación, en sus diversas formas entre clima organizacional y las variantes de liderazgo desde distintas teorías, por ejemplo, los beneficios del liderazgo directivo para la buena marcha de la organización escolar (Quiroz, 2020) o de las relaciones interpersonales armoniosas (González & Ramírez, 2021) y también en la satisfacción laboral docente (Escobedo, 2020); sin embargo, desde la praxis, se discrepó de Huaranga et al. (2018) dada su afirmación que el liderazgo directivo genera cultura organizacional, pues se consideró que para la generación de cultura es poco el tiempo de una investigación, esta se va generando por décadas.

Otros aspectos del clima organizacional no son menos importantes, sino que constituyen recursos ineludibles para el desenvolvimiento idóneo de la organización educativa tales como su estructura administrativa (González et al., 2021), las políticas formativas y valores institucionales (Gálvez, 2021), alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo (Bada et al., 2020) e incluso aspectos psicológicos como el adecuado manejo del estrés laboral (Soria et al., 2019).

Respecto a la teoría que sustentó la presente investigación doctoral sobre el clima organizacional, se tomó en cuenta los referentes dinámicos y perceptivos de Likert en sus textos base (Likert, 1969; Likert & Gibson, 1986), pero principalmente, la sustentada por Litwin & Stringer (1968), que, más que discutir se tornaron fuentes sustentatorias imprescindibles en esta investigación, por ejemplo, al considerar la necesidad de equilibrio comportamiento laboral y clima organizacional desde la percepción mutua directivos-colaboradores, eje central del presente estudio. La versión aplicada al ámbito educativo del test de Litwin & Stringer usa el formato Likert, conteniendo aspectos causales, intermedias y finales a las que Litwin & Stringer agrega los aspectos comunicacionales y ambientales. Asimismo, se asumió de Likert para el modelamiento de gestión de calidad el clima participativo consultivo y de grupo promoviéndose los valores de amistad y la confianza dentro de todo el proceso de planeación estratégica organizacional.

Como se mencionó anteriormente, el principal fundamento teórico del clima organizacional es la teoría de Litwin & Stringer (1968), puesto que se utilizó el test diseñado por ellos adaptado por Plácido-Hernández (2018) para ser

aplicados a instituciones educativas. El test adaptado y validado contiene 48 indicativos distribuidos en 6 dimensiones: 1) Relaciones sociales, donde se encuentran aspectos que Litwin & Stringer llaman Relaciones, cooperación y conflictos; 2) Aspectos organizacionales denominados por Litwin & Stringer procedimientos, estándares e identidad; 3) Motivación, denominados primigeniamente valoración del esfuerzo y recompensas; 4) Comunicación, donde están presentes el diálogo, buen trato y la responsabilidad, 5) Liderazgo en los que se incluyen estructura jerárquica, empoderamiento y desafíos; y, finalmente 6) Ambiente físico en las que están estructura y materiales de apoyo.

El fundamento teórico de los diversos antecedentes con quien se discute respecto a la gestión institucional de calidad versó muy superficialmente sobre diversos autores, generalmente citas de citas, contrariamente a lo revisado, en esta investigación se recurrió a las fuentes directas a las que se tuvo acceso (Masaki, 1992; Crosby, 1997; Ishikawa, 1986; etc). Para la ejecución de esta tesis se asumió la teoría PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) de Edward Deming, cuyos catorce principios son elemento constituyente del modelamiento de la gestión calidad que se propone en la presente investigación al igual que a la generación de una filosofía administrativa.

Es necesario manifestar que se consideraron en el modelamiento de gestión de calidad los catorce principios para transformar la gestión, presentes en *Out of the crisis* (Deming, 2000), donde expresa que la crisis organizacional es, al mismo tiempo, oportunidad de mejora: 1) Constancia en el propósito (persistencia en lo que se quiere alcanzar); 2) Adoptar una nueva filosofía (pensamiento argumentado propio de la organización); 3) Desistimiento de la dependencia en la inspección masiva (promover la autonomía en vez de la vigilancia); 4) Competencia con la calidad no con el precio (búsqueda de excelentes estándares de calidad); 5) Mejora continua (sostenibilidad de los emprendimientos organizacionales); 6) Recursos humanos altamente competitivos (formación continua especializada); 7) Trabajo en equipo (metas comunes en acción conjunta); 8) Eliminación del miedo (asumirlos como retos); 9) Eliminación de barreras (fluidez de procesos dentro de las área de la organización); 10) Eliminación de frases cliché (evitar condicionamiento abriendo la creatividad); 11) Eliminación de estándares de producción (anquilosa la

organización, limita creatividad); 12) Motivación al trabajador (recompensa por reconocimiento del trabajo) 13) Educación para el personal (formación continua integral) y 14) Retroalimentación (aprender de los errores).

Los resultados de la presente investigación demostraron que los docentes de las instituciones educativas de la UGEL-Lambayeque consideran mayoritariamente, respecto a las dimensiones del clima organizacional, que en sus IE ésta no es de la mejores, muy por lo contrario, es inadecuada pues en la dimensión Relaciones sociales, respecto a la sub dimensión compañerismo y colaboración un 72% de los docentes respondieron nunca, equivalente al nivel bajo, en función de los aspectos mencionados; mientras que en la sub dimensión relaciones interpersonales, el 65% manifestó en el mismo nivel que el anterior.

En la dimensión Aspectos organizacionales, donde existen más subdimensiones, las respuestas fueron en la misma tendencia, tanto así que en la subdimensión funciones asignadas el 68% se ubicaron en el nivel bajo; en la autonomía de decisión el 72% estuvo en el nivel bajo; en la subdimensión Derechos laborales, el 55% se ubicó en este mismo nivel; en tanto que en el desarrollo académico, al menos, el 46% de docentes se dispusieron en el nivel mencionado; y, finalmente, en la subdimensión filosofía institucional 65% de los docentes respondieron de la misma manera.

En la dimensión Motivación no se consideran subdimensiones, allí el 65% de los docentes, que equivalen a 180 de 279, respondieron en el nivel inadecuado, es decir, bajo. Cabe mencionar que los indicativos comprendidos en la dimensión motivación son: se siente identificarse con la institución, se siente a gusto trabajando en la institución educativa, y también con las estipulaciones para practicar la docencia, y los dos últimos indicativos, estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor diariamente, y sobre la existencia de distintas formas de recompensar a los docentes.

Con la dimensión Comunicación pasa algo similar, allí son 170 de 279 docentes, que corresponden al 61% quienes consideraron la opción nunca, es decir, el nivel bajo, infiriéndose que, en las IE dentro del clima organizacional, el aspecto buena comunicación, no es lo que se espera. Los indicativos de la dimensión Comunicación fueron: adecuadas formas de dar a conocer la información, mantenimiento de la comunicación constante con el jefe inmediato,

existen relaciones comunicacionales respetuosas y pertinentes entre compañeros, los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo; y, finalmente, cada opinión en la toma de decisiones es tomada en cuenta.

En función de la dimensión Liderazgo que tampoco presenta subdimensiones, sino indicadores, estos comprendieron: existencia de la participación de los directivos en la solución de conflictos y en el logro de objetivos en tiempo y forma; asimismo, la consideración a los directivos con capacidad y competencias para solucionar problemas teniendo también eficiencia en el ejercicio del liderazgo; por último, la eficiencia directiva en la participación y apoyo comunicativo de acuerdos laborales. En esta dimensión 190 de los 279 docentes, es decir, el 68%, respondieron que el liderazgo organizacional no es el adecuado, pues ese porcentaje se dispone en el nivel bajo.

En última instancia, en la dimensión Ambiente físico, que comprenden dos subdimensiones que son infraestructura de apoyo y materiales de apoyo, se constituyó, de todas las dimensiones las que hicieron alguna diferencia, pues, en subdimensión infraestructura, 44% de los docentes respondió nunca, es decir 122 de 279 docentes, al igual que el 30% en subdimensión materiales de apoyo que corresponden a 84 de 279 profesores.

Últimamente, en el siglo de la tecnología y la comunicación, existen cambios inminentes y exigencias nuevas a la sociedad actual, las instituciones educativas deben encontrarse en sintonía con estos cambios, a fin de que no queden desfasadas, por lo que se requiere que quienes las lideran como directivos sean altamente competitivos, eficaces y eficiente, de ahí la preocupación de contribuir a su formación mediante el modelamiento de una gestión de calidad para que lideren sus IE generando trabajo en equipo, delegando funciones, comunicando asertivamente, suscitando la impronta desde la cual se fortalezca la identidad institucional y se proyecte hacia una consolidación de una cultura organizacional de calidad con el tiempo.

Como el modelamiento se orienta a la formación integral del directivo escolar y los docentes, se tiene en cuenta la teoría andragógica, en el marco teórico-filosófico de Malcom Knowles (2006) a través de procesos concientizadores de las experiencias propias del aprendizaje adulto, teniendo en

cuenta las necesidades e intereses contextuales que tienen tanto los directivos como los docentes de las IE de la UGEL Lambayeque, como lo propone también Paulo Freire (2004) con su propuesta de una educación crítica, social y problematizadora tan pertinentes en la educación de adultos, debido al propio talante de la personalidad adulta, que dejaron de ser ya dóciles receptores de conocimiento pasando a altamente participativos, investigadores críticos en diálogo con sus docentes facilitadores.

También se tuvo en cuenta para elaborar la propuesta de modelamiento de una gestión de calidad, la concepción del perennialismo filosófico propuesto por Reluz (2022) quien, siguiendo al tomismo, asumió la concepción de que todo proceso educativo debe potenciar integralmente las capacidades de la persona, perfeccionándola, de ahí la necesidad de la mejora continua en la cual se inserta el modelo propuesto.

Se finalizó esta discusión enfatizando el carácter novedoso y relevante de la presente investigación doctoral: La mayoría de antecedentes investigaron en torno a la correlación entre el liderazgo directivo escolar y el clima organizacional, ciñéndose incluso a una sola institución educativa, otras de ellas, establecieron explicaciones causales; por lo contrario, este estudio doctoral sabiendo que las mencionadas variables son de carácter nominal y con el suficiente respaldo de antecedentes de correlación, innovó estudiándolas por separado para detectar las percepciones que permitan un diagnóstico debidamente fundamentado desde la cual se proponga un modelamiento de gestión de calidad contextualizado. Otro aspecto innovador es la creación de una definición conceptual de liderazgo directivo escolar, pues, aunque parezca increíble, no se encontró una definición específica, pues los autores a lo mejor la dan por supuesta.

VI. CONCLUSIONES

En función de los objetivos alcanzados a través de la investigación titulada: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022, se concluyó:

1. Se determinó mediante la aplicación del Test de Kurt Lewin, que el tipo de liderazgo predominante en los directores de las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022, es el estilo democrático con un 74%, sin embargo, cabe señalar que es también de alto predominio el estilo autoritario con un 57%, habiendo un bajo predominio del estilo Laissez Faire con un 25%. Por estos resultados se confirma desde la reiteración de reactivos la necesidad de fortalecer en los directivos un liderazgo de estilo democrático, el mismo que se tuvo en cuenta para el modelo de gestión de calidad.
2. Debido a que en las dimensiones del Test de Litwin & Stringer aplicados a los docentes resultaron: Dimensión relaciones sociales entre un 65% y 72% en el nivel bajo, Dimensión Aspectos organizacionales entre un 46% y un 72% del nivel bajo, la Dimensión motivación con un 65% del nivel bajo, la Dimensión comunicación en un 61% del mismo nivel; la Dimensión Liderazgo con 68% del nivel bajo; y, finalmente, la mejor posicionada Dimensión ambiente físico entre un 30% y 40% del mismo nivel, se infirió -por consiguiente- que el Clima organizacional es inadecuado en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022 desde la perspectiva docente.
3. Se propuso un modelo de gestión de calidad bajo los criterios teóricos de Lewin, Litwin & Stringer, Deming y Groff, los fundamentos de Knowles, Freire, Reluz, Morin y Frondizi que contribuya a la mejora del liderazgo directivo escolar y clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al directorio de la Unidad de Gestión Educativa Local, UGEL- Lambayeque incrementar la formación directiva en liderazgo y clima organizacional para el personal administrativo y docente de su circunscripción.
2. Se recomienda a los directivos de las instituciones educativas públicas de la UGEL-Lambayeque organizar la formación colegiada en perspectiva de la mejora en el clima organizacional institucional, mientras que a los docentes que vienen ejerciendo su labor dentro del mismo contexto, promover buenas prácticas de interacción social con la finalidad de mejorar el clima organizacional institucional.
3. Se recomienda a la comunidad científica a replicar esta investigación en sus respectivos contextos a fin de generar en toda institución educativa una cultura organizacional orientada a la gestión de calidad con modelos teóricos debidamente validados.

VIII. PROPUESTA

Introducción

En la actualidad, tanto en el ámbito público como el privado las organizaciones diseñan modelos de gestión de calidad que les permitan estructurar sus procesos de mejora continua en el servicio que brindan. En el contexto de la presente investigación doctoral se propone el Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas.

El modelamiento propuesto se puede ejecutar en contextos diferenciados, pero principalmente se encuentra diseñado para organizaciones educativas con la finalidad de mejorar aspectos de liderazgo y clima organizacional, encontrándose guiado por los siguientes principios del aprendizaje postulado por Jeniffer Groff (2017): Centrarse en el estudiante, la naturaleza personal-social del aprendizaje, las emociones son parte integral del aprendizaje, reconocimiento de las diferencias individuales, poner atención a todos los estudiantes, usar evaluaciones integrales y construir conexiones horizontales; a su vez se orienta en el cuarto objetivo del desarrollo sostenible- ODS que es la Educación de calidad.

El presente modelamiento se sustentó en el fundamento epistemológico de la calidad de Deming (2000); las filosofías de la educación de Freire (2004) desde el aspecto social y desde la integralidad de Reluz (2022); asimismo, se respaldó -en la concepción antropológico-educativa de la andragogía de Knowles (2006). De manera que las dos variables nominales Liderazgo Directivo Escolar y Clima organizacional, sean adecuadamente atendidas y orientadas hacia una educación de calidad para la región Lambayeque.

Para la aplicación del modelamiento de gestión de calidad se han diseñado 4 actividades siguiendo en proceso Deming posterior al estudio diagnóstico constituido por el presente proceso investigativo: 1) Planificar, 2) Hacer, 3) Verificar y 4) Actuar. Cabe mencionar que el modelamiento de gestión de calidad, debe ser coordinado con las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local – Lambayeque como parte de una política educativa orientada a la calidad cuyo eje dinámico es la acción de los directores de las instituciones educativas públicas.

Esquema del Modelamiento de gestión de calidad propuesto

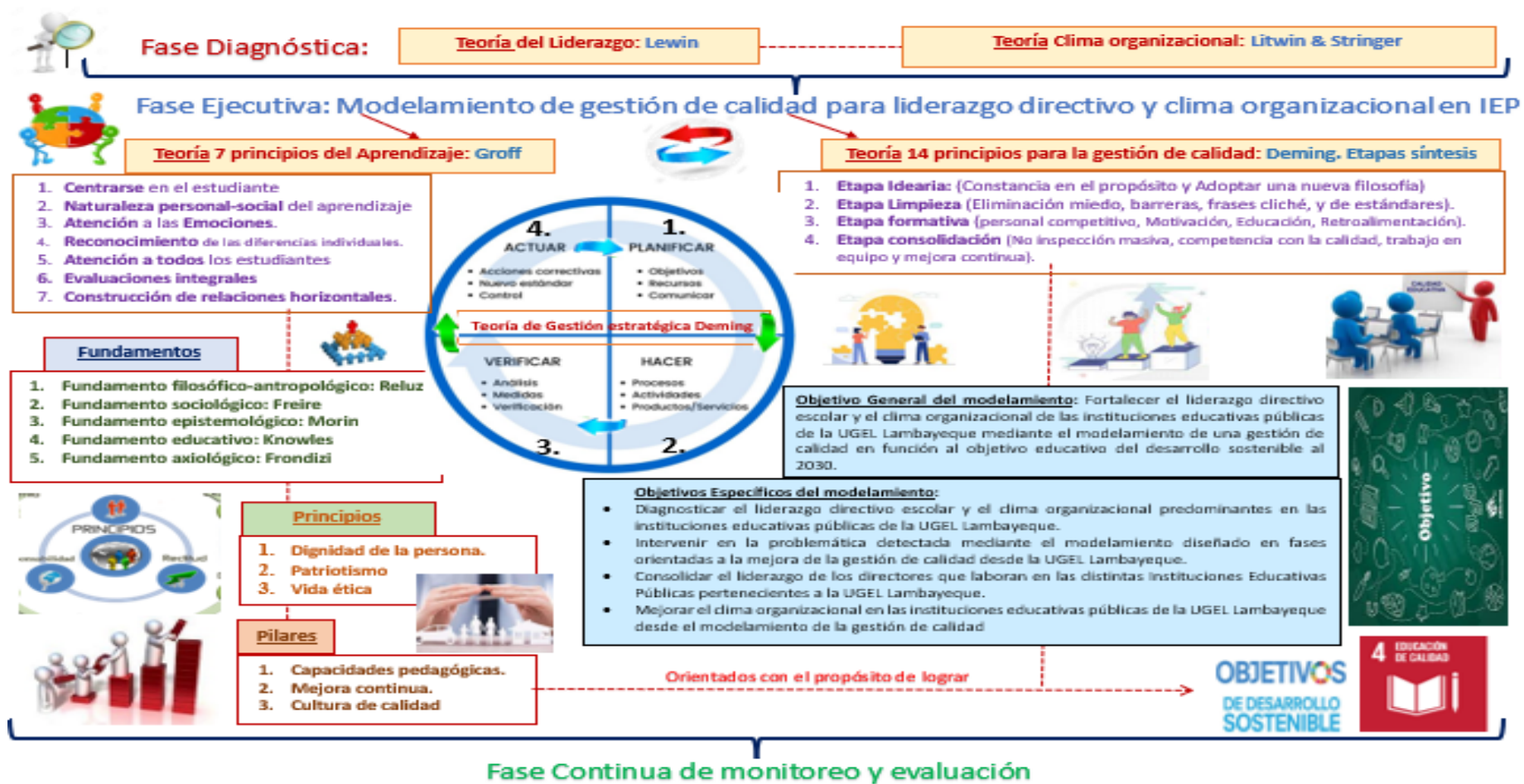


Figura 2: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas

REFERENCIAS

- Acosta, J.C. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. Repositorio Institucional de la Universidad Colombiana de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Revista de coyuntura y perspectiva*, 5 (4), 89-121. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006
- Akpom, Ch., Chukwudi, E & Uche, H. (2022). Impact of Organizational Climate on Job Performance in Nigerian University Libraries: Perceptions of Academic Librarians. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 7178. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/7178>
- Amores, F. J. & Ritacco, M. (2021). Desarrollo de prácticas de “liderazgo exitoso” en la dirección escolar. *Perfiles Educativos*, 43(174), 77-92. DOI: <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.174.59414>
- Arias-González, J.L. (2020). *Métodos de investigación on-line. Herramientas digitales para recoger datos*. Edición Electrónica Ciencia y Sociedad. https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2237/1/AriasGonzales_MetodosDeInvestigacionOnline_libro.pdf
- Bada, O. F., Salas, R. M., Castillo, E. F., Arroyo, E, M. & Carbonell, C. E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *Medisur*, 18(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2020000601138&lang=es
- Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M. & Situmorang, M. (2018). Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership
- 59

Styles toward Organizational Commitment. *International Journal of*
Education, 11(4), 869-888.

Benmira, S & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ*
Leader. Vol.5 (1), pp.3-5. <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

British Educational Research Association-BERA (2019). Ethical Guidelines for
Educational Research, fourth edition (4a ed.). Trad. L. Rivera Otero & R.
Casado-Muñoz. [https://www.bera.ac.uk/publication/guia-etica-para-la-](https://www.bera.ac.uk/publication/guia-etica-para-la-investigacion-educativa)
[investigacion-educativa](https://www.bera.ac.uk/publication/guia-etica-para-la-investigacion-educativa)

Canli, S. & Ozdemir, Y. (2022). The Impact of Organizational Climate on
Organizational Creativity in Educational Institutions. *i.e.: inquiry in*
education, 14(1). <https://digitalcommons.nl.edu/ie/vol14/iss1/6>

Castillero, O. (26, febrero, 2018). Los 11 tipos de variables usados en
investigación. Un repaso a las principales clases de variables usadas en
ciencia para investigar. *Psicología y mente*.
<https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-variables>

Chacón, J. & Rugel, S. (2018). Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de
Calidad. *Revista Espacios*. 39 (50), pp. 1-10.
[https://www.researchgate.net/publication/331544414_Teorias_Modelos_y_](https://www.researchgate.net/publication/331544414_Teorias_Modelos_y_Sistemas_de_Gestion_de_Calidad_Articulo_de_Revision/link/5c7f39aa92851c695058c79e/download)
[Sistemas_de_Gestion_de_Calidad_Articulo_de_Revision/link/5c7f39aa92](https://www.researchgate.net/publication/331544414_Teorias_Modelos_y_Sistemas_de_Gestion_de_Calidad_Articulo_de_Revision/link/5c7f39aa92851c695058c79e/download)
[851c695058c79e/download](https://www.researchgate.net/publication/331544414_Teorias_Modelos_y_Sistemas_de_Gestion_de_Calidad_Articulo_de_Revision/link/5c7f39aa92851c695058c79e/download)

Cohen, N. & Gómez, G. (2019). Metodología de la investigación, ¿para qué? La
producción de los datos y los diseños. Editorial Teseo.
http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf

Córdova, E., Rojas, I. & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las
instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*,

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231

Cvetkovic, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama, J. & Correa, L.E. (2021). Estudios transversales. *Rev. Fac. Med. Hum.* 21(1)., pp. 179-185. DOI 10.25176/RFMH.v21i1.3069

Crosby, Ph.B. (1997). *Quality is free. The art of making quality certain*. Editorial Continental, S.A.

Dávila, O. M. (2021). El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas: Una revisión de la producción científica. *UCV-Scientia*, 13(2), 71–90. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/2030>

De Oliveira, M., Dos Santos, P., Pan, J. & Dias, L. (2022). From Plato to e-Leaders: The Evolution of Leadership Theories and Styles. *Economics and Business Quarterly Reviews*, 5(2), pp.133-146. DOI: 10.31014/aior.1992.05.02.420

Deming, E. (2000). *Out of the crisis*. Center for Advanced educational services of Cambridge.

Díaz, M.P. & García, A.D. (2020). Clima organizacional y el programa escuela de tiempo completo, en una comunidad rural del sureste mexicano. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*. Vol.33(14)., pp. 1-32. DOI: 10.46589/rdiasf.vi33.328

Easley, S. (2019). *The Relationship Between Leadership Style and Personality Type Among College Students*. [Tesis de Grado, Dominican University of California]. Repositorio institucional. <https://doi.org/10.33015/dominican.edu/2019.HONORS.ST.16>

- Ellegard, O & Wallin, J. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? *Scientometrics* 105, pp. 1809–1831. <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>
- Escobedo, F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MYPES del sector educación Tumbes. *ECA Sinergia*, 11(3), 19-28. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2294
- Espinoza, E. E., Ramírez, V. E., Vildoso, J. Y. & Berrocal, S. (2021). El liderazgo directivo y la calidad de los aprendizajes estudiantes egresados de las instituciones educativas de la red 13 - UGEL – 04, Comas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8. 1-23. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2586>
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Editorial Paz y Tierra.
- Fronzizi, R. (2010). ¿Qué son los valores? Fondo de Cultura Económica. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24812w/Quesonlosvalores.pdf>
- Gálvez, J.M. (2021). Clima organizacional y su impacto en la productividad de la gerencia de rentas de la Municipalidad Provincial de Tumbes. [Tesis de maestría. Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63449>
- Ganaden, A. R. (2020). Managerial Competency of Laboratory High School Principals of State Universities and Colleges in Region III, Philippines. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 8(3), 112-122. <https://eric.ed.gov/?id=ED608905>
- Gonzales, J., Ramírez, R., Terán, N. T. & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

- González, G., & Ramírez, L. (2021). Liderazgo directivo y clima organizacional del gobierno escolar de la Escuela de Educación Básica
- Aurelio Carrera Calvo. Santa Elena, Ecuador. [Tesis Doctoral. Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/68477>
- Groff, J. (2017). *The 7 principles of learning*. International Congress on Educational Innovation CIIE 2017. Technologic of Monterrey Observatory. Institute for the future of Education. <https://observatory.tec.mx/edu-news/seven-principles-of-learning-jennifer-groff/>
- Guevara, G.P., Verdesoto, A. E. & Castro, N.E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista RECIMUNDO*, 4(3), pp. 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hasek, S. R. & Ortiz, L. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A
- Huaranga, H., Angoma, M. & Picoy, J. (2018). Liderazgo directivo y cultura organizacional en la Universidad Peruana Los Andes. *Apunt. cienc. Soc*, 8(1), 105-110. <https://doi.org/10.18259/acs.2018012>
- Hunt, T & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*. Vol. 08 (02), pp. 20-26
DOI: <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>

- Iglesias, A.L., Torres, J. M. & Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Revista Medisur*. vol.18 (6), pp.1189-1197.
-http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1727-897X2020000601189
- Incio, F. A. & Capuñay, D. L. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas particulares. *Revista Científica Epistemia*, 4(3).
<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1422/1960>
- Ishikawa, K. (1986). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R. & McNay, I. (2022). A Systematic Review, Textual Narrative Synthesis and Framework for Digital Leadership Research Maturity in Higher Education. *Computers and Education Open*, 1-97. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
- Jensen, R. & Ottesen, E. (2021). Unfolding teaching practices in higher education courses: Cases from school leadership programs. *International Journal of Educational Research*, 112. 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101919> Knowles
- M. (2006). *Andragogía*. Oxford University.
- Lewin, K. (1997). Frontiers in group dynamics. In K. Lewin, *Resolving social conflicts and Field theory in social science* (pp. 301-336). American Psychological Association.
- Lewin, K. (1999). Psychology and the process of group living. In M. Gold (Ed.), *The complete social scientist: a Kurt Lewin reader* (pp. 330-345). American Psychological Association.
- Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Ediciones Deusto.

- Likert, R. & Gibson, J. (1986) *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- López, E., García, L. F. & Martínez, J. E. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- López, J. (2022). Leadership skills of managers of educational institutions *Espirales. Revista multidisciplinaria de investigación científica*, 6(41), 64-79. <https://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/818>
- Manzanilla, V.H. (2021). *Liderazgo conquista el arte de la influencia y del éxito*. Editorial Renuevo.
- Masaki, I. (1992). *Kaisen. La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Editorial CECSA.
- Mestanza, J. & Vega, M.M. (2021). Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. *Revista Científica Epistemia*, 5(1), pp.1-15. <https://doi.org/10.26495/re.v5i1.1890>
- Ministerio de Educación del Perú (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Módulo 3 del Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico. MINEDU. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5922/Par>

tipaci%C3%B3n%20y%20clima%20institucional%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20escolar%20efectiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Educación del Perú-MINEDU (2022). Página Oficial. Organización.
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/organizacion>

Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. GEDISA.
https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/morin___introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf

Murrieta Saavedra, Y., Ochoa, E. & Córdova Cárdenas, G. (2019). Clima organizacional y sus perspectivas de medición. *Cátedra Villarreal*, 7(2), 97–103. <https://doi.org/10.24039/cv201972819>

Nguyena, L.Th., Leb, H. Ph., Thanb, T.T., Hoc, W.H. & Nguyend, G. (2020). School efficiency and student development: Is good school suitable for every student in Vietnam? *Management Science Letters* 10 (16) pp. 3843–3854. DOI:10.5267/j.msl.2020.7.027

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO. (2014). *El Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO. (2020). *Global Education Monitoring Report. Inclusion and Education*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>

Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Sampling Techniques on a Population Study. *Int. J. Morphol.*, 35(1), pp. 227-232.
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

- Özdemir, S., Çoban, Ö. & Bozkurt, S. (2020). Examination of the relationship between school principals' 21st century skills and their strategic leadership according to teachers' opinions. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 399-426. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.014>
- Paredes, A. (2019). Teorías del Liderazgo. En: Blog Teorías en Educación y Administración. <http://alfpa.upeu.edu.pe/teorias/teorias-liderazgo.html>
- Plácido-Hernández, D.Y. (2018). Diagnóstico del Clima Organizacional del personal docente de tiempo completo de las licenciaturas de la Facultad de Contaduría y Administración campus Xalapa de la Universidad Veracruzana. [Tesis de Maestría. Universidad Veracruzana]. Repositorio Institucional. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48400/PlacidoHernandezDelia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prastiawan, A., Gunawan¹, I., Purnama, A., Arif, D., Cholifah, P. F., Sakinah, N., Angga, T., Fajar, R., Miroso, K., Prestiadi, D. & Surahman, E. (2020). School Leadership Skills in Educational Institutions. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 501, 438-441.
- Quiroz, S. (2020). *El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción*. [Tesis Doctoral. Universidad Alcalá de Henares]. Repositorio Institucional. <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/50832?locale-attribute=es>
- Radio Programa del Perú -RPP. (01 de mayo, 2016). Docente de I.E. N° 10222 denuncia por abuso de autoridad a autoridades de colegio y UGEL. <https://rpp.pe/peru/actualidad/docente-de-ie-n0-10222-de-san-jose-denuncia-a-director-subdirector-y-directora-de-la-ugel-por-abuso-de-autoridad-noticia-958482>

- Reluz, F.F. (2014). *Filosofía que debe permanecer en la educación actual*. Instituto de Investigación para la Paz, Cultura e Integración de América Latina.
- Reluz, F.F. (2022). *Educación contemporánea y filosofía perenne*. Atena Editora.
- Reluz, F.F, Chanduví, W., Cervera, M., Taboada, L., Ballena, A. & Moyano, J.(2022). Ethical bases in scientific Research and its disclosure. Technoscientific Pacific University. https://tecnocientifica.com.mx/editorial_tecnocie/index.php/editorialutp/catalog/book/93
- Reluz, F. (2018). Enseñar a investigar. Una didáctica nueva de la investigación en ciencias sociales y humanas. *Phainomenon*, 17(1), 107–109. <https://revistas.unife.edu.pe/index.php/phainomenon/article/view/1282>
- Rossi, R. M. & Rossi Ortiz, R.G. (2020). Liderazgo directivo, modelo de medida del constructo para aplicación en Educación Básica regular.
- Revista Andina de Educación*, 4(1), pp.11-22. <https://doi.org/10.32719/26312816.2021.4.1.2>
- Rueda, L.A. (2020). *Informe Test evaluación del estilo de liderazgo en las organizaciones*. Universidad ECCI Dirección de posgrados Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo. <https://www.coursehero.com/file/70631363/Informe-Test-evaluaci%C3%B3n-del-estilo-de-liderazgo-en-las-organizacionespdf/>
- Riascos-Hinestroza L. E. & Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. DOI: <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>

- Ritacco, M. & Amores, F. J. (2019). Capacidades del liderazgo pedagógico en la dirección escolar de centros ubicados en zonas de riesgo social: un estudio cualitativo. *Revista mexicana de investigación educativa*, 24(81), https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662019000200375&lang=es
- Salvador, E. M. & Sánchez, J. A. (2018). Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 20(1), 115-124. <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2018.335>
- Sánchez, H., Reyes, C. & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Ricardo Palma
- Sánchez-Domenech, I. (2015). La andragogía de Malcom Knowles: teoría y tecnología de la educación de adultos. Tesis doctoral. Repositorio de la Universidad Cardenal Herrera. https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/7599/1/La%20andragog%C3%ADa%20de%20Malcom%20Knowles_teor%C3%ADa%20y%20tecnolog%C3%ADa%20de%20la%20educaci%C3%B3n%20de%20adultos_Tesis_Iluminada%20S%C3%A1nchez%20Domenech.pdf
- Sánchez, M.S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una institución pública del Callao*. [Tesis de Maestría con Mención en Gestión de la Educación, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/8800>
- Sarta, A., Durand, R. & Vergne, J. Ph. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*. Vol. XX (X) pp. 1–33. DOI: 10.1177/0149206320929088
- Soria, A, C., Pedraza, N. A. & Bernal, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación

superior. Acta universitaria, 29, 10-16.
<https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>

Sorensen, S. B., & Engedal, K. (2020). Ethical aspects indementia care- The use psychosocial interventions.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0969733020952121>

Sotomayor, P., Muñoz, J., Martínez, P. & Araya, A. (2020). Leadership, culture and inclusive practices from the perspective of management teams of educational establishments. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 11(1), 5-15. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.11.1.375>

Torres, A. (2020). *La relación de liderazgo. Entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana*. Tesis doctoral en Gobierno y Cultura de las Organizaciones. Repositorio de la Universidad de Navarra. https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/59713/1/Tesis_TorresMojica20.pdf

Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque - UGEL. (07 de noviembre, 2022). *Gobernador regional demandó pago de deuda social para maestros lambayecanos*. Nota de prensa Gobierno Regional de Lambayeque <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/noticia/detalle/36798?pass=MTY=>

Unidad de Gestión Educativa Local Lambayeque - UGEL. (31 de agosto, 2020). *UGEL Lambayeque notifica a directora de IE de Mórrope por el presunto delito de abuso de autoridad*. Nota de prensa Gobierno Regional de Lambayeque <https://www.regionlambayeque.gob.pe/web/noticia/detalle/36798?pass=MTY=>

Vela-Quico, G.A. & Cáceres-Coaquira, T.J. (2020). Liderazgo pedagógico: autopercepciones de directivos en la gestión de las instituciones educativas estatales. *Revista Educación y Sociedad*, 01(02), 44-54. <https://doi.org/10.53940/reys.v1i2.58>

- Vera, O. (2016). El consentimiento informado del paciente en la actividad asistencial médica. *Revista Médica La Paz*, 22(1), pp. 59-68. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172689582016000100010&lng=es&tlng=es
- Villarroel, D., Gairín, J. & Garcés, J. (2019). Assessment of the competency profile of the head of pedagogy in Chilean educational centers in vulnerable contexts. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, 45. 1-18. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-4634201945201975>
- Yangali, J. S. & Torres, G. C. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 58-75. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>

ANEXO 1: Matriz de consistencia

Título: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022						
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p><u>Problema Principal:</u></p> <p>PG: ¿Cómo caracterizar un modelo de gestión de calidad que contribuya a la mejora del liderazgo directivo y clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022?</p>	<p><u>Objetivo General:</u></p> <p>OG: Proponer un modelo de gestión de calidad que contribuya a la mejora del liderazgo directivo escolar y clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.</p>	<p>No se formula por la naturaleza de la investigación</p>	<p>VN1: Liderazgo directivo escolar en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.</p> <p>VN2: Clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.</p>	<p>Población A: 71 directores</p> <p>Población B: 1007 docentes</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Básico</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p>
<p><u>Problemas Específicos</u></p> <p>PE1. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en los directores de las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022?</p>	<p><u>Objetivos Específicos:</u></p> <p>OE1. Determinar el tipo de liderazgo predominante en los directores de las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.</p>	<p>No requerido por el tipo de la investigación</p>	<p>VN1: Liderazgo directivo escolar en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.</p>	<p>Muestra A: 61 directores</p>	<p>Diseño: No experimental – transversal</p>	<p>Test de Liderazgo Kurt Lewin</p> <p>Test Clima organizacional Litwin y Stringer</p>
<p>PE2. ¿Cuál es el nivel de clima organizacional mayoritario en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022 en perspectiva de los docentes?</p>	<p>OE2. Inferir el nivel del clima organizacional mayoritario en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022 en perspectiva de los docentes.</p>	<p>No requerido por el tipo de la investigación</p>	<p>VN2: Clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.</p>	<p>Muestra B: 279 docentes</p>	<p>Tipo: Descriptivo Propositivo.</p>	

<p>PE3. ¿De qué manera puede determinarse la viabilidad del modelamiento de gestión de calidad propuesto?</p>	<p>OE.3. Validar por expertos la viabilidad de la propuesta modelamiento de gestión educativa de calidad.</p>	<p>No requerido por el tipo de investigación</p>				<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Formato de validación Escuela de Posgrado UCV</p>
--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 2. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<p>VN1: Liderazgo directivo escolar en las Instituciones educativas públicas UGEL- Lambayeque, 2022.</p>	<p>El liderazgo directivo escolar es una característica funcional de la persona que ejerce el rol de dirigir administrativa y académicamente una institución educativa con la finalidad de lograr su buen funcionamiento y el éxito integral de los estudiantes. (Construcción propia)</p>	<p>Característica funcional predominante asumiéndose los constructos estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1999) autoritario, democrático y Laissez faire.</p>	<p>VN1₁ Liderazgo directivo de estilo autoritario</p> <p>VN1₂ Liderazgo directivo de estilo democrático</p> <p>VN1₃ Liderazgo directivo de estilo laissez faire</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. 2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. 3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. 4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. 5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. 6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. 7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. 8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. 9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. 10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. 11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. 12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. 13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. 14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. 15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. 16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. 	<p>Escala:</p> <p>Nominal</p> <p>Categorías:</p> <p>ACUERDO (A) DESACUERDO (D)</p>	<p>Test de Liderazgo Kurt Lewin</p>

<p>VN1: Liderazgo directivo escolar en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.</p>	<p>El liderazgo directivo escolar es una característica funcional de la persona que ejerce el rol de dirigir administrativa y académicamente una institución educativa con la finalidad de lograr su buen funcionamiento y el éxito integral de los estudiantes. (Construcción propia)</p>	<p>Característica funcional predominante asumiéndose los constructos estilos de liderazgo de Kurt Lewin (1999) autoritario, democrático y Laissez faire.</p>	<p>VN1₁ Liderazgo directivo de estilo autoritario</p> <p>VN1₂ Liderazgo directivo de estilo democrático</p> <p>VN1₃ Liderazgo directivo de estilo laissez faire</p>	<ol style="list-style-type: none"> 17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. 18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. 19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. 20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. 21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. 22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. 23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. 24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. 25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. 26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. 27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. 28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. 29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. 30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. 31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. 32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. 33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. 	<p>Escala:</p> <p>Nominal</p> <p>Categorías:</p> <p>ACUERDO (A)</p> <p>DESACUERDO (D)</p>	<p>Test de Liderazgo Kurt Lewin</p>
--	--	--	--	--	---	-------------------------------------

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
VN2: Clima organizacional en las Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.	El clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento laboral (Litwin & Stringer, 1968).	Nivel alto, suficiente, medio y bajo del clima organizacional teniéndose en cuenta los constructos dimensionales relaciones sociales, aspectos organizacionales, motivación, comunicación, liderazgo y ambiente físico, considerados por Litwin & Stringer (1968).	1. RELACIONES SOCIALES	1.1. Compañerismo y Colaboración	Escala: Ordinal CATEGORÍAS Clima organizacional alto (óptimo) Clima organizacional suficiente (adecuado) Clima organizacional medio (poco adecuado) Clima organizacional bajo (inadecuado)	Test Clima organizacional Litwin y Stringer
				1.2. Relaciones Interpersonales		
			2. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	2.1. Funciones asignadas (carga de trabajo)		
				2.2. Autonomía en la toma de decisiones		
				2.3. Derechos laborales y sindicato		
				2.4. Desarrollo académico		
				2.5. Filosofía Institucional		
			3. MOTIVACIÓN	3.1. Motivación		
			4. COMUNICACIÓN	4.1. Comunicación		
			5. LIDERAZGO	5.1. Comunicación		
			6. AMBIENTE FISICO	6.1. Infraestructura de apoyo		
				6.2. Materiales de trabajo		

ANEXO 3. Propuesta del Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas

Planteamiento de objetivos

El modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas de la UGEL-Lambayeque tuvo los siguientes objetivos:

Objetivo General

Fortalecer el liderazgo directivo escolar y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Lambayeque mediante el modelamiento de una gestión de calidad en función al objetivo educativo del desarrollo sostenible al 2030.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el liderazgo directivo escolar y el clima organizacional predominantes en las instituciones educativas públicas de la UGEL Lambayeque.
- Intervenir en la problemática detectada mediante el modelamiento diseñado en fases orientadas a la mejora de la gestión de calidad desde la UGEL Lambayeque.
- Consolidar el liderazgo de los directores que laboran en las distintas Instituciones Educativas Públicas pertenecientes a la UGEL Lambayeque.
- Mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas públicas de la UGEL Lambayeque desde el modelamiento de la gestión de calidad.

Fases

El modelamiento se diseñó en tres fases:

- La primera fase refiere a la parte diagnóstica, como parte de la presente investigación doctoral, se estudia para detectar la situación del liderazgo directivo y el clima organizacional de la UGEL-Lambayeque. Solicitándose el permiso para el inicio investigativo pertinentes. Aquí se asumen dos teorías:

La teoría del Liderazgo de Lewin y la teoría del clima organizacional de Litwin & Stringer. El resultado es esta tesis doctoral y el modelamiento mismo.

- La segunda fase es la parte ejecutiva, corresponde a la estructuración del modelamiento, diseñando sólidamente una planificación de gestión para la ejecutar. En esta parte se prevé el trabajo de campo con los directivos y docentes de las instituciones educativas de la UGEL-Lambayeque, bajo el respaldo teórico de Groff y Deming, los fundamentos filosófico-antropológico del perennialismo de Reluz, fundamento sociológico de la educación social de Freire, fundamento epistemológico de la complejidad sistémica propuesto por Morin, el fundamento educativo andragógico de Knowles, y el fundamento axiológico de Frondizi. Asimismo, asume como principios la Dignidad de la persona, el Patriotismo y la Vida ética; sosteniéndose en los pilares de las Capacidades pedagógicas, la Mejora continua y una Cultura de calidad.
- En la tercera fase se cumplen dos procesos: el de monitoreo y el de evaluación. El monitoreo permite establecer mejoras continuas durante todo el proceso de generación de una gestión de calidad mediada por el fortalecimiento del adecuado ejercicio del liderazgo directivo escolar y el buen clima organizacional de las instituciones educativas de la UGEL-Lambayeque.

Teorías

El presente modelamiento de gestión de calidad asume básicamente cuatro teorías, las dos primeras en su fase diagnóstica con la teoría del Liderazgo de Lewin y la teoría del clima organizacional de Litwin & Stringer, los mismos que construyeron los instrumentos altamente confiables y que son aplicados en innumerables estudios desde su creación hasta la actualidad.

En el caso del instrumento de Liderazgo de Lewin se sustenta en su teoría expuesta en los textos *Frontiers in group dynamics* (Lewin, 1997) y *Psychology and the process of group living* (Lewin, 1999) donde se señala que en todo grupo humano se justifica la existencia que uno de sus miembros los lidere; sin embargo, igualmente señala que estos ejercen según cierta tipología que puede o no formar parte de su propia personalidad, pues afirma que el desempeño del liderazgo es funcional y hasta, aunque haya rasgos predominantes, las formas de ejercer el liderazgo son circunstanciales. Lewin señala que las tres formas estandarizadas de este ejercicio

son el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo permisivo comúnmente conocido como Laissez faire, que se muestran en características de manejo en el grupo y con efectos sobre la generación de metas que emprenden en equipo. La teoría señala que el estilo más adecuado de ejercicio del liderazgo es el estilo democrático, sin detrimento de los demás estilos, puesto que muchos de ellos dependen del tipo de integrantes y las circunstancias.

En el caso del instrumento empleado para el clima organizacional, este fue diseñado bajo los criterios teóricos de Litwin & Stringer expuestos en su libro *Motivation and Organizational Climate* (1968), publicado por la prestigiosa Division of Research Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard. La teoría señala que las instituciones se consolidan y desarrollan si es que existen adecuadas relaciones entre las personas que integran las distintas áreas y dependencias que las conforman, denominando a esa adecuada relación como buen clima organizacional. Señalan los teóricos que el constructo llamado clima organizacional como herramienta de gestión está compuesto de numerosos factores tales como las Relaciones sociales entre los colaboradores y áreas de desempeño; los Aspectos organizacionales de cómo está estructurada y dinamizada la organización; también la Motivación de quienes la integran en función de los intereses que los impulsan a trabajar más emocionados e identificados con la organización. También se encuentra el factor Comunicación que siempre ha de ser horizontal, sincero y transparente; también -como no puede ser de otra manera- se encuentra el ejercicio del Liderazgo eficiente y eficaz al mismo tiempo que empático; sin descuidar el factor Ambiente físico como el entorno y espacio donde los colaboradores desempeñan sus funciones.

Las otras dos teorías en las que se sustentó el presente modelamiento de gestión estratégica de calidad son los siete principios de la teoría de Groff y los catorce principios de la teoría de la gestión de calidad de Deming.

La teoría de Groff expuesta en el libro *The 7 principles of learning*. (2017) señala básicamente que la educación es principalmente una situación de aprendizaje docente-discente, comprendiendo al proceso de enseñanza básicamente como función mediadora y principalmente técnica procesual; asume, además, que la educación contemporánea ha de enfatizar la productividad, es decir, el accionar del estudiante, manejando procesos y métodos, de ahí que sus principios sean: Primero,

el docente debe centrar su quehacer en el estudiante, no en sus propios criterios de lo que quiere o debe enseñar, sino en lo que es significativo y requerido por el aprendiz. Segundo, el docente debe tener en cuenta la Naturaleza personal-social del aprendizaje, es decir, nadie aprende solo, sino que debe buscarse integrar y compartir el conocimiento adquirido.

El tercer principio es que, todo docente no debe olvidar o subestimar el aspecto Emocional, puesto que es el dínamo de la disposición al aprender. El cuarto aspecto, es que el docente debe atender al reconocimiento de las diferencias individuales, cada estudiante tiene una propia manera de ser, de aprender, de situarse, de responder, etc., por lo cual soslayar este aspecto es contraproducente. El quinto principio que debe tener en cuenta el docente es dar Atención a todos los estudiantes, que “nadie se quede atrás” de ahí el rol fundamental del trabajo en equipo mediado por el aprendizaje entre pares. Como sexto principio, Groff (2017) señala el aspecto evaluativo manifestando que no ha de ser punitivo sino integral, dando cuenta de cada avance y logro; finalmente, el séptimo principio alude a la Construcción de relaciones horizontales, en donde se equilibren confianza y respeto, pues un ambiente escolar donde se vivencia esto, es un contexto altamente potenciador del aprendizaje.

Ahora en función de los catorce principios para la gestión de la calidad de Deming, es sustentado en el libro *Out of the crisis* (2000) publicado por el Center for Advanced educational services de la prestigiosa Universidad de Cambridge. La teoría se construye primordialmente bajo el principio que la crisis es también oportunidad, y en el caso de las organizaciones causa de evaluación, desarrollo y consolidación. Los catorce principios desde el análisis del texto, puede ser sintetizado en cuatro etapas, señaladas como: 1. La etapa idearia donde se encuentran implicadas los principios Constancia en el propósito y Adoptar una nueva filosofía, sin la cual la organización no tendría visión ni misión. 2. La etapa Limpieza que consiste en desechar tropos mentales perjudiciales para la organización, en esta etapa se encuentran implicados los principios eliminación miedo, de barreras, de frases cliché, y de estándares anquilosados. 3. La etapa formativa donde lo central es la generación de personal altamente capacitado, encontrándose los principios de personal competitivo, personal motivación, educado y retroalimentación con cada situación de crisis que se haya superado; y 4. Lo que se puede denominar la Etapa

consolidación buscándose el fortalecimiento institucional; aquí se encuentran implicados los principios de No inspección masiva, competencia con la calidad no con el costo o el precio del producto, el trabajo en equipo y la creación de una cultura de la mejora continua.

También se toma de Deming la secuencia de la gestión estratégica: Planificar (objetivos, recursos y formas de comunicar), Hacer (procesos, actividades y productos), Verificar (análisis y medidas) y, finalmente Actuar (acciones correctivas, control y nuevos estándares) que dinamizan notablemente todo el proceso de modelamiento de gestión estratégica de calidad.

Fundamentos

Para el modelamiento de gestión estratégica de calidad en la UGEL-Lambayeque, se asumieron como fundamentos conceptuales los siguientes:

- **Fundamento filosófico-antropológico:** Se toma en cuenta al filósofo Francisco Reluz Barturén (2014, 2022) quien asume al ser humano como persona, que integra su multidimensionalidad en la que se vincula el eje entre contexto y trascendencia, y desde esta perspectiva el ser humano es “perfecto” no en sentido de acabado y completo, sino en clave tomista como ser capaz de desarrollar todas sus potencialidades y capacidades latentes, mediadas por la educación que es entendida por el autor, justamente como un proceso continuo de perfeccionamiento humano, puesto que afirma que durante la existencia humana siempre se está enseñando y aprendiendo algo. Esta forma de comprender al ser humano y a la educación, considera este autor, se enmarca dentro de lo que denomina filosofía perenne como búsqueda del ser humano en un continuum de tiempo, por ser mejor de manera, aunque a veces yerra, involucrando su conciencia para reaprender en función del bienestar integral tanto como individuo y como especie.
- **Fundamento sociológico:** Se asume la perspectiva de Paulo Freire (2004) como educador social postula la idea que es la sociedad y el contexto de necesidad la que promueve una educación integral y auténticamente libertaria, más allá de la confrontación social. En efecto señala Freire que el proceso de

enseñanza-aprendizaje es un mediador de la educación popular, demandando una educación dialogada, respetando al educando y su concepción del mundo. Asimismo, considera que el educador y el educando han de ser investigadores sociales ejercitando el pensamiento crítico.

- **Fundamento epistemológico:** Se toma en cuenta al planteamiento de Edgar Morin desde su teoría de la complejidad sistémica, que sostiene en su libro *Introducción al pensamiento complejo* (1994) donde implica que muchas veces la ciencia reduce la complejidad de la realidad, por lo que esta debe ser asumida también desde un pensamiento complejo, capaz de comprender dinámicamente tal como son los fenómenos o las realidades que se estudian, y esto es debido a que nada de lo que existe o acontece en el mundo está solo o aislado, sino que se encuentra dentro de un ecosistema de relaciones desde dónde tiene que ser comprendido. De acuerdo a este fundamento la educación y su gestión es un fenómeno complejo que debe ser atendido desde el dinamismo de la realidad, y abordado desde sus múltiples factores tal como se toma en cuenta en el modelamiento propuesto.
- **Fundamento educativo:** Desde esta perspectiva se asumió el planteamiento andragógico de Malcon Knowles expuesto en su libro *Andragogy*, publicado por la Universidad de Oxford (2006) dado que la población con que se trabaja en una población mayoritariamente adulta plena. Knowles (2006) propone principalmente que, cuando se trabaja educativamente con adultos, se debe tener en cuenta la diversidad en su capacidad de aprender y de relacionarse, donde se valora principalmente la experiencia y la autonomía; en efecto, el aprendizaje no es visto por el adulto como una obligación sino ante todo como una necesidad, cuyo centro es el interés por comprender e intervenir en el entorno. Por ello, se asume que quienes dirijan las actividades de realización del modelamiento sean ante todo facilitadores, tal como lo expresa el especialista en Malcon, Sánchez-Domenech (2015) considerándose en el perfil del profesor andragógico no es de cuidador sino de mediador empático, motivador y respetuoso del ritmo y autonomía de aprendizaje de a quienes acompaña.

- **Fundamento axiológico:** Dado que la realidad de la formación y la gestión de instituciones educativas es compleja en su epistemología, lo mismo acontece desde su axiología, por eso es que se asumió el planteamiento de Risieri Frondizi quien en su libro *Qué son los valores* (2010) postula que los valores no son sólo subjetivos u objetivos, sino que son cualidades estructurales que dependen de muchos factores. Efectivamente, la valoración que pueden tener los directivos y docentes pueden ser circunstancialmente múltiples, sin embargo, se puede coincidir en que su labor profesional en las aulas e instituciones escolares, se concentra en los valores como la laboriosidad, la empatía y el compañerismo, frente a las problemáticas que puedan encontrarse.

Principios

Para el diseño de este modelamiento de gestión estratégica de calidad para la UGEL-Lambayeque, se tuvieron en cuenta estos principios:

- **Dignidad de la persona.** En cuanto es el centro de todo pensamiento y praxis de la labor pedagógica. La educación siempre ha de contribuir a mejorar integralmente a ser humano en cuanto persona.
- **Patriotismo.** En cuanto se asumió que toda acción ciudadana ha de estar imbuida del amor al país, pues no se puede concebir un quehacer pedagógico sin el contexto de la alta valoración de la identidad nacional.
- **Vida ética.** El quehacer educativo es eminentemente ético, es decir, orientado al buen actuar y buscando el bien común, y esto es posible por la práctica de los valores y virtudes que dentro de ella se forman y promueven.

Pilares

Para el diseño de este modelamiento de gestión estratégica de calidad para la UGEL-Lambayeque, se tuvieron en cuenta estos pilares:

- Capacidades pedagógicas. Son aquellas cualidades profesionales que permiten un excelente desempeño docente, se tienen en cuenta las siguientes: 1) Seleccionar, preparar y dominar los contenidos disciplinarios. 2) Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa). 3) Manejo de las nuevas tecnologías. 4) Diseñar y dominar la metodología y organizar las actividades.
- Mejora continua. Es asumida en este modelamiento como un proceso de búsqueda constante e interminable para identificar oportunidades de corrección, ajustes y mejoras en los procesos implicados en la praxis pedagógica, de tal manera que mediante esta práctica de gestión organizacional se pueda mejorar constantemente todos los procesos educativos y así ser más eficiente y tener un mejor rendimiento educativo integral.
- Cultura de calidad. Es entendida en este diseño de modelamiento como un sistema de valores y creencias compartidos ya interiorizados en el colectivo organizacional, que en este caso son las instituciones educativas de la UGEL-Lambayeque, que interactúan con las personas, la estructura y los sistemas implicados en ella de manera funcional orientado a las buenas prácticas para la excelencia institucional.

Planeamiento estratégico del modelamiento de gestión de calidad

Fases	Objetivos	Sustento	Secuencia estratégica	Recursos	Tiempo de ejecución
Diagnóstica	Determinar el nivel de liderazgo directivo escolar de las II.EE de la UGEL Lambayeque.	Liderazgo de Lewin	Diseño de la investigación	Humanos: Investigadora Estadístico Directivos Docentes Capacitadores	6 meses
	Inferir el clima institucional en las II.EE de la UGEL Lambayeque.	Clima organizacional de Litwin & Stringer	Solicitud de permiso a entidad objeto de investigación.		
Fase ejecutiva: Modelamiento de Gestión de Calidad	Objetivo General del modelamiento: Fortalecer el liderazgo directivo escolar y el clima organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Lambayeque mediante el modelamiento de una gestión de calidad en función al objetivo educativo del desarrollo sostenible al 2030.	<ul style="list-style-type: none"> • Principios del aprendizaje de Groff • Principios de la gestión estratégica de Deming • Fundamentos antropológicos y filosóficos de Reluz. • Fundamentos Sociológicos de Freire. • Fundamentos Epistémicos de Morin. • Fundamentos Educativos de Knowles. 	Validación de instrumentos	Materiales: 2 millares de papel Bond	2 Meses
	Objetivos Específicos del modelamiento: <ul style="list-style-type: none"> • Intervenir en la problemática detectada mediante el modelamiento diseñado en fases orientadas a la mejora de la gestión de calidad desde la UGEL Lambayeque. • Consolidar el liderazgo de los directores que laboran en las distintas Instituciones Educativas Públicas pertenecientes a la UGEL Lambayeque. 		Recojo de datos. Proceso de datos Preparación del informe de investigación Sustentación del informe de investigación. Solicitud de autorización a autoridad UGEL de aplicación del modelamiento.		
					2

	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas públicas de la UGEL Lambayeque desde el modelamiento de la gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Fundamentos axiológicos de Frondizi. 	<p>Aplicación del modelamiento de gestión estratégica.</p>	<p>24 papelotes</p> <p>4 cintas Maskintape</p>	<p>Meses</p>
<p>Fase Continua de monitoreo y evaluación</p>		<ul style="list-style-type: none"> Principios del aprendizaje de Groff Principios de la gestión estratégica de Deming Fundamentos antropológicos y filosóficos de Reluz. Fundamentos Sociológicos de Freire. Fundamentos Epistémicos de Morin. Fundamentos Educativos de Knowles. Fundamentos axiológicos de Frondizi. 	<p>Estructuración formativa a directivos de UGEL Lambayeque</p> <p>Estructuración formativa a docentes de UGEL Lambayeque</p> <p>Monitoreo continuo</p> <p>Evaluación final</p> <p>Informe final</p>	<p>4 lapiceros</p> <p>Informáticos</p> <p>1 laptop</p> <p>1 impresora</p> <p>1 multimedia</p> <p>Conexión de internet</p> <p>Financieros:</p> <p>Propios de la investigadora</p> <p>Disposición de cofinanciación UGEL</p>	<p>2 Meses</p>

ANEXO 4. Test de Estilos de Liderazgo Kurt Lewin

Lea los siguientes enunciados y marque A si está de acuerdo, y D si está en desacuerdo.

		Acuerdo A	Desacuerdo D
1	Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.		
2	Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
3	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
4	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
5	Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
6	Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
7	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.		
8	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.		
9	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
10	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.		
11	Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.		
12	El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
13	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
14	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
15	Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
16	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		

19	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
20	Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
21	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
22	Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		
23	Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		
24	Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.		
25	Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.		
26	Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.		
27	Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
28	Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
29	Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.		
30	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.		
31	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
32	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.		
33	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

ANEXO 5. Test de Clima Organizacional de Litwin & Stringer

El presente cuestionario evalúa el clima organizacional de instituciones. La opinión que tenga es de gran importancia por lo que se le agradece de antemano su valiosa participación. Cabe mencionar que toda información proporcionada es estrictamente confidencial y con fines académicos, por lo que sus respuestas son anónimas. A continuación, se presentan una serie de reactivos relacionados con el clima organizacional, lea cuidadosamente cada uno de ellos y marque con una "X" en una sola de las columnas de la derecha, según lo considere para cada aspecto.

1	RELACIONES SOCIALES	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	SIEMPRE
1.1	Compañerismo y Colaboración				
1	Existe el compañerismo entre los integrantes del área de trabajo				
2	Apoyo de los compañeros para realizar el trabajo				
3	Se fomenta el trabajo en equipo en el área				
4	Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento				
1.2	Relaciones Interpersonales				
5	Existe atención y solución de conflictos laborales				
6	Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución				
7	La relación jefe-trabajador es cordial y respetuosa				
8	Existe una relación cordial y respetuosa entre compañeros				
2	ASPECTOS ORGANIZACIONALES				
2.1	Funciones asignadas (carga de trabajo)				
9	Hay claridad en las funciones a realizar				
10	Considera las normas y procedimientos de la institución educativa.				
11	Existe presión para realizar sus actividades académicas				
12	Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente				
13	Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales				
2.2	Autonomía en la toma de decisiones				
14	Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales				
15	Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases				
16	Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo				
2.3	Derechos laborales y sindicato				
17	Se aplican los derechos y obligaciones laborales				
18	Considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral				
2.4	Desarrollo académico				
19	Considera tener apoyo para su desarrollo profesional				
20	Se aplican las políticas de promociones laborales				
21	Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado				
22	Los superiores se preocupan por su actualización como profesional				
23	Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado				
24	Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia				
2.5	Filosofía Institucional				

25	Contribuye con la filosofía de la institución educativa.				
26	Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja				
27	Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la IE				
3	MOTIVACIÓN				
28	Siente identificarse con la institución educativa				
29	Se siente a gusto trabajando en la institución educativa.				
30	Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia				
31	Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día				
32	En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes				
4	COMUNICACIÓN				
33	Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas				
34	Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato				
35	Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes				
36	Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo				
37	Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración				
5	LIDERAZGO				
38	Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos				
39	Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma				
40	Considera a sus directivos con capacidad y competencias para la solución de problemas				
41	Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.				
42	Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales				
6	AMBIENTE FISICO				
6.1	Infraestructura de apoyo				
43	Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. para la contribución al desempeño del personal académico				
44	La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.				
45	Considera que las instalaciones son seguras				
46	Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado				
6.2	Materiales de trabajo				
47	Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades				
48	Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo				

¡Gracias por su amable colaboración!

ANEXO 6: Versión digital de Test de Liderazgo Kurt Lewin

TEST DE LIDERAZGO EN DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

CONSENTIMIENTO INFORMADO: Estimado directivo de Institución Educativa de UGEL-Lambayeque, le presento instrumento creado por Kurt Lewin evalúa el liderazgo ejercido. Conozco que mi opinión es de gran importancia y que toda información es anónima, confidencial y con fines académicos de investigación doctoral, por lo que al responder doy mi debido consentimiento.

INDICACIÓN: Directivo, a continuación, se presentan una serie de ítems, los cuidadosamente cada uno de ellos y marque en una sola de las alternativas, según lo que considere. Muchas gracias por su participación.

***Obligatorio**

1. Un directivo que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. *

Acuerdo.

Desacuerdo.

2. Los empleados obedecen mejor a los directivos amistosos que a los que no lo son. *

Acuerdo.

Desacuerdo.

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo * por parte del directivo, pues debe mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.

Acuerdo.

Desacuerdo.

4. Un directivo debe hacer sentir siempre a su personal que él quien manda. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

5. Un directivo debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

6. Un directivo no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

7. Sancionar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su directivo da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el directivo debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el directivo en vez de las asambleas. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

33. El buen directivo se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. *

- Acuerdo.
- Desacuerdo.

Enviar

Borrar formulario

Este formulario se creó en La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. [Notificar uso inapropiado](#)

Google Formularios

ANEXO 7: Versión digital de Test de Clima organizacional Litwin & Stringer

INSTRUMENTO DE VALORACIÓN SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO: Docente de Institución Educativa de UGEL-Lambayeque, el presente instrumento creado por Litwin & Stringer evalúa el clima organizacional. Conozco que mi opinión es de gran importancia y que toda información es anónima, confidencial y con fines académicos de investigación doctoral, por lo que al responder doy mi debido consentimiento.

INDICACIÓN: Docente, a continuación, se presentan una serie de ítems, lea cuidadosamente cada uno de ellos y marque en una sola de las alternativas, según lo que considere. Muchas gracias por su participación.

***Obligatorio:**

1. Existe el compañerismo entre los integrantes del área de trabajo. *

NUNCA

RARA VEZ

A VECES

SIEMPRE

2. Recibo apoyo de los compañeros para realizar el trabajo. *

NUNCA

RARA VEZ

A VECES

SIEMPRE

3. Se fomenta el trabajo en equipo en el área *

NUNCA

RARA VEZ

A VECES

SIEMPRE

4. Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento *

NUNCA

3. Se fomenta el trabajo en equipo en el área *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

4. Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

5. Existe atención y solución de conflictos laborales *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

6. Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

7. La relación directivo - docente es cordial y respetuosa *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

45. Considera que las instalaciones son seguras *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

46. Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

47. Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

48. Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo *

- NUNCA
- RARA VEZ
- A VECES
- SIEMPRE

Enviar

Borrar formulario

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) · [Condiciones del Servicio](#) · [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

ANEXO 8: Versión digital de los consentimientos informados de los test aplicados

TEST DE LIDERAZGO EN DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

CONSENTIMIENTO INFORMADO: Estimado directivo de Institución Educativa de UGEL-Lambayeque, el presente instrumento creado por Kurt Lewin evalúa el liderazgo ejercido. Conozco que mi opinión es de gran importancia y que toda información es anónima, confidencial y con fines académicos de investigación doctoral, por lo que al responder doy mi debido consentimiento.

INDICACIÓN: Directivo, a continuación, se presentan una serie de ítems, lea cuidadosamente cada uno de ellos y marque en una sola de las alternativas, según lo que considere. Muchas gracias por su participación.

INSTRUMENTO DE VALORACIÓN SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO: Docente de Institución Educativa de UGEL-Lambayeque, el presente instrumento creado por Litwin & Stringer evalúa el clima organizacional. Conozco que mi opinión es de gran importancia y que toda información es anónima, confidencial y con fines académicos de investigación doctoral, por lo que al responder doy mi debido consentimiento.

INDICACIÓN: Docente, a continuación, se presentan una serie de ítems, lea cuidadosamente cada uno de ellos y marque en una sola de las alternativas, según lo que considere. Muchas gracias por su participación.

ANEXO 9. Ficha técnica instrumental de liderazgo



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN

ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

1. Nombre del instrumento:

Test de liderazgo en directores de instituciones educativas.

2. Autor original:

Kurt Lewin (adaptación validada de Luis Alejandro Rueda Silva, 2020)

3. Objetivo:

Determinar el tipo de liderazgo predominante en los directores de las instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022.

4. Estructura y aplicación:

El presente instrumento está estructurado en base a 33 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una muestra de 61 directivos donde se desarrollará la investigación.

5. Estructura detallada según ENFOQUE:

En esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciarse la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

Título de la tesis:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

Variable (s) / Categoría	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo directivo escolar	1. Liderazgo directivo de estilo autoritario	<ul style="list-style-type: none"> - Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. (1). - Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. (4). - Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina (7). - Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo (10). - Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre (13). - En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas (16). - Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado (19). - Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario (22). - Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato (25). - Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados (28). - No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes (31). 	11

	<p style="text-align: center;">2. Liderazgo directivo de estilo democrático</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. (2). - Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes (5). - Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa (8). - Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte (11). - Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación (14). - Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres (17). - Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal (20). - Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos (23). - Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva (26). - Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos (29). - Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas (32). 	<p style="text-align: center;">11</p>
--	---	--	---------------------------------------

	<p>3. Liderazgo directivo de estilo laissez faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. (3). - Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados (6). - Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. (9). - El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo (12). - Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él (15). - Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados (18). - Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado (21). - Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados (24). - Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias (27). - Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol (30). - El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos - que emplea su personal (33). 	<p>11</p>
--	---	--	-----------

ANEXO 10. Ficha técnica instrumental de clima organizacional



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

FICHA TÉCNICA INSTRUMENTAL

1 Nombre del instrumento:

Instrumento de valoración sobre clima organizacional.

2 Autor original:

Litwin y Stringer (adaptación validada de Delia Yadira Plácido Hernández, 2018)

3. Objetivo:

Inferir el nivel del clima organizacional mayoritario en las instituciones educativas públicas UGEL Lambayeque, 2022

4. Estructura y aplicación:

El presente instrumento está estructurado en base a 48 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

El instrumento será aplicado a una muestra de 279 docentes donde se desarrollará la investigación.

5. Estructura detallada según ENFOQUE:

Es esta sección se presenta un cuadro donde puede apreciar la variable, las dimensiones e indicadores que la integran.

Título de la tesis:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

Variable (s) / Categoría	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	1. Relaciones sociales	1.1. Compañerismo y Colaboración	4
		1.2. Relaciones Interpersonales	4
	2. Aspectos organizacionales	2.1. Funciones asignadas (carga de trabajo)	5
		2.2. Autonomía en la toma de decisiones	3
		2.3. Derechos laborales y sindicato	2
		2.4. Desarrollo académico	6
		2.5. Filosofía Institucional	3
	3. Motivación	3.1. Motivación	5
	4. Comunicación	4.1. Comunicación	5
	5. Liderazgo	5.1. Liderazgo	5
	6. Ambiente físico	6.1. Infraestructura de apoyo	4
		6.2. Materiales de trabajo	2

ANEXO 11. Validaciones del modelamiento estratégico por expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

Señora

Dra. María Consuelo Torres Saavedra

Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente: -

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Doctor en Administración de la Educación.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos*
- *Informe de validación del instrumento*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma _____

Br. Fiorella Rivadeneyra Pérez



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Test de Estilos de Liderazgo Kurt Lewin

TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL- Lambayeque, 2022

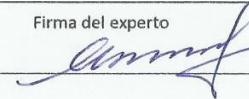
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Liderazgo directivo de estilo autoritario	Liderazgo directivo de estilo autoritario		Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	X		X		X		X			
			Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	X		X		X		X			
	Liderazgo directivo de estilo democrático			Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	X		X		X		X		
				Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	X		X		X		X		
				Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X		X		X		X		
				Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	X		X		X		X		
				Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	X		X		X		X		
				Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X		X		X		X		
				Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	X		X		X		X		
				Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	X		X		X		X		
Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X		X		X		X						

		Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X		X		X		X		
		El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	X		X		X		X		
		Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X		X		X		X		
		En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	X		X		X		X		
		Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	X		X		X		X		
		Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	X		X		X		X		
		Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	X		X		X		X		
		Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	X		X		X		X		
		Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a un subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	X		X		X		X		

		Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X		X		X		X		
		Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	X		X		X		X		
		Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X		X		X		X		
		Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	X		X		X		X		
		No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	X		X		X		X		
		Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	X		X		X		X		
		El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: María Consuelo Torres Saavedra

Firma del experto



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Test de liderazgo en directores de instituciones educativas.

3 TESISISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

4 DECISIÓN:

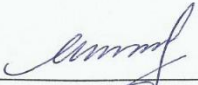

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

 Firma/DNI EXPERTO 16768175	 HUELLA
---	--



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Test de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en I.E. públicas UGEL-Lambayeque, 2022

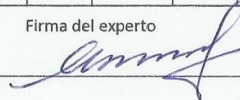
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	RELACIONES SOCIALES	Compañerismo y Colaboración	Existe el compañerismo entre los integrantes del área de trabajo	X		X		X		X		
			Apoyo de los compañeros para realizar el trabajo	X		X		X		X		
			Se fomenta el trabajo en equipo en el área	X		X		X		X		
			Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento	X		X		X		X		
		Relaciones Interpersonales	Existe atención y solución de conflictos laborales	X		X		X		X		
			Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución	X		X		X		X		
			La relación jefe-trabajador es cordial y respetuosa	X		X		X		X		
			Existe una relación cordial y respetuosa entre compañeros	X		X		X		X		
	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	Funciones asignadas (carga de trabajo)	Hay claridad en las funciones a realizar	X		X		X		X		
			Considera las normas y procedimientos de la institución educativa.	X		X		X		X		
			Existe presión para realizar sus actividades académicas	X		X		X		X		
			Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente	X		X		X		X		

			Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales	X		X		X		X			
	Autonomía en la toma de decisiones		Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales	X		X		X		X			
			Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases	X		X		X		X			
			Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo	X		X		X		X			
	Derechos laborales y sindicato		Se aplican los derechos y obligaciones laborales	X		X		X		X			
			Considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral	X		X		X		X			
	Desarrollo académico		Considera tener apoyo para su desarrollo profesional	X		X		X		X			
			Se aplican las políticas de promociones laborales	X		X		X		X			
			Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado	X		X		X		X			
			Los superiores se preocupan por su actualización como profesional	X		X		X		X			
			Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado	X		X		X		X			
			Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia	X		X		X		X			
	Filosofía Institucional		Contribuye con la filosofía de la institución educativa.	X		X		X		X			
			Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja	X		X		X		X			
			Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la IE	X		X		X		X			
	MOTIVACIÓN	Motivación	Siente identificarse con la institución educativa	X		X		X		X			
				Se siente a gusto trabajando en la institución educativa.	X		X		X		X		
				Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia	X		X		X		X		
				Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día	X		X		X		X		

COMUNICACIÓN	Comunicación	En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes	X		X		X		X		
		Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas	X		X		X		X		
		Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato	X		X		X		X		
		Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes	X		X		X		X		
		Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo	X		X		X		X		
LIDERAZGO	Liderazgo	Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración	X		X		X		X		
		Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos	X		X		X		X		
		Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma	X		X		X		X		
		Considera a sus directivos con capacidad y competencias para la solución de problemas	X		X		X		X		
		Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.	X		X		X		X		
AMBIENTE FISICO	Infraestructura de apoyo	Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales	X		X		X		X		
		Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. Para la contribución al desempeño del personal académico	X		X		X		X		
		La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.	X		X		X		X		
		Considera que las instalaciones son seguras	X		X		X		X		
	Materiales de trabajo	Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado	X		X		X		X		
		Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades	X		X		X		X		
		Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: María Consuelo Torres Saavedra

Firma del experto



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Instrumento de valoración sobre clima organizacional. (adaptación de Delia Yadira Plácido Hernández)

3 TESISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

4 DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

 Firma/DNI EXPERTO 16768175	 HUELLA
---	--

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetada profesional: Dra. María Consuelo Torres Saavedra

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con el liderazgo directivo y clima organizacional me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestado:

- 1.1. **Años de experiencia en gestión pública:** 38 años.
- 1.2. **Cargo laboral que ocupó:** Coordinadora de TOE de la I.E.E. "Juan Manuel Iturregui"
- 1.3. **Especialidad:** Educación Religiosa.
- 1.4. **Grado académico alcanzado:** Doctor

2. Test de autoevaluación del experto:

- 2.1 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 X	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.		X	
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	Dra. María Consuelo Torres Saavedra
--	-------------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe la Propuesta del Modelo de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: liderazgo directivo y clima organizacional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

6.3. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo.	X				
2	Representación gráfica del modelo.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

6.3. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.		X			
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

6.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: Lambayeque, 12/12/2022



Firma del experto
DNI N°: 16768175

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: María Consuelo Torres Saavedra

Dirección electrónica: consultorres18@hotmail.com

Teléfono: 938238388

Gracias por su valiosa colaboración.



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	TORRES SAAVEDRA
Nombres	MARIA CONSUELO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16768175

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO
Rector	ORBEGOSO VENEGAS BRUJALDO SIGIFREDO
Secretario General	SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL
Decano	MOYA RONDO RAFAEL MARTIN

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACION
Fecha de Expedición	06/05/2014
Resolución/Acta	0583-2014-UCV
Diploma	A1669489
Fecha Matricula	Sin información (****)
Fecha Egreso	Sin información (****)

Fecha de emisión de la constancia:
16 de Diciembre de 2022



JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Módulo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 16/12/2022 19:20:58-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 062-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(****) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 2920, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

Señora

Dra. Rosangella Del Jesús Rivadeneyra Pérez

Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Doctor en Administración de la Educación.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recorro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos*
- *Informe de validación del instrumento*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma

Br. Fiorella Rivadeneyra Pérez



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS


Test de Estilos de Liderazgo Kurt Lewin

TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Liderazgo directivo de estilo autoritario	Liderazgo directivo de estilo autoritario		Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	X		X		X		X		
			Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	X		X		X		X		
	Liderazgo directivo de estilo democrático		Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	X		X		X		X		
			Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	X		X		X		X		
			Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X		X		X		X		
			Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	X		X		X		X		
			Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	X		X		X		X		
			Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X		X		X		X		
			Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	X		X		X		X		
			Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	X		X		X		X		

		Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X		X		X		X		
		El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	X		X		X		X		
		Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X		X		X		X		
		En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	X		X		X		X		
		Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	X		X		X		X		
		Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	X		X		X		X		
		Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	X		X		X		X		
		Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	X		X		X		X		
		Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	X		X		X		X		
		Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	X		X		X		X		

		Quando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X		X		X		X		
		Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	X		X		X		X		
		Quando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Quando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X		X		X		X		
		Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	X		X		X		X		
		No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	X		X		X		X		
		Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	X		X		X		X		
		El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Doctora Rosangella Del Jesús Rivadeneyra Pérez	Firma del experto	
--	-------------------	---

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Test de liderazgo en directores de instituciones educativas.

3 TESISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

4 DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

 Firma/DNI EXPERTO 16762894	 HUELLA
---	--



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Test de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en I.E. públicas UGEL-Lambayeque, 2022

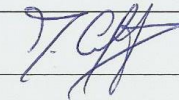
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	RELACIONES SOCIALES	Compañerismo y Colaboración	Existe el compañerismo entre los integrantes del área de trabajo	X		X		X		X		
			Apoyo de los compañeros para realizar el trabajo	X		X		X		X		
			Se fomenta el trabajo en equipo en el área	X		X		X		X		
			Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento	X		X		X		X		
		Relaciones Interpersonales	Existe atención y solución de conflictos laborales	X		X		X		X		
			Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución	X		X		X		X		
			La relación jefe-trabajador es cordial y respetuosa	X		X		X		X		
			Existe una relación cordial y respetuosa entre compañeros	X		X		X		X		
	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	Funciones asignadas (carga de trabajo)	Hay claridad en las funciones a realizar	X		X		X		X		
			Considera las normas y procedimientos de la institución educativa.	X		X		X		X		
			Existe presión para realizar sus actividades académicas	X		X		X		X		
			Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente	X		X		X		X		

			Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales	X		X		X		X			
	Autonomía en la toma de decisiones		Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales	X		X		X		X			
			Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases	X		X		X		X			
			Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo	X		X		X		X			
	Derechos laborales y sindicato		Se aplican los derechos y obligaciones laborales	X		X		X		X			
			Considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral	X		X		X		X			
	Desarrollo académico		Considera tener apoyo para su desarrollo profesional	X		X		X		X			
			Se aplican las políticas de promociones laborales	X		X		X		X			
			Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado	X		X		X		X			
			Los superiores se preocupan por su actualización como profesional	X		X		X		X			
			Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado	X		X		X		X			
			Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia	X		X		X		X			
	Filosofía Institucional		Contribuye con la filosofía de la institución educativa.	X		X		X		X			
			Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja	X		X		X		X			
			Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la IE	X		X		X		X			
	MOTIVACIÓN	Motivación	Siente identificarse con la institución educativa	X		X		X		X			
				Se siente a gusto trabajando en la institución educativa.	X		X		X		X		
				Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia	X		X		X		X		
				Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día	X		X		X		X		

AMBIENTE FISICO	COMUNICACIÓN	Comunicación	En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes	X		X		X		X		
			Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas	X		X		X		X		
			Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato	X		X		X		X		
			Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes	X		X		X		X		
			Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo	X		X		X		X		
	LIDERAZGO	Liderazgo	Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración	X		X		X		X		
			Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos	X		X		X		X		
			Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma	X		X		X		X		
			Considera a sus directivos con capacidad y competencias para la solución de problemas	X		X		X		X		
			Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.	X		X		X		X		
	AMBIENTE FISICO	Infraestructura de apoyo	Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales	X		X		X		X		
			Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. Para la contribución al desempeño del personal académico	X		X		X		X		
			La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.	X		X		X		X		
			Considera que las instalaciones son seguras	X		X		X		X		
		Materiales de trabajo	Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado	X		X		X		X		
			Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades	X		X		X		X		
			Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Doctora Rosangella Del Jesús Rivadeneyra Pérez

Firma del experto



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Instrumento de valoración sobre clima organizacional. (adaptación de Delia Yadira Plácido Hernández)

3 TESISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

4 DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

 <hr/> <p>Firma/DNI EXPERTO 16762894</p>	 <p>HUELLA</p>
---	--

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetada profesional: Dra. Rosángella Del Jesús Rivadeneyra Pérez

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con el liderazgo directivo y clima organizacional me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

3. Datos generales del experto encuestado:

3.1. Años de experiencia en gestión pública: 22 años.

3.2. Cargo que ha ocupado en la Institución Educativa donde labora actualmente: Subdirectora de la I.E. "José Domingo Atoche"

3.3. Especialidad: Matemática.

3.4. Grado académico alcanzado: Doctora en Educación

4. Test de autoevaluación del experto:

2.2 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 X	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

2.3 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.		X	
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y apellidos del experto	Dra. Rosángella Del Jesús Rivadeneyra Pérez
--	---

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe la Propuesta del Modelo de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: liderazgo directivo y clima organizacional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

6.4. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo.	X				
2	Representación gráfica del modelo.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

6.4. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

6.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 12/12/2022



Firma del experto
DNI N°: 16762894

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: Rosangella Del Jesús Rivadeneyra Pérez

Dirección electrónica: rrivadeneyrap@ugelchiclayo.edu.pe

Teléfono: 979814223

Gracias por su valiosa colaboración.

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrado por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	RIVADENEYRA PEREZ
Nombres	ROSANGELLA DEL JESUS
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16762894

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.
Rector	TANTALEÁN RODRÍGUEZ JEANNETTE CECILIA
Secretario General	LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA
Director	PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTORA EN EDUCACIÓN
Fecha de Expedición	19/07/21
Resolución/Acta	0432-2021-UCV
Diploma	052-120209
Fecha Matricula	04/01/2018
Fecha Egreso	17/01/2021

Fecha de emisión de la constancia:
19 de Diciembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 9001929885

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Motivo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 18/12/2022 21:37:44-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectores de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

Señor

Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén

Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Doctor en Administración de la Educación.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos*
- *Informe de validación del instrumento*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma _____

Br. Fiorella Rivadeneyra Pérez

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS
Test de Estilos de Liderazgo Kurt Lewin

TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Liderazgo directivo de estilo autoritario		Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	X		X		X		X		
			Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	X		X		X		X		
	Liderazgo directivo de estilo democrático		Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	X		X		X		X		
			Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	X		X		X		X		
	Liderazgo directivo de estilo laissez faire		Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X		X		X		X		
			Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	X		X		X		X		
			Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	X		X		X		X		
			Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X		X		X		X		

		Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	X		X		X		X		
		Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	X		X		X		X		
		Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X		X		X		X		
		El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	X		X		X		X		
		Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X		X		X		X		
		En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	X		X		X		X		
		Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	X		X		X		X		
		Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	X		X		X		X		
		Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	X		X		X		X		
		Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	X		X		X		X		

		Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	X		X		X		X		
		Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	X		X		X		X		
		Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X		X		X		X		
		Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	X		X		X		X		
		Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X		X		X		X		
		Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	X		X		X		X		
		No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	X		X		X		X		
		Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	X		X		X		X		
		El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén

Firma del experto


Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Test de liderazgo en directores de instituciones educativas.

3 TESISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

4 DECISIÓN:

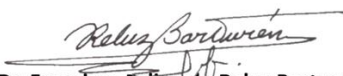

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

 <p>Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén EDITOR DE REVISTA TZHOECOEN INVESTIGADOR RENACYT-CONCYTEC EXPERTO</p>	 <p>HUELLA</p>
---	---

			Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente	X		X		X		X				
			Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales	X		X		X		X				
		Autonomía en la toma de decisiones	Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales	X		X		X		X				
			Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases	X		X		X		X				
			Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo	X		X		X		X				
		Derechos laborales y sindicato	Se aplican los derechos y obligaciones laborales	X		X		X		X				
			Considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral	X		X		X		X				
		Desarrollo académico	Considera tener apoyo para su desarrollo profesional	X		X		X		X				
			Se aplican las políticas de promociones laborales	X		X		X		X				
			Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado	X		X		X		X				
			Los superiores se preocupan por su actualización como profesional	X		X		X		X				
			Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado	X		X		X		X				
			Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia	X		X		X		X				
		Filosofía Institucional	Contribuye con la filosofía de la institución educativa.	X		X		X		X				
			Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja	X		X		X		X				
			Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la IE	X		X		X		X				
		MOTIVACIÓN N	Motivación	Siente identificarse con la institución educativa	X		X		X		X			
				Se siente a gusto trabajando en la institución educativa.	X		X		X		X			
				Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia	X		X		X		X			

	COMUNICACIÓN		Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día	X		X		X		X			
			En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes	X		X		X		X			
		Comunicación	Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas	X		X		X		X			
			Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato	X		X		X		X			
			Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes	X		X		X		X			
			Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo	X		X		X		X			
	Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración	X		X		X		X					
	LIDERAZGO	Liderazgo	Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos	X		X		X		X			
			Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma	X		X		X		X			
			Considera a sus directivos con capacidad y competencias para la solución de problemas	X		X		X		X			
			Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.	X		X		X		X			
			Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales	X		X		X		X			
	AMBIENTE FISICO	Infraestructura de apoyo	Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. Para la contribución al desempeño del personal académico	X		X		X		X			
			La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.	X		X		X		X			
			Considera que las instalaciones son seguras	X		X		X		X			
			Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado	X		X		X		X			
		Materiales de trabajo	Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades	X		X		X		X			
			Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo	X		X		X		X			

Grado y Nombre del Experto Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén

Firma del experto


Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Instrumento de valoración sobre clima organizacional. (adaptación de Delia Yadira Plácido Hernández)

3 TESISISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

4 DECISIÓN:

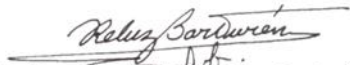

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

 <p>Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén EDITOR DE REVISTA TZHOECOEN INVESTIGADOR RENACYT-CONCYTEC <i>EXPERTO</i></p>	 <p><i>HUELLA</i></p>
---	--



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	RELUZ BARTUREN
Nombres	FRANCISCO FELIZARDO
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	25859274

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE
Rector	VLADIMIRO DEL CASTILLO NARRO
Secretario General	ZAIDA OLINDA PUMACAYO SANCHEZ
Director De La Escuela	LUIS ALBERTO RODRIGUEZ DE LOS RIOS

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN PSICOLOGIA EDUCACIONAL Y TUTORIAL MENCION EN PSICOLOGIA EDUCACIONAL Y TUTORIAL
Fecha de Expedición	22/04/15
Resolución/Acta	0597-2015-R-UNE
Diploma	A1501930
Fecha Matricula	Sin información (****)
Fecha Egreso	Sin información (****)

Fecha de emisión de la constancia:
08 de Febrero de 2023



JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA

Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria
Motivo: Servidor de Agente automatizado.
Fecha: 08/02/2023 23:08:08-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

(****) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3330, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: [Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén](#)

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con el desempeño de la gestión educacional me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

5. Datos generales del experto encuestado:

5.1. Años de experiencia en gestión pública: 18 años

5.2. Cargo que ha ocupado en la Institución Educativa donde labora actualmente: Investigador
RENACYT-CONCYTEC

5.3. Especialidad: Investigación científica en la Educación Superior

5.4. Grado académico alcanzado: Doctor en Psicología Educativa

6. Test de autoevaluación del experto:

2.3 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 X
---	---	---	---	---	---	---	---	---	------

2.4 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén
--	--

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe la Propuesta del Modelo de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: liderazgo directivo y clima organizacional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

Muy adecuado (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

6.5. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

6.5. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

6.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 12/12/2022


Dr. Francisco Felizardo Reluz Barturén

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Dirección electrónica: freluz@gmail.com /<https://orcid.org/0000-0002-8951-1143>

Gracias por su valiosa colaboración.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

Señor

Dr. César Manuel Chapoñán Damián

Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Doctor en Administración de la Educación.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos*
- *Informe de validación del instrumento*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma _____

Br. Fiorella Rivadeneyra Pérez



FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Test de Estilos de Liderazgo Kurt Lewin

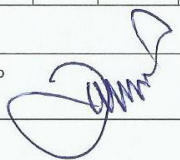
TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Liderazgo directivo de estilo autoritario		Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	X		X		X		X		
			Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	X		X		X		X		
	Liderazgo directivo de estilo democrático		Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	X		X		X		X		
			Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	X		X		X		X		
	Liderazgo directivo de estilo laissez faire		Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X		X		X		X		
			Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	X		X		X		X		
			Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	X		X		X		X		
			Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X		X		X		X		
			Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	X		X		X		X		
			Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	X		X		X		X		

		Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X		X		X		X		
		El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	X		X		X		X		
		Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X		X		X		X		
		En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	X		X		X		X		
		Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	X		X		X		X		
		Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	X		X		X		X		
		Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	X		X		X		X		
		Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	X		X		X		X		
		Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	X		X		X		X		
		Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	X		X		X		X		

		Quando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X		X		X		X		
		Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	X		X		X		X		
		Quando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Quando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X		X		X		X		
		Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	X		X		X		X		
		No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	X		X		X		X		
		Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	X		X		X		X		
		El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Doctor César Manuel Chapoñán Damián	Firma del experto
---	-------------------



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Test de liderazgo en directores de instituciones educativas.

3 TESISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

4 DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

 Firma/DNI EXPERTO 16739837	 HUELLA
---	--

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS
Test de Clima Organizacional de Litwin y Stringer
TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en I.E. públicas UGEL-Lambayeque, 2022

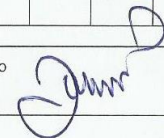
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	RELACIONES SOCIALES	Compañerismo y Colaboración	Existe el compañerismo entre los integrantes del área de trabajo	X		X		X		X		
			Apoyo de los compañeros para realizar el trabajo	X		X		X		X		
			Se fomenta el trabajo en equipo en el área	X		X		X		X		
			Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento	X		X		X		X		
		Relaciones Interpersonales	Existe atención y solución de conflictos laborales	X		X		X		X		
			Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución	X		X		X		X		
			La relación jefe-trabajador es cordial y respetuosa	X		X		X		X		
			Existe una relación cordial y respetuosa entre compañeros	X		X		X		X		
	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	Funciones asignadas (carga de trabajo)	Hay claridad en las funciones a realizar	X		X		X		X		
			Considera las normas y procedimientos de la institución educativa.	X		X		X		X		
			Existe presión para realizar sus actividades académicas	X		X		X		X		
			Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente	X		X		X		X		

			Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales	X		X		X		X			
	Autonomía en la toma de decisiones		Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales	X		X		X		X			
			Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases	X		X		X		X			
			Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo	X		X		X		X			
	Derechos laborales y sindicato		Se aplican los derechos y obligaciones laborales	X		X		X		X			
			Considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral	X		X		X		X			
	Desarrollo académico		Considera tener apoyo para su desarrollo profesional	X		X		X		X			
			Se aplican las políticas de promociones laborales	X		X		X		X			
			Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado	X		X		X		X			
			Los superiores se preocupan por su actualización como profesional	X		X		X		X			
			Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado	X		X		X		X			
			Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia	X		X		X		X			
	Filosofía Institucional		Contribuye con la filosofía de la institución educativa.	X		X		X		X			
			Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja	X		X		X		X			
			Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la IE	X		X		X		X			
	MOTIVACIÓN	Motivación	Siente identificarse con la institución educativa	X		X		X		X			
				Se siente a gusto trabajando en la institución educativa.	X		X		X		X		
				Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia	X		X		X		X		
				Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día	X		X		X		X		

	COMUNICACIÓN		En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes	X		X		X		X		
		Comunicación		Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas	X		X		X		X	
				Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato	X		X		X		X	
				Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes	X		X		X		X	
				Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo	X		X		X		X	
				Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración	X		X		X		X	
	LIDERAZGO	Liderazgo		Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos	X		X		X		X	
				Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma	X		X		X		X	
				Considera a sus directivos con capacidad y competencias para la solución de problemas	X		X		X		X	
				Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.	X		X		X		X	
				Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales	X		X		X		X	
	AMBIENTE FISICO	Infraestructura de apoyo		Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. Para la contribución al desempeño del personal académico	X		X		X		X	
				La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.	X		X		X		X	
				Considera que las instalaciones son seguras	X		X		X		X	
				Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado	X		X		X		X	
Materiales de trabajo			Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades	X		X		X		X		
			Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: Doctor César Manuel Chopoñán Damián

Firma del experto



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

2 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Instrumento de valoración sobre clima organizacional. (adaptación de Delia Yadira Plácido Hernández)

3 TESISISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

4 DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

 Firma/DNI EXPERTO 16739837	 HUELLA
---	--



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través de la Jefa de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos	CHAPOÑAN DAMIAN
Nombres	CESAR MANUEL
Tipo de Documento de Identidad	DNI
Numero de Documento de Identidad	16739837

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Rector	JORGE AURELIO OLIVA NUÑEZ
Secretario General	WILMER CARBAJAL VILLALTA
Directora	OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS

INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico	DOCTOR
Denominación	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION
Fecha de Expedición	02/06/20
Resolución/Acta	116-2020-CU
Diploma	UNPRG-EPG-2020-0166
Fecha Matrícula	11/07/2015
Fecha Egreso	12/08/2018

Fecha de emisión de la constancia:
16 de Diciembre de 2022



CÓDIGO VIRTUAL 0001025649

JESSICA MARTHA ROJAS BARRUETA
JEFA
Unidad de Registro de Grados y Títulos
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria - Sunedu



Firmado digitalmente por:
Superintendencia Nacional de Educación
Superior Universitaria
Motivo: Servidor de
Agente automatizado.
Fecha: 16/12/2022 00:01:00-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu (www.sunedu.gob.pe), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 - Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetado profesional: Dr. César Manuel Chapoñán Damián

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con el liderazgo directivo y clima organizacional me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

7. Datos generales del experto encuestado:

7.1. Años de experiencia en gestión pública: 23 años

7.2. Cargo que ha ocupado en la Institución Educativa donde labora actualmente: Director de la I.E. "Nicolás Zapata Saldarriaga"

7.3. Especialidad: Lengua y Literatura.

7.4. Grado académico alcanzado: Doctor en Ciencias de la Educación

8. Test de autoevaluación del experto:

2.4 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 X	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

2.5 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.	X		
Trabajos de autores nacionales.		X	
Trabajos de autores extranjeros.		X	
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Dr. César Manuel Chapoñán Damián
--	----------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe la Propuesta del Modelo de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: liderazgo directivo y clima organizacional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

6.6. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo.	X				
2	Representación gráfica del modelo.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

6.6. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del modelo.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

6.3. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				
4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				

Lugar y fecha: Chiclayo, 12/12/2022



Firma del experto
DNI N°: 16739837

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: César Manuel Chapoñán Damián

Dirección electrónica: cesarmanuel0710@hotmail.com

Teléfono: 988636972

Gracias por su valiosa colaboración.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

Srta.

Dra. CELIA YSABEL PALACIOS ALVA

Ciudad. -

De mi consideración:

Reciba el saludo institucional y personal y al mismo tiempo para manifestarle lo siguiente:

El suscrito está en la etapa del diseño del Proyecto de Investigación para el posterior desarrollo del mismo con el fin de obtener el grado de Doctor en Administración de la Educación.

Como parte del proceso de elaboración del proyecto se ha elaborado un instrumento de recolección de datos, el mismo que por el rigor que se nos exige es necesario validar el contenido de dicho instrumento; por lo que reconociendo su formación y experiencia en el campo profesional y de la investigación recurro a Usted para en su condición de EXPERTO emita su juicio de valor sobre la validez del instrumento.

Para efectos de su análisis adjunto a usted los siguientes documentos:

- *Ficha técnica instrumental.*
- *Instrumento de recolección de datos*
- *Matriz de consistencia*
- *Cuadro de operacionalización de variables*
- *Ficha de evaluación de validación por juicios de expertos*
- *Informe de validación del instrumento*

Sin otro particular quedo de usted.

Atentamente,

Firma _____

Br. Fiorella Rivadeneyra Pérez

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS
Test de Estilos de Liderazgo Kurt Lewin

TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	Liderazgo directivo de estilo autoritario		Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	X		X		X		X		
			Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.	X		X		X		X		
	Liderazgo directivo de estilo democrático		Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.	X		X		X		X		
			Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	X		X		X		X		
	Liderazgo directivo de estilo laissez faire		Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	X		X		X		X		
			Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.	X		X		X		X		
			Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina.	X		X		X		X		
			Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa.	X		X		X		X		

		Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	X		X		X		X		
		Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo.	X		X		X		X		
		Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	X		X		X		X		
		El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.	X		X		X		X		
		Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.	X		X		X		X		
		Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.	X		X		X		X		
		En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	X		X		X		X		
		Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	X		X		X		X		
		Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	X		X		X		X		
		Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	X		X		X		X		
		Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	X		X		X		X		
		Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.	X		X		X		X		

		Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos.	X		X		X		X		
		Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.	X		X		X		X		
		Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva.	X		X		X		X		
		Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.	X		X		X		X		
		Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.	X		X		X		X		
		Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos.	X		X		X		X		
		Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.	X		X		X		X		
		No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.	X		X		X		X		
		Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas.	X		X		X		X		
		El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto Dra. Celia Ysabel Palacios Alva

Firma del experto 

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

5 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

6 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Test de liderazgo en directores de instituciones educativas.

7 TESISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

8 DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

<p>EXPERTO: Dra. Celia Ysabel Palacios Alva / DNI 07534826</p> 	<p>HUELLA</p> 
--	---

FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS
Test de Clima Organizacional de Litwin y Stringer
TÍTULO DE LA TESIS: Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en I.E. públicas UGEL-Lambayeque, 2022

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	RELACIONES SOCIALES	Compañerismo y Colaboración	Existe el compañerismo entre los integrantes del área de trabajo	X		X		X		X		
			Apoyo de los compañeros para realizar el trabajo	X		X		X		X		
			Se fomenta el trabajo en equipo en el área	X		X		X		X		
			Se presentan resultados del trabajo en equipo y se le da seguimiento	X		X		X		X		
		Relaciones Interpersonales	Existe atención y solución de conflictos laborales	X		X		X		X		
			Hay una apropiada interacción entre los integrantes de la institución	X		X		X		X		
			La relación jefe-trabajador es cordial y respetuosa	X		X		X		X		
			Existe una relación cordial y respetuosa entre compañeros	X		X		X		X		
	ASPECTOS ORGANIZACIONALES	Funciones asignadas (carga de trabajo)	Hay claridad en las funciones a realizar	X		X		X		X		
			Considera las normas y procedimientos de la institución educativa.	X		X		X		X		
			Existe presión para realizar sus actividades académicas	X		X		X		X		

MOTIVACIÓN	N		Se basa en los objetivos institucionales para llevar a cabo su función docente	X		X		X		X				
			Utiliza la tecnología para realizar actividades laborales	X		X		X		X				
		Autonomía en la toma de decisiones	Tiene libertad para tomar decisiones en las actividades laborales individuales	X		X		X		X				
			Tiene la libertad de tomar decisiones sobre el manejo de sus clases	X		X		X		X				
			Posee la libertad para tomar decisiones en las actividades del trabajo en equipo	X		X		X		X				
		Derechos laborales y sindicato	Se aplican los derechos y obligaciones laborales	X		X		X		X				
			Considera que su sindicato lo apoya o influye cuando tiene alguna necesidad laboral	X		X		X		X				
		Desarrollo académico	Considera tener apoyo para su desarrollo profesional	X		X		X		X				
			Se aplican las políticas de promociones laborales	X		X		X		X				
			Considera que su salario es adecuado a su trabajo desempeñado	X		X		X		X				
			Los superiores se preocupan por su actualización como profesional	X		X		X		X				
			Los directivos o superiores reconocen su trabajo realizado	X		X		X		X				
			Los directivos o superiores reconocen sus conocimientos, habilidades, cualidades y experiencia	X		X		X		X				
		Filosofía Institucional	Contribuye con la filosofía de la institución educativa.	X		X		X		X				
			Se siente identificado con la filosofía de la entidad en la que trabaja	X		X		X		X				
			Contribuye al logro de la misión, visión y objetivos de la IE	X		X		X		X				
		Motivación	Siente identificarse con la institución educativa	X		X		X		X				
			Se siente a gusto trabajando en la institución educativa.	X		X		X		X				
			Se siente a gusto con las estipulaciones para practicar la docencia	X		X		X		X				

	COMUNICACIÓN		Estimulan de alguna manera que su trabajo sea mejor cada día	X		X		X		X			
			En esta dirección existen distintas formas de recompensar a los docentes	X		X		X		X			
		Comunicación	Las formas de dar a conocer la información son las adecuadas	X		X		X		X			
			Mantiene comunicación constante con su jefe inmediato	X		X		X		X			
			Las relaciones de comunicación con los compañeros de trabajo son respetuosas y pertinentes	X		X		X		X			
			Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas de trabajo	X		X		X		X			
	Se toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones dentro de la Facultad de Contaduría y Administración	X		X		X		X					
	LIDERAZGO	Liderazgo	Hay participación por parte de los directivos para la solución de conflictos	X		X		X		X			
			Existe la participación de los directivos en el logro de objetivos en tiempo y forma	X		X		X		X			
			Considera a sus directivos con capacidad y competencias para la solución de problemas	X		X		X		X			
			Considera que quienes están a cargo de la institución son eficientes para ejercer el liderazgo.	X		X		X		X			
			Es eficiente la participación de la dirección y apoyo en la comunicación de acuerdos laborales	X		X		X		X			
	AMBIENTE FISICO	Infraestructura de apoyo	Las condiciones del lugar son las adecuadas acerca de: espacio, luz, ventilación, limpieza, privacidad, diseño, etc. Para la contribución al desempeño del personal académico	X		X		X		X			
			La temperatura y el espacio físico donde se encuentra le permiten trabajar cómodamente y cumplir con sus actividades.	X		X		X		X			
			Considera que las instalaciones son seguras	X		X		X		X			
			Le apoyan con mobiliario y equipo de cómputo suficiente y adecuado	X		X		X		X			
		Materiales de trabajo	Cuenta con material de trabajo adecuado y suficiente para la realización de actividades	X		X		X		X			
			Considera que la institución lo apoya en cuanto a materiales de trabajo	X		X		X		X			

Grado y Nombre del Experto Dra. Celia Ysabel Palacios Alva

Firma del experto



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

5 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022

6 NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Instrumento de valoración sobre clima organizacional. (adaptación de Delia Yadira Plácido Hernández)

7 TESISTA:

Br: Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez

8 DECISIÓN:



Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, se procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 12 de diciembre de 2022

<p>EXPERTO: Dra. Celia Ysabel Palacios Alva / DNI 07534826</p> 	<p>HUELLA</p> 
--	--


PERÚ

Ministerio de Educación

 Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

 Dirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
PALACIOS ALVA, CELIA YSABEL DNI 07534826	MAGISTER EN EDUCACION DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA Fecha de diploma: 17/07/2009 Modalidad de estudios: - Fecha matricula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
PALACIOS ALVA, CELIA YSABEL DNI 07534826	DOCTORA EN EDUCACIÓN Fecha de diploma: 21/06/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: 04/01/2018 Fecha egreso: 17/01/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

INSTRUMENTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA POR EXPERTOS

DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACIÓN DE LOS EXPERTOS

Respetada profesional: Dra. Celia Ysabel Palacios Alva

De acuerdo a la investigación que estoy realizando, relacionada con el desempeño de la gestión educacional me resultará de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar, en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida.

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

9. Datos generales del experto encuestado:

9.1. Años de experiencia en gestión pública: 16 años

9.2. Cargo que ha ocupado en la Institución Educativa donde labora actualmente:

Coordinadora del centro de apoyo a la tecnología y la innovación-VRI-USAT

9.3. Especialidad: Obstetra

9.4. Grado académico alcanzado: Doctorado en Educación

10. Test de autoevaluación del experto:

2.5 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo = 1 y dominio máximo= 10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 X	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-----	----

2.6 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia.		X	
Trabajos de autores nacionales.	X		
Trabajos de autores extranjeros.	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio.	X		
Su intuición.	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTO

Nombres y apellidos del experto	Dra. Celia Ysabel Palacios Alva
--	---------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalúe la Propuesta del Modelo de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas.

Por las particularidades del indicado Trabajo de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto; aspectos relacionados con la variable de estudio: liderazgo directivo y clima organizacional.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una **X** en la columna correspondiente. Las categorías son:

- Muy adecuado (MA)
- Bastante adecuado (BA)
- Adecuado (A)
- Poco adecuado (PA)
- Inadecuado (I)

Si Ud. Considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco sobremanera.

6.7. ASPECTOS GENERALES:

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Representación gráfica del Programa.	X				
3	Secciones que comprende.	X				
4	Nombre de estas secciones.	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones.	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones.	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio.	X				

6.7. CONTENIDO

N°	Aspecto a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre del Programa.	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para el modelo.	X				
3	Programaciones de capacitación con profesionales.	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta de modelo	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema.	X				
6	Guarda relación el Programa con el objetivo general.	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos.	X				
8	Relaciones de los objetivos específicos con las actividades a trabajar.	X				
9	Las estrategias guardan relación con el modelo.	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con el modelo.	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo.	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta del Modelo.	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta de modelo.	X				
14	El modelo contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación del modelo son adecuados	X				
16	Los contenidos del modelo tienen impacto académico y social.	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta está insertada en la Investigación.	X				
19	La propuesta del modelo cumple con los requisitos.	X				
20	La propuesta del modelo contiene fundamentos teóricos	X				

6.4. VALORACIÓN INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia.	X				
2	Actualidad: La propuesta del modelo tiene relación con el conocimiento científico del tema de Investigación.	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de Investigación.	X				

4	El aporte de validación de la propuesta favorecerá el propósito de la tesis para su aplicación.	X				
---	---	---	--	--	--	--

Lugar y fecha: Chiclayo, 12/12/2022

EXPERTO: Dra. Celia Ysabel Palacios Alva / DNI
07534826



Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Dirección electrónica: <https://orcid.org/0000-0001-7134-6605>

Gracias por su valiosa colaboración.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

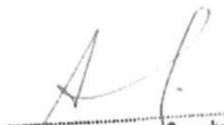
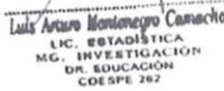
Yo, Luis Arturo Montenegro Camacho, docente de la Escuela de posgrado, del Programa académico de Doctorado con mención en Administración de la Educación de la Universidad “César Vallejo” filial Chiclayo, asesor del Trabajo de Investigación / Tesis titulada:

“Modelamiento de gestión de calidad para liderazgo directivo y clima organizacional en Instituciones educativas públicas UGEL-Lambayeque, 2022” de la autora **Fiorella Del Rosario Rivadeneyra Pérez**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24.00% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo de investigación / tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad “César Vallejo”.

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

Pimentel, 23 de febrero de 2023

Apellidos y Nombres del asesor	: Dr. Montenegro Camacho, Luis Arturo
DNI: 16641200	Firma  
ORCID: 000-0002-5224-4854	