



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación

**AUTORA:**

Gordillo Pisfil, Elisa Maribel ([orcid.org/0009-0003-2617-5140](https://orcid.org/0009-0003-2617-5140))

**ASESORES:**

Dra. Sialer Alarcón, Jannet Alicia ([orcid.org/0000-0001-9943-755X](https://orcid.org/0000-0001-9943-755X))

Dra. Salazar Cabrejos, Rosa Eliana ([orcid.org/0000-0002-1144-2037](https://orcid.org/0000-0002-1144-2037))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus niveles

CHICLAYO – PERÚ

2023

## DEDICATORIA

Agradezco a Dios todo poderoso, por darme sabiduría en todo momento, fuerza para salir adelante a pesar de las adversidades y guiarme a ser buena hija, nieta y profesional.

A mi amada madre, mi querida tía y mi amorosa abuela, quienes me motivaron a iniciar y culminar este gran reto para desarrollarme profesionalmente. Sin su apoyo no hubiera logrado culminar esta gran meta.

**Elisa**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por ser mi guía en todo momento de mi vida y por darme una vocación de servicio usándome como instrumento para brindar un servicio de calidad a nuestra niñez y sociedad.

A mi madre Marleny por darme la vida, por sus cuidados, por su amor, por sus consejos de superación diaria y enseñanza de valores para ser una buena persona y profesional.

A mi tía Ana María por su amor y consejos durante todo el tiempo que estuvo a mi lado, por su confianza y por apoyarme en todo momento dándome palabras motivadoras cuando me encontraba desanimada. Siempre recordaré su frase “Si empiezas algo, lo terminas”.

A mis docentes de la maestría por sus enseñanzas, por su confianza y recomendaciones en todo momento y por incentivar me a culminar esta carrera que había iniciado.

A mi asesora Dr. Jannet Alicia Sialer Alarcón por sus enseñanzas, su dedicación y paciencia durante todo el tiempo de asesoría de tesis. Su exigencia en realizar un correcto trabajo de investigación, todo esto con un objetivo, terminar satisfactoriamente esta gran meta.

**La Autora**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |     |
|---|-----|
| CARÁTULA.....   | i   |
| DEDICATORIA.....  | ii  |
| AGRADECIMIENTO .....  | iii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....  | iv  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | v   |
| RESUMEN .....   | vi  |
| ABSTRACT.....   | vii |
| I. INTRODUCCIÓN.....  | 1   |
| II. MARCO TEÓRICO .....   | 4   |
| III. METODOLOGÍA.....   | 14  |
| 3.1. Tipo y diseño de investigación.....                                      | 14  |
| 3.2. Variables y operacionalización.....                                      | 15  |
| 3.3. Población (criterios de selección) muestra, muestreo, unidad de análisis | 16  |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                     | 17  |
| 3.5. Procedimientos.....  | 17  |
| 3.6. Métodos de análisis de datos .....                                       | 18  |
| 3.7. Aspectos éticos .....  | 18  |
| IV. RESULTADOS.....   | 19  |
| V. DISCUSIÓN.....   | 24  |
| VI. CONCLUSIONES .....  | 31  |
| VII. RECOMENDACIONES.....   | 32  |
| VIII. PROPUESTA.....  | 33  |
| REFERENCIAS .....   | 36  |
| ANEXOS.....   | 44  |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> Población y muestra.....  | 16 |
| <b>Tabla 2</b> Nivel del clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.....                   | 19 |
| <b>Tabla 3</b> Nivel de comportamiento en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo .....                         | 20 |
| <b>Tabla 4</b> Nivel de la estructura organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.....            | 21 |
| <b>Tabla 5</b> Nivel de los procesos organizacionales en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.....           | 22 |
| <b>Tabla 6</b> Nivel de clima organizacional en sus dimensiones en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo..... | 23 |

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general proponer estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo; por lo que fue ejecutado bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica con diseño no experimental de nivel propositivo y de corte transversal. La población y muestra se encontró conformada por 30 docentes de una institución educativa de Monsefú a quienes se le aplicó el cuestionario de clima organizacional. Los resultados demostraron que el nivel de clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo es medio en 86.7%, asimismo sus dimensiones presentaron comportamientos similares: comportamiento organizacional bajo en 86.7%, estructura organizacional medio en 70% y procesos organizacionales medio en 83.3%. Tales resultados y el análisis de fundamentos teóricos y conceptuales permitieron el diseño de 10 estrategias de liderazgo pedagógico que respondan a las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico y a situación problemática identificada en la institución educativa. Finalmente, la propuesta elaborada fue validada bajo el juicio de tres expertos, quienes concluyeron que esta cuenta con los criterios requeridos para ser aplicada.

**Palabras clave:** Liderazgo pedagógico, comportamiento, estructura organizacional, procesos organizacionales.

## ABSTRACT

The present study had the general objective of proposing pedagogical leadership strategies to strengthen the organizational climate in an educational institution in Monsefú-Chiclayo; For this reason, it was executed under a quantitative approach, of a basic type with a non-experimental design of a propositional level and a cross section. The population and sample was made up of 30 teachers from an educational institution in Monsefú to whom the organizational climate questionnaire was applied. The results showed that the level of organizational climate in an educational institution in Monsefú-Chiclayo is medium in 86.7%, likewise its dimensions presented similar behaviors: low organizational behavior in 86.7%, medium organizational structure in 70% and medium organizational processes in 83.3%. These results and the analysis of theoretical and conceptual foundations allowed the design of 10 pedagogical leadership strategies that respond to the dimensions of the pedagogical leadership variable and the problematic situation identified in the educational institution. Finally, the proposal prepared was validated under the judgment of three experts, who concluded that it meets the criteria required to be applied.

**Keywords:** Pedagogical leadership, behavior, organizational structure, organizational processes.

## I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se ha transformado en la actualidad, en un enfoque trascendental en el campo educativo, dado que favorece la creación de un entorno agradable para el desarrollo de trabajo en equipo y la gestión administrativa y pedagógica, de tal manera que la comunidad educativa enriquezca la formación humana y académica fundamentada bajo un clima de convivencia basado en valores (Ángel & Ávila, 2022).

Desde un contexto Latinoamericano Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) refiere que el proceso complejo que a diario realizan los educadores es influenciado por liderazgo pedagógico, la convivencia laboral y las condiciones escolares y a la sociedad en general en la que se encuentra incluida su familia, sin embargo, sostiene que estos aspectos no son tomados en cuenta en la estructura educativa, dado que las políticas en Latinoamérica están mayormente orientadas al logro de resultados cuantitativos, olvidando la triada que compone el clima organizacional en las instituciones educativas como los estudiantes, profesores y familias.

Aunando, a lo antes señalado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020) fundamenta que el liderazgo en el campo educativo evidencia diversos cambios según los contextos y los países, puesto que en muchos países como Chile y México los directores dejaron de ser administradores para convertirse en gerentes preocupados por adoptar estrategias eficaces que favorezcan los resultados académicos y el ambiente laboral, sin dejar de lado la rendición de cuentas de los recursos financieros; no obstante Yañez (2020) menciona que el panorama educativo en Chile no es muy alentador en lo que a liderazgo directivo se refiere, puesto que demostró que solo el 10% de los directores manifiestan estar preparados para asumir esta gran responsabilidad, lo cual no viene favoreciendo el clima organizacional en los centros educativos.

En el contexto nacional, de acuerdo a datos reportados por el Ministerio de Educación (MINEDU, 2021) el 72% de las instituciones educativas de país cuentan con directores que cumplen tarea docente en las aulas, lo que impide que se dediquen exclusivamente a su tareas relacionadas con la gestión y liderazgo



pedagógico. Además, según Lazo (2023) las habilidades directivas presentan una tendencia entre bajo y medio en un 97,3% debido a que estas no son reforzadas en la práctica, suceso que viene ocasionando que los directivos presenten una serie de limitaciones al momento de desarrollar habilidades mínimas requeridas para la ejecución efectiva de sus responsabilidades.

En el marco del buen desempeño directivo el Ministerio de Educación (2014), refiere que en su gran mayoría las instituciones educativas del país presentan problemáticas asociadas con las prácticas rutinarias de enseñanza, procesos administrativos tediosos que no responden a las exigencias de aprendizaje, directivos con un bajo perfil de liderazgo efectivo, vínculos pobres entre la institución y la comunidad, entre otros; lo cual deja ver el sin número de demandas que tiene el Perú en lo que educación concierne y al mismo tiempo la falta de estrategias y políticas que permitan reducir con efectividad y de manera sostenible las brechas que existe en educación, donde el papel del director resulta fundamental para los cambios estructurales que se requieren.

En el contexto local, mediante un breve análisis del Plan Estratégico Institucional de una institución educativa de la ciudad de Monsefú se identificó que los integrantes del equipo no mantiene un buen comportamiento, asimismo, la motivación por parte del directivo es escasa, la comunicación interna y externa es deficiente, lo mismo tiene repercusión negativa en la toma de decisiones y el establecimiento de relaciones con el entorno social y educativo; además, se han observado casos donde los directivos y docentes muestran poca capacidad de liderazgo en la ejecución de sus actividades educativas. Es a raíz de esta problemática que nace la necesidad de proponer estrategias de liderazgo pedagógico a fin de fortalecer el clima organizacional de la institución educativa. Ante lo señalado se plantea como problema general: ¿Qué características deben tener la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo?

Este proyecto de investigación cuenta con relevancia práctica, por cuanto permitirá fortalecer el clima organizacional de las instituciones educativas, para ello se implementarán estrategias de liderazgo pedagógico con la finalidad de que la

institución obtenga una gestión de calidad y logre sus objetivos y al mismo tiempo que exista un ambiente agradable con motivación tanto física como mental.

En el aspecto Teórico, la presente investigación pone de manifiesto los conocimientos teóricos de liderazgo pedagógico y del clima organizacional, que mediante a ello se diseñarán estrategias de liderazgo pedagógico que ayuden a fortalecer el clima organizacional en las instituciones educativas.

En el aspecto social, se pretende que la elaboración de estrategias de liderazgo pedagógico quede validada, y por ende puedan ser aplicadas a otras instituciones educativas para fortalecer el clima organizacional.

El objetivo general del trabajo investigativo es proponer estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo. Y como objetivos específicos: i) Diagnosticar el nivel de clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo; ii) Diseñar y fundamentar teóricamente la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional de una institución educativa de Monsefú - Chiclayo; iii) Validar la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional mediante criterio de juicio de expertos en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo.

## II. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se citan investigaciones que anteceden a la presente, con el propósito de enriquecer teórica y metodológicamente a las variables liderazgo pedagógico y clima organizacional, en ese sentido desde un contexto nacional:

Se tiene a Morillo (2020) quien ejecutó una estudio con el objetivo de conocer la asociación que existe entre el liderazgo pedagógico y clima organizacional en una institución educativa pública. El estudio fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica y diseño no experimental. Los participantes de la pesquisa fueron 35 docentes y 5 directivos, quienes llenaron los cuestionarios. Sus resultados alcanzados revelaron que el nivel de liderazgo pedagógico es alto en 63.33% y el clima organizacional es alto en 77%; esto debido al alto nivel de comunicación, planificación y acompañamiento que existe por parte del directivo, asimismo, el p-valor le permitió establecer relación entre ambas variables, dado que el p-valor fue inferior a 0.005, tal resultado le llevó concluir que el clima organización depende en gran medida del nivel de liderazgo pedagógico.

También, De la Cruz (2020) en su investigación determinó la relación que existe entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional en instituciones educativas de la Red 01 de Cieneguilla. Fue desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional, donde aplicó el instrumento a 38 docentes. Sus resultados revelaron que el liderazgo pedagógico es regular en 56% y el clima organizacional también es regular en 46%, debido a que los procesos de gestión, evaluación y mejora continua del aprendizaje no son condicionados de manera participativa, asimismo, el p-valor fue igual a 0.04, lo que señaló que existe relación entre ambas variables, con coeficiente que indicó una vinculación positiva moderada ( $Rho = 336$ ), concluyendo que el clima organizacional de la institución educativa se verá favorecida por un adecuado liderazgo pedagógico.

Soto (2022) en su investigación analizó la influencia del síndrome de agotamiento laboral y el liderazgo pedagógico en el clima organizacional de las instituciones educativas públicas de Lima. Tal estudio fue ejecutado bajo el enfoque cuantitativo y de tipo aplicado, con un diseño no experimental, de corte transversal y de nivel correlacional causal. La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario que fue completado por 35 docentes. Los resultados demostraron que

el nivel de liderazgo es bajo en 47% y el clima organizacional fue regular en 52%, esto debido a que existe ausencia de la reflexión en equipo a fin de evaluar los aspectos que faltan mejorar, por otro lado, el valor de la significancia entre el liderazgo pedagógico y el clima organizacional fue inferior a 0.05, asimismo el coeficiente de correlación indicó que el liderazgo influye en 31% sobre el clima organizacional ( $Rho = 0.562$ ). En conclusión: el clima organizacional es influenciado por el agotamiento laboral y el liderazgo pedagógico.

Del Rosario (2019) ejecutó su estudio con el propósito de evaluar el impacto del programa de liderazgo pedagógico en la mejora de la gestión escolar. El estudio utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño cuasi experimental, con dos grupos: un grupo control y un grupo experimental compuesto por 30 directores. Se aplicaron pruebas antes (pre-test) y después (post-test) de la implementación del programa a ambos grupos. Los resultados mostraron que el grupo control mantuvo su gestión escolar en un nivel bajo en un 100%, mientras que el 60% del grupo experimental mejoró sus puntajes, y un 40% alcanzó un nivel medio. Hubo un aumento del 60,00% en la mejora de la gestión escolar después de la ejecución del programa de Liderazgo Pedagógico. El programa de liderazgo pedagógico consistió en 14 sesiones de aprendizaje, con fundamentos teóricos, psicopedagógicos, filosóficos y legales. También se proporcionó un flujograma gráfico que resumía la propuesta. El investigador concluyó que las instituciones educativas unidocentes y multigrado pueden mejorar su gestión escolar a través de la ejecución de un programa de liderazgo pedagógico.

Panta (2018) en su estudio tuvo por objetivo diseñar una estrategia de liderazgo transformacional sustentado en tres teorías científicas para mejorar el clima organizacional de una institución educativa de Lambayeque. La pesquisa fue de tipo básica, no experimental y de nivel propositiva, la misma que contó con la participación de 24 individuos que llenaron los cuestionarios diseñados y 5 participantes dieron respuesta a las preguntas de la entrevista estructurada. Los resultados revelaron que el clima organizacional es bajo en 34%, dado que la identificación y participación es baja, asimismo, en las decisiones tomadas en la institución la participación de los docentes no es tomada en cuenta, en ese sentido el programa diseñado resultó pertinente.

Chávez (2021) en su estudio que tuvo como propósito dar a conocer estrategias de liderazgo para mejorar el clima organizacional en una institución educativa de Huaraz. El estudio fue de tipo básica con nivel propositivo, en la cual participaron 75 individuos y las técnicas aplicadas fueron la observación, entrevista y encuesta. Los resultados revelaron que el nivel de clima organizacional es pésimo en un 55%, ya que, desde la percepción de los participantes el ambiente social es pésimo en un 59%, la coordinación es pésima en un 65%, sinergia en el trabajo pésima en un 70%, la responsabilidad mala en un 60%, el liderazgo pésimo en un 70%, los estímulos malos en un 70%, empoderamiento pésimo en un 70% y la satisfacción de resultados es pésima en un 70%, concluyendo que el programa de liderazgo propuesto fortalecerá el desarrollo del clima organizacional en la institución.

Desde un contexto internacional se cita a Molina (2019) quien ejecutó su estudio encaminado a determinar la relación que existe entre el clima organizacional con el liderazgo Pedagógico en Ecuador. La investigación fue de tipología básica, diseño no experimental, de nivel correlacional, en la cual emplearon el cuestionario como instrumento para conocer la percepción de 30 docentes. Los resultados revelaron que el clima organizacional y el liderazgo pedagógico es alto en 93.3%, de manera similar la identidad institucional fue alta en 93.3%, la integración institucional alto en 83.3% y la motivación institucional también fue alta en 90%. Conclusiones: Las estrategias de liderazgo educativo favorecen el clima organizacional en las instituciones educativas de Guayaquil, dado que componentes como la identidad, integración y motivación se ven fortalecidas, generando un comportamiento eficaz por los integrantes del equipo.

Santos (2019) en su trabajo investigativo analizó la relación entre el Liderazgo pedagógico y clima organizacional en una institución educativa de Ecuador, el estudio fue ejecutado bajo un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional de corte transeccional, resultando necesario el diseño de un cuestionario que fue aplicado a 36 docentes. Los resultados demostraron que el liderazgo pedagógico es inadecuado en 66.67% y el clima organizacional es poco adecuado en 58.33%; asimismo la prueba estadística de Pearson revela que existe relación significativa entre ambas variables (Sig.=0.00) y el coeficiente indicó una correlación alta ( $r=0.686$ ), concluyendo que el desarrollo profesional, la gestión curricular y los

objetivos educativos al ser gestionados de manera adecuada dentro de las instituciones educativas, favoreció al clima organizacional.

Quintero & Sánchez (2019) desde México presentaron su investigación que se encontró orientada a describir el clima organizacional desde la percepción de los docentes de dos institutos tecnológicos. El estudio fue de enfoque mixto, de tipo descriptivo transversal y no experimental. Después, de aplicar los instrumentos de recolección a 72 docente, se demostró que el clima organizacional fue regular en un 56% debido a que el comportamiento, la motivación y la comunicación presentan deficiencias en la institución. Conclusión: el estudio permitió identificar las deficiencias y fortalezas de la institución en lo que al clima organizacional refiere, a fin de prever acciones que favorezcan el ambiente laboral.

Rosado (2022) desde Ecuador dio a conocer su estudio desarrollado con el propósito de identificar el nivel de incidencia de un programa de liderazgo directivo en la participación docente. La investigación fue cuantitativa, con diseño pre experimental y nivel propositivo descriptivo. Se aplicaron cuestionarios a 82 docentes donde los resultados indicaron que el programa de liderazgo fue efectivo en un 60% en la organización, planificación, ejecución de actividades laborales de la institución y participación activa, lo mismo que incrementa el clima laboral idóneo.

Por otro lado, se cita la Teoría de la contingencia: Fiedler (1964, citado por García-Solarte, 2015) afirma que debido a la forma única que tienen las instituciones y organizaciones, el estilo de liderazgo no puede ser homogéneos, dado que las situaciones internas y externas demandaran el uso de estrategias que respondan a las necesidades propias de cada institución. Esta teoría se caracteriza por darle prioridad al ambiente externo, incentivar una estructura flexible, orientar acciones hacia el logro del equilibrio entre el ambiente. En ese sentido el éxito del liderazgo del directivo no está determinado por un estilo efectivo en general, sino por el manejo adecuado de los diversos factores situacionales.

Del mismo modo, se cita a la Teoría implícita del liderazgo de Eden y Levistan (1975 citado por Castro, 2006) argumentan que los partidarios esperan que sus líderes posean un conjunto de rasgos para que ocupen una posición de liderazgo, siendo también resultado de diversas estructuras cognitivas que se activan a través de las interacciones con otras personas para generar experiencias emocionales; así, la

teoría se refiere a las creencias y formas en que debe poseer un líder para ser apreciado; en este sentido, cuando un equipo relaciona sus propias características de liderazgo con la teoría implícita del perceptor y con base en su excelencia alcanzada, cuando se logran resultados, los individuos se convierten en líderes.

Para el desarrollo de las habilidades de liderazgo pedagógico se tiene en cuenta el aporte Luy-Montejo (2019) en cuanto a la teoría del aprendizaje basado en problemas, la que se centra en abordar situaciones reales y relevantes, donde los individuos deben aplicar sus conocimientos y habilidades para resolver problemas. Asimismo, es relevante el aporte de Ledesma (2014) quien hace mención al papel que desempeña el aprendizaje colaborativo en el liderazgo pedagógico debido a su capacidad para enriquecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como para fomentar el desarrollo de habilidades esenciales en los líderes educativos.

Por otro lado, el enfoque humanista en el liderazgo pedagógico es una perspectiva que pone un énfasis fundamental en el reconocimiento y valoración del potencial de cada individuo, tanto líderes como colaboradores, dentro del contexto educativo. Se basa en la premisa de que cada persona tiene una dignidad inherente y un valor único, y busca promover el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad educativa, teniendo en cuenta aspectos cognitivos, emocionales, sociales y éticos (Sánchez & Pérez, 2017). Su objetivo es promover relaciones de confianza, respeto y empatía en la comunidad educativa, proporcionando un entorno seguro y propicio para el aprendizaje y desarrollo de todos. Los líderes pedagógicos cultivan la confianza y la comprensión hacia las necesidades individuales, fomentando la colaboración y asumiendo la responsabilidad ética de sus acciones y decisiones. Todo ello contribuye a crear un ambiente humano, solidario y enriquecedor en la institución educativa (Alvarado, 2004).

El liderazgo pedagógico basado en las inteligencias múltiples de Gardner (2019) reconoce y valora las distintas capacidades y aptitudes de cada individuo, aprovechando esta diversidad para diseñar estrategias educativas más efectivas y enriquecedoras. Al hacerlo, se crea un entorno de aprendizaje inclusivo y motivador, donde cada miembro de la comunidad educativa tiene la oportunidad de destacar y desarrollar su potencial. Este enfoque no solo ayuda a mejorar el aprendizaje de

los estudiantes, sino que también empodera a los colaboradores, ya que se sienten valorados y apreciados por sus habilidades y fortalezas individuales.

Del mismo modo la variable clima organizacional se fundamenta sobre teorías científicas como la de Likert (1967 citado por Cuadra & Veloso, 2007) mencionan que el comportamiento de los subordinados es el resultado del comportamiento de los directivos, las condiciones organizacionales, sus percepciones, sus capacidades, sus valores y anhelos; es decir la forma en como el individuo percibe las cosas cuenta más que la realidad objetiva; por lo que el autor señala cuatro factores que tienen incidencia en la percepción del clima organizacional: la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica del colaborador en la organización, cualidades personales y percepción de los compañeros y superiores.

También, se cita a la teoría de clima organizacional de Chiavenato (2009) en la que refiere que al ambiente que existe entre los integrantes de una organización se llama clima organizacional, que se encuentra estrechamente vinculado al nivel de motivación de los individuos, que sostiene que, cuando las personas se encuentran motivadas, el clima organizacional mejora, las relaciones son placenteras, existe interés por colaborar con el logro de objetivos. Asimismo, el autor sostiene que las características ambientales apreciadas y experimentadas por los integrantes de una organización define el clima organizacional, dado que repercute el comportamiento y motivación de los colaboradores.

En cuanto a las teorías conceptuales de la variable liderazgo pedagógico, el MINEDU (2014) en el Marco del buen desempeño directivo, en el cual refieren que los directivos son líderes que inciden, inspiran y movilizan acciones basadas en el aprendizaje en la comunidad educativa, por lo que es necesario y pertinente configurar la escuela desde la organización y el comportamiento del aprendizaje, y para ello, esforzarse por conectar la escuela con el trabajo del aprendizaje, un clima cálido en la escuela y participación de las familias y las comunidades.

De acuerdo con Peña et al. (2022), cuando los equipos directivos tienen capacidad de liderazgo, contribuyen de manera significativa a la educación, ya que dejan de lado la gestión burocrática y se centran en las necesidades de su centro educativo; de manera similar La Matta & Risoto (2022) refiere que la dirección pedagógica fortalece la labor docente en las aulas y por lo tanto también el aprendizaje de los



estudiantes, por lo que es considerado como un factor clave en las agendas políticas educativas a nivel internacional. Del mismo modo, Gento et al. (2022) señala que el liderazgo pedagógico es una competencia esencial en el ámbito educativo, por lo que en los últimos años en la gestión educativa se consideran aspectos de la administración organizacional con un enfoque pedagógico.

Por su parte Pico et al. (2021) indican que el liderazgo pedagógico es integrador y promotor de buenas prácticas educativas, ya que se sustenta en una conciencia responsable, vocación de servicio y la capacidad de dar esperanza donde hay problemas, retos o desafíos. Por otro lado, para González-Fernández et al. (2021) el liderazgo directivo se evidencia en la consecución de objetivos mediante el planteamiento, dirección y ejecución de estrategias, es decir no es observable a simple vista y corto plazo; dado que como sostiene Ponce et al. (2021) el liderazgo pedagógico es instruccional que tiene influencia intencionada y focalizada en una comunidad educativa.

Clima organizacional, según Chiavenato (2009) está asociado a la calidad o las características del entorno de trabajo que perciben o experimentan los miembros de la organización y que también afectan directamente el comportamiento de los empleados. Por otro lado Beltrán-Hernández et al. (2021) refieren que el clima organizacional se encuentra directamente relacionado con las características del líder, lo mismo que repercute en las percepciones compartidas que los subordinados puedan tener de los atributos y subsistemas de la organización y sus subsistemas. Asimismo, Martínez et al. (2021) sostiene que el clima organizacional influye en el desempeño laboral, en el bienestar integral del colaborador, en el afecto hacia el trabajo, compromiso con la tareas, satisfacción laboral y motivación personal y profesional, en ese sentido el clima organizacional abarca una gama de factores que contribuyen a la creación de un ambiente favorable en las organizaciones. Para, Mendoza et al. (2023b) el clima organizacional es comprendido como el estado de ánimo de la institución que permite la consecución de metas y objetivos que garantizan el sostenimiento y crecimiento de la misma.

De acuerdo con Rodríguez & Pacheo (2018) un buen clima organizacional se caracteriza por el optimismo como se perciben las cosas, el entusiasmo y el trabajo colaborativo, y se traduce en etapas en la vida de cada integrante, comenzando por

el autoconocimiento interno, continuando con la expresión y exteriorización de estas ideas, y finalizando con el desarrollo del trabajo creativo y su posterior implementación, ante ello uno de los beneficios de crear un buen ambiente en una organización es que le permite al individuo desarrollar más libre y correctamente todas las potencialidades que tiene y utilizarlas en beneficio de la institución.

Para Moreiro et al. (2023), el clima organizacional demanda el compromiso directivo con el progreso institucional mediante la gestión efectiva del capital humano y recursos económicos, fomentando una cultura de convivencia armoniosa entre los diferentes agentes socio educativos. En relación a ello, Bravo et al. (2023) refiere que el clima organizacional se ve reflejado en la influencia que la institución tiene en los actores de la educación, es decir, docentes, estudiantes y la comunidad. Por su parte, Mendoza et al. (2023) sostiene que los líderes educativos deben velar por una cultura organizacional que favorezca el clima armonioso en las instituciones.

Las dimensiones de la variable clima organizacional fueron tomadas del enfoque de Brunet (1987), las cuales son: a) Comportamiento, dentro de la organización involucra el especto individual que se compone de actitudes, percepciones, personalidad, valores, manejo del estrés y aprendizaje; como también involucra aspectos relacionados a la motivación de cada individuo, ya que no todos se motivan de la misma manera y no todos tienen las mismas necesidades. Asimismo, el estilo de liderazgo que adopte en las diversas situaciones repercute en el comportamiento. Por su parte, García et al. (2020) sostiene que el comportamiento organizacional consiste en el análisis de cómo las personas se comportan dentro de las organizaciones, cómo interactúan y cómo influyen en su entorno de trabajo.

La segunda dimensión: Estructura de la organización, es la descripción de la manera en cómo las funciones son realizadas y de qué forma se relacionan las diferentes áreas que en conjunto forman una organización, en ese sentido la organización favorece la comunicación y coordinación (Brunet, 1987). Asimismo, Zavaleta (2021) alude que la estructura organizacional refiere a como de organizan y diseñan formalmente las áreas y unidades dentro de una institución, de tal manera que se coordinen y distribuyan las tareas.

La tercera dimensión: procesos organizacionales, son aquellos métodos que involucran actividades que se encuentran interrelacionadas, como también

personas encargadas de realizar procedimientos como parte de sus funciones, donde la comunicación y la evaluación del rendimiento es necesaria, favoreciendo la toma de decisiones (Brunet, 1987). De manera similar, Gómez et al. (2022) sostiene que los procesos organizacionales involucran actividades secuenciales que constan de una serie de procesos y actividades que deben ejecutarse en un orden específico a fin de lograr los resultados anhelados.

Las dimensiones de la variable liderazgo directivo fueron tomadas de Robinson & Claire (2009) las cuales son: Establecimiento de metas educativas, demanda de capacidad visionaria que permita un análisis amplio de las necesidades y demandas en el campo educativo, asimismo, es importante que las metas establecidas sean medibles, de tal manera que el avance pueda ser evaluado y en el caso que sea necesario se replanteen las estrategias, del mismo modo, las metas para ser percibidas como importantes deben ser motivadoras, encontrarse conectadas con los objetivos filosóficos y morales más amplios, siendo la comunicación y el involucramiento son factores impredecibles para el planteamiento y logro de metas. De acuerdo con Apaza y Rivera (2022) el establecimiento de metas en una institución consiste en definir y establecer objetivos claros y alcanzables que guíen las acciones y esfuerzos de todos los miembros de la comunidad educativa. Estas metas se basan en la visión, la misión y los valores de la institución, y están orientadas hacia la mejora y el éxito educativo.

Como segunda dimensión plantean, la obtención y asignación de recursos de manera estratégica, se encuentra asociada con todos los recursos que inciden en la calidad de enseñanza y a las implicancias sociales, dado que las instituciones educativas ejercen gran influencia en la sociedad, en ese sentido la priorización y equilibrio en el manejo de recursos resulta relevante, pues el simple hecho que los recursos se vean incrementados no mejorará la calidad de enseñanza y el aprendizaje, en ese sentido resulta necesario el manejo estratégico de los mismos, a fin que el cumplimiento de los objetivos pedagógicos favorezcan del desarrollo de las sociedad Robinson & Claire (2009). Asimismo, Pardo-Rozo et al. (2022) señalan que la gestión de recursos en una institución educativa implica la coordinación de servicios y programas con instituciones locales, de tal manera que el

funcionamiento efectivo de la institución se vea garantizado, asimismo, señalan que estos recursos pueden ser humanos, financieros, físicos y de apoyo.

La tercera dimensión consiste en crear conexiones educativas poderosas, gestionando alianzas estratégicas con organizaciones, individuos y culturas que contribuyan a mejorar el rendimiento de los estudiantes mediante el desarrollo de una conciencia pedagógica y filosófica de las necesidades sociales, asimismo, la lineación con los programas o niveles continuos de estudio resulta imprescindible, de tal modo que el estudiante cuente con las capacidades requeridas para el próximo nivel. En ese sentido la capacidad de gestión del directivo con las instituciones aliadas y estratégicas favorece las transiciones efectivas de un entorno educativo a otro (Robinson & Claire, 2009). Por su parte, Antonopoulou et al. (2021) manifiestan que las instituciones educativas requieren establecer y fortalecer relaciones profundas y significativas con su entorno, con el fin que estas conexiones permitan crear un ambiente de confianza, apoyo y colaboración.

Como cuarta dimensión, proponen: crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes, donde el directivo que es llamado a motivar a su equipo a autoevaluarse sobre como enseña, como aprenden lo estudiantes, que resultados está teniendo y en qué aspectos puede mejorar; tal reconocimiento llevará a la creación de grupos colaborativos entre docentes que compartan el mismo interés, creando así una responsabilidad colectiva frente a los resultados que como institución puedan obtener. De manera similar, Pardo-Rozo et al. (2022) señalan que la mejora continua en una institución educativa es un proceso constante y sistemático que busca identificar áreas de oportunidad, implementar cambios y realizar ajustes en todos los aspectos del entorno educativo para lograr un progreso constante y una mayor calidad en la educación que se brinda.

Finalmente, la dimensión participar en conversaciones constructivas sobre problemas, consiste en nombrar, describir y analizar problemas con el fin de generar cambios atacando al problema en su raíz, tal acción fortalece el compromiso y motiva al equipo a actuar con propiedad (Robinson & Claire, 2009). Por su parte, Pardo-Rozo et al. (2022) mencionan que el manejo de problemas en instituciones implica procesos como identificar, abordar y resolver los desafíos o dificultades que surgen en el entorno educativo.

### **III.METODOLOGÍA**

#### **3.1.Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1. Tipo de estudio**

El estudio fue ejecutado bajo el enfoque cuantitativo, por cuanto se emplearon procesos sistemáticos para la evaluación y análisis de la variable clima organizacional desde la perspectiva numérica (Jiménez, 2020).

Por otro lado, la investigación fue de tipo básica puesto que se encontró centrada en generar conocimientos útiles y relevantes asociados a los temas de investigación mediante la revisión bibliográfica en bases de datos confiables (Sánchez, 2017).

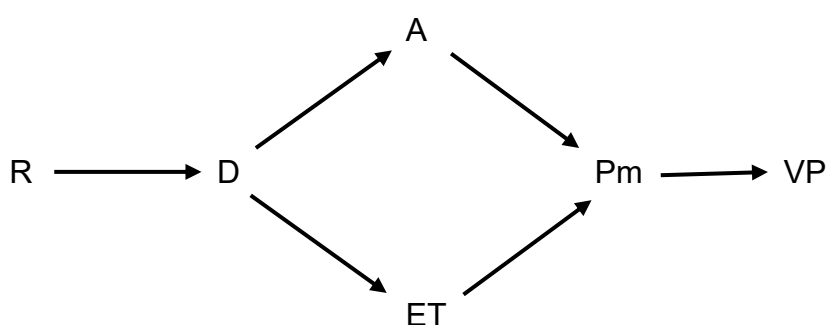
##### **3.1.2. Diseño de investigación**

La investigación fue no experimental, por cuanto el investigador no intervino ni manipuló la conducta de las variables, dado que estas fueron descritas y medidas tal cual se presentan en circunstancias reales para que pueda comprenderse, interpretarse y evaluarse claramente (Ramos-Galarza, 2021).

En cuanto al nivel la investigación fue propositiva, dado que estuvo orientada a proponer estrategias de liderazgo que fortalezcan el clima organizacional de una institución educativa determinada (Peralta-Castro & Mayoral-Valdivia, 2022).

Asimismo, fue de corte transversal por cuanto la aplicación y análisis de los instrumentos se realizaran en un solo momento, es decir, no se evaluó las modificaciones o variaciones que presenta el comportamiento de las variables a lo largo del tiempo (Manterola et al., 2023).

De acuerdo con lo señalado por Hernández & Mendoza (2018), el estudio fue representado a través de este esquema:



Donde:

R: Realidad de una Institución Educativa de Monsefú - Chiclayo.

D: Diagnóstico a 30 docentes.

A: Análisis teórico de liderazgo pedagógico y clima organizacional.

ET: Explicación basada en la teoría del liderazgo y clima organizacional

Pm: Propuesta: Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional de una Institución Educativa de Monsefú - Chiclayo

VP: Propuesta validada por juicio de expertos

### 3.2. Variables y operacionalización

#### 3.2.1. Definición conceptual

Liderazgo pedagógico, según el Ministerio de Educación (2014), inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico, de tal manera que el trabajo docente logre vincularse con el clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Clima organizacional, según Chiavenato (2011) está asociado a la calidad o las características del entorno de trabajo que perciben o experimentan los miembros de la organización y que también afectan directamente el comportamiento de los empleados.

### 3.2.2. Definición operacional

Variable independiente: Liderazgo pedagógico

Las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico son: establecimiento de metas educativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, crear conexiones educativas poderosas, crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes y participar en conversaciones constructivas sobre problemas tomadas (Robinson & Claire, 2009).

Variable dependiente: clima organizacional

La variable clima organizacional fue evaluada mediante un cuestionario diseñado en función a las dimensiones: comportamientos, estructura de la organización y procesos organizacionales (Brunet, 1987).

### 3.3. Población (criterios de selección) muestra, muestreo, unidad de análisis

#### 3.3.1. Población

Está conformada por 30 colaboradores de ambos géneros, de los cuales 27 son docentes nombrados y 3 contratados que oscilan entre los 30 a 60 años de una Institución Educativa de Monsefú - Chiclayo (Arias-Gómez et al., 2016).

#### 3.3.2. Muestra

Es considerado como el subgrupo que representa a la población, debido a que los elementos que la constituyen facilita la obtención de información y elaboración de inferencias coherentes basadas en el comportamiento de las variables (Ventura-León & Barboza-Palomino, 2017). Fue representada por el 100% de la población.

**Tabla 1.**

*Población y muestra*

| <b>Género</b> | <b>Número participates</b> |
|---------------|----------------------------|
| Varones       | 11                         |
| Mujeres       | 19                         |
| <b>Total</b>  | <b>30</b>                  |

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### *3.4.1. Técnica*

Las técnicas de recolección de datos son procedimientos que permiten generar información validada y confiable, para ser utilizadas como datos científicos, en ese sentido los datos que se recolectaron en el estudio permitieron conocer la situación real de la institución en lo que a clima organizacional se refiere. La técnica aplicada fue la encuesta (Feria et al., 2020).

#### *3.4.2. Instrumento*

El instrumento empleado fue el cuestionario, el mismo que reunió 3 requisitos esenciales: claridad, coherencia y relevancia. Estuvo conformado por 25 ítems distribuidos de acuerdo con sus dimensiones comportamiento, estructuras de la organización y procesos organizacionales. Para la escala de valoración se empleará la escala de Likert, donde: 0 (Nunca), 1 (A veces), 2 (Casi siempre), 3 (Siempre) donde las preguntas estuvieron dirigidas a los docentes de la institución educativa seleccionada como objeto de estudio.

### **3.5. Procedimientos**

En un primer momento se identificó la realidad problemática de una institución educativa de Monsefú - Chiclayo y a raíz de ello se plantaron las variables: liderazgo pedagógico y clima organizacional como tema de estudio, posteriormente, resultó necesario efectuar revisiones bibliográficas que brinden sustento teórico y definan tanto a las variables como a sus dimensiones, lo mismo que permitió el diseño del instrumento de evaluación de la variable dependiente, que finalmente fue validado bajo el juicio de tres expertos. En seguida se pactó la fecha de aplicación, con el director de la institución a fin de poder socializar el instrumento y contar con el consentimiento informado de los participantes. Después de conocer el nivel del clima organizacional se diseñó la propuesta de liderazgo pedagógico, la misma que fue validada por tres expertos.



### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Respecto a la validez, está representada por la capacidad con la que un instrumento mide, captura y representa correctamente los atributos, cualidades y elementos que caracterizan a ambas variables (Terán-Bustamante et al., 2020). Por tanto, ello requirió de la evaluación de expertos sobre el contenido y estructura que poseen para la determinación del constructo de interés, utilizándose para su cálculo el V de Aiken, la misma que alcanzó un valor igual a 1, asimismo, el cuestionario fue aplicado a una prueba piloto para ser confiabilizado mediante el estadístico Alfa de Cronbach, donde el valor alcanzado fue 0.907, siendo este mayor a 0.075, lo que indica que fue altamente confiable. Finalmente, es preciso señalar que para el análisis de los datos se hizo uso de la estadística descriptiva para conocer el nivel de la variable clima organizacional.

### **3.7. Aspectos éticos**

En la investigación se consideraron las normas APA séptima edición a fin de citar y referenciar de manera adecuada a los científicos que contribuyeron a la presente mediante sus publicaciones, de tal manera que se dio cumplimiento al respeto de los derechos de autor, asimismo, se tuvo en cuenta la normativa de la Universidad César Vallejo para la redacción y presentación de trabajos investigativos, donde cabe señalar que el porcentaje de similitud se encuentra por debajo al parámetro establecido (18%).

En la investigación también se consideraron los principios éticos: Autonomía, se respetará la privacidad y confidencialidad de los participantes, así como la libertad para decidir ser partícipes de la investigación. El segundo criterio, no maleficencia, se tomarán las medidas necesarias para evitar que se presenten riesgos en el desarrollo de la investigación. El tercer criterio, beneficencia, la investigadora buscará proporcionar un aporte valioso que favorezca a la comunidad científica y sociedad. El cuarto criterio, justicia, se respetarán los derechos de los participantes y personas involucradas con la realización del estudio, con el propósito de evitar el uso inadecuado de los recursos.

#### IV. RESULTADOS

En el presente acápite se exponen los resultados alcanzados después de haber aplicado los instrumentos en 30 docentes de una institución educativa de Monsefú - Chiclayo, los cuales permitieron dar respuesta a los objetivos propuestos de la investigación.

Objetivo específico 1: diagnosticar el nivel de clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo.

**Tabla 2**

*Nivel del clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo*

| <b>Clima organizacional</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>   |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Bajo                        | 0         | 0          |
| Medio                       | 26        | 86.7%      |
| Alto                        | 4         | 13.3%      |
| <b>Total</b>                | <b>30</b> | <b>100</b> |

*Nota:* datos obtenidos tras la aplicación del instrumento de clima organizacional en 30 docentes de una institución educativa de Monsefú.

Los resultados organizados en la tabla 2, revela que el clima organizacional de una institución educativa de Monsefú, desde la percepción de 30 docentes encuestados, es medio en 86.7% (26 docentes), debido a que un número considerable de participantes perciben que las características del entorno laboral (comportamiento, estructura y procesos organizacionales) son aceptables en algunos aspectos y otros se podrían mejorar. Por otro lado, es alto en 13.3% (4 docentes) dado que un número minoritario considera que la atmosfera o ambiente laboral en la institución es adecuado.

**Tabla 3***Nivel de comportamiento en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo*

| <b>Comportamiento</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>   |
|-----------------------|-----------|------------|
| Bajo                  | 0         | 0          |
| Medio                 | 26        | 86.7%      |
| Alto                  | 4         | 13.3%      |
| <b>Total</b>          | <b>30</b> | <b>100</b> |

*Nota:* datos obtenidos tras la aplicación del instrumento de clima organizacional en 30 docentes de una institución educativa de Monsefú.

Los datos expuestos en la tabla 3, demuestran que el nivel del comportamiento de los docentes de una institución educativa de Monsefú es medio en 86.7%, esto debido a que los docentes buscan su desarrollo personal y profesional de manera esporádica, asimismo, perciben que no todos sus esfuerzos y logros no son reconocidos en la institución, además, manifiestan que el liderazgo directivo no tiene mucha influencia positiva para el logro de metas educativas, esto debido a que el liderazgo adoptado ante las diferentes situaciones que enfrenta la institución, en algunas oportunidades no favorece el clima organizacional, y finalmente las normativas no se encuentran muy claras y detalladas, lo que termina afectando la interacción de los colaboradores dentro de la institución, tales resultados revelan que los docentes actúan de acuerdo con las expectativas de la organización y cumplen con sus responsabilidades de manera consistente en alguna oportunidad, sin embargo existen muchos aspectos que mejorar a fin que este resulte eficiente.

**Tabla 4**

*Nivel de la estructura organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo*

| <b>Estructura de la organización</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>    |
|--------------------------------------|-----------|-------------|
| Bajo                                 | 0         | 0           |
| Medio                                | 21        | 70%         |
| Alto                                 | 9         | 30%         |
| <b>Total</b>                         | <b>30</b> | <b>100%</b> |

*Nota:* datos obtenidos tras la aplicación del instrumento de clima organizacional en 30 docentes de una institución educativa de Monsefú.

Los datos organizados en la tabla 4, dejan en evidencia que el nivel de la estructura organizacional de una institución educativa de Monsefú es medio en 70% y alto en 30% desde la percepción de 30 docentes que participaron en el estudio, esto debido a que las funciones asignadas no son detalladas con precisión y de manera clara, asimismo, los objetivos no son comunicados con efectividad al equipo docente, por otro lado, los procesos ejecutados dentro de la institución no siempre respetan o tienen en cuenta los canales establecidos en el organigrama, pese a que la institución cuenta con un organigrama claro y detallado. Tales resultados, demuestran que los docentes de la institución educativa motivo de análisis en este estudio sigue un conjunto establecido de roles, jerarquías y normas dentro del ámbito educativo, lo que viene garantizando en cierto modo una gestión efectiva y coherente, no obstante, existen que requieren ser fortalecidos.

**Tabla 5**

*Nivel de los procesos organizacionales en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo*

| <b>Procesos organizacionales</b> | <b>f</b>  | <b>%</b>    |
|----------------------------------|-----------|-------------|
| Bajo                             | 1         | 3.4%        |
| Medio                            | 25        | 83.3%       |
| Alto                             | 4         | 13.3%       |
| <b>Total</b>                     | <b>30</b> | <b>100%</b> |

*Nota:* datos obtenidos tras la aplicación del instrumento de clima organizacional en 30 docentes de una institución educativa de Monsefú.

En la tabla 5, se puede apreciar que el nivel de los procesos organizacionales es bajo en 3.4%, debido a que los docentes perciben que los directivos no toman en cuenta las opiniones e ideas de los integrantes del equipo institucional, asimismo, es medio en 83.35% debido a que, desde la percepción de los docentes los criterios de evaluación no siempre son dados a conocer a tiempo oportuno, asimismo, la retroalimentación no es muy efectiva debido a las estrategia que se emplean para realizarla, por otro lado, la comunicación no es muy asertiva y los canales de comunicación oficiales no se encuentran muy bien establecidos y las decisiones no siempre son tomadas como resultado de la opinión y participación de todo el equipo. Finalmente, es alto en 13.3%, lo cual se debe a que los monitoreos se realizan de manera oportuna y el proceso de toma de decisiones en el manejo de sus clases se realiza respetando la libertad del docente. Lo expuesto en líneas anteriores, revela que los procesos organizacionales de la institución educativa motivo de análisis en el estudio, como las actividades y procedimientos establecidos en áreas claves como planificación, evaluación y seguimiento, administración y comunicación interna son realizados de manera aceptable, sin embargo, existen aspectos que pueden ser fortalecidos para un mejor clima organizacional.

**Tabla 6**

*Nivel de clima organizacional en sus dimensiones en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo*

| <b>Niveles /dimensiones</b> | <b>Comportamiento</b> | <b>Estructura de la organización</b> | <b>Procesos organizacionales</b> |
|-----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| Bajo                        | 0%                    | 0                                    | 3.4%                             |
| Medio                       | 86.7%                 | 70%                                  | 83.3%                            |
| Alto                        | 13.3%                 | 30%                                  | 13.3%                            |
| <b>Total</b>                | <b>100%</b>           | <b>100%</b>                          | <b>100%</b>                      |

*Nota:* datos obtenidos tras la aplicación del instrumento de clima organizacional en 30 docentes de una institución educativa de Monsefú.

La tabla anterior resume el nivel de las dimensiones de clima organizacional en una institución educativa de Monsefú – Chiclayo, donde la dimensión comportamiento se encuentra en un nivel medio en 86. % y alto en 13.3%, y de manera similar los procesos organizacionales: bajo 3.4 %, medio 83.3% y alto en 13.3% y la dimensión estructura organizacional se encuentra en un nivel medio (70%) y alto (30%). Tales resultados demostraron la necesidad que existe de fortalecer el liderazgo pedagógico en la institución de análisis.

## V. DISCUSIÓN

A continuación, se discuten los resultados obtenidos en el presente estudio, con los alcanzados por otros autores que fueron considerados en los antecedentes, también con los aportes teóricos y científicos de la variable liderazgo pedagógico y clima organizacional a fin de contribuir teóricamente a dichas variables.

En lo que respecta al primer objetivo específico que consistió en analizar la variable clima organizacional en una institución educativa de Monsefú – Chiclayo, los datos recolectados y tabulados, demostraron que desde la percepción de los docentes el clima organizacional se encuentra en un nivel medio en 86.7% y alto en 13.3%, esto debido a que las características del ambiente laboral que se encuentran asociados con el comportamiento, estructura y procesos organizacionales presentan aspectos y oportunidades de mejora, asimismo, el análisis estadístico de las dimensiones demostró que el nivel de comportamiento de los colaboradores, los resultados revelaron que este es medio en 86.7% y alto en 13.3%, esto debido a que los docentes no buscan continuamente su desarrollo profesional y personal, asimismo, no todos los esfuerzos o logros son reconocidos o incentivados y el liderazgo aún no es el adecuado, en lo que respecta al análisis de la estructura organizacional los resultados dejaron en evidencia que es medio en 70% y alto en 30%, por cuanto, las funciones que deben ejecutar los docentes no son claras y detalladas, los objetivos no se dan a conocer con efectividad, asimismo, los procesos ejecutados en la institución, no siempre respetan los procesos y canales establecidos en el organigrama. Finalmente en lo que concierne al análisis de los procesos organizacionales, estos se encuentran en nivel medio de 83.3%, alto en 13.3% y bajo 3.4%, estos debido a que existen ciertas deficiencias en cuanto a las evaluaciones, dado que los criterios no son dados a conocer dentro de un tiempo oportuno, también, la retroalimentación no resulta ser muy efectiva, del mismo modo, existen deficiencias en la comunicación, por cuanto no resulta ser muy asertiva y los canales oficiales de comunicación de la institución no son empleados; no obstante los monitoreos si son realizados de manera oportuna y la autonomía del docente en el manejo de sus clases si son respetadas.

Estos resultados difieren a los presentados por Morillo (2020) quien evidenció que el clima organizacional en una institución educativa estatal es alto en 77%, dado que el nivel de comunicación, acompañamiento pedagógico y la planificación es aceptable; no obstante, los resultados publicados por De la Cruz (2020) son homogéneos, por cuanto en su estudio realizado en instituciones educativas de Cieneguilla, demostró que el clima organizacional es regular en 46%, lo cual se debe a ciertas deficiencias que existe en los procesos de gestión, la evaluación y la participación docente en los diferentes eventos organizados en las instituciones a favor de la educación. De manera semejante, Soto (2022) en su investigación, en función a sus resultados indicó que el clima organizacional de una institución educativa pública de Lima es regular en 52% desde la percepción de los docentes, esto debido a que las deficiencias que se presentan son dejadas pasar por alto y no existe mucho interés por parte del equipo para realizar cambios de mejora. Del mismo modo, los resultados presentados por Panta (2018) también guardan similitud, por cuanto en su estudio realizado en una institución educativa de Lambayeque, evidenció que el clima organizacional de la institución de análisis es bajo en 34%, por cuanto encontró que el nivel de identificación, compromiso y participación de los colaboradores con la institución es también bajo, debido a que perciben que sus opiniones no son tomadas en cuenta. Los estudios contrastados en líneas anteriores, dejan en evidencia que la variable clima organizacional es amplia, por lo que es evaluada mediante diferentes dimensiones, sin embargo, las dimensiones más utilizadas para evaluar dicha variable es el la comunicación, participación y liderazgo, lo que demuestra que estos aspectos son relevantes para el establecimiento de un clima organizacional favorable en las instituciones educativas. Asimismo, lo antes mencionado guarda relación con lo expresado por Chiavenato (2009), quien sostiene que el clima organizacional hace referencia al ambiente que existe entre los integrantes de una institución. Asimismo, Beltrán - Hernández et al. (2021) sostiene que las características del líder repercuten en las percepciones compartidas de los colaboradores, por lo que el clima organizacional se encuentra estrechamente relacionado con el liderazgo. Por otro lado, Martínez et al. (2021) manifiesta que el clima organizacional es el resultado de una gama de factores que contribuyen a la creación de una



atmosfera favorable en las instituciones. También Mendoza et. al (2023) requieren que la consecución de metas y objetivos en una institución se encuentra altamente influenciada por el clima organizacional que en ella existe.

El clima organizacional fomenta relaciones interpersonales saludables entre los miembros de la comunidad educativa lo que incluye a docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia, puesto que favorece la existencia de una comunicación abierta con un respeto mutuo y colaboración, lo mismo que permite crear un ambiente propicio para el aprendizaje y resolución contractiva de conflictos. Asimismo, favorece la satisfacción laboral de los docentes, dado que cuando los profesores se sienten valorados, reciben apoyo y reconocimiento por su trabajo, estos se sienten motivados y comprometidos con su labor educativa, lo que termina beneficiando el desarrollo académico de los estudiantes. Finalmente, fomenta un ambiente propicio para la innovación y creatividad, por cuanto cuando los docentes, personal administrativos y estudiantes se sienten seguros para expresar sus ideas, realizar consultas y proponer soluciones, se promueve el pensamiento crítico y la generación de nuevas perspectivas, lo mismo que enriquece el proceso educativo y prepara a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual.

El segundo objetivo específico fue diseñar y fundamentar teóricamente las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo, por lo que la propuesta fue diseñada teniendo en cuenta la presentación breve de la propuesta, la conceptualización, los objetivos, justificación, fundamentos, principios psicopedagógicos, características de la propuesta, flujograma, descripción de las estrategias y evaluación. Asimismo, el programa se fundamentó teóricamente con teorías científicas y contractuales como la teoría del Ministerio de Educación (2014) enmarcada en el buen desempeño directivo, en la que define al liderazgo pedagógico y el papel fundamental que juega en la educación, asimismo, lo referido por Robinson & Claire (2009) permitieron definir las dimensiones que son el pilar en la presente propuesta, donde se consideran aspectos vastos que permiten el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, entre ellos se tiene: establecimiento de metas educativas, obtención y asignación de recursos de

manera estratégica, crear conexiones educativas poderosas, crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes y participar en conversaciones constructivas sobre problemas, del mismo modo, la teoría de inteligencias múltiples de Gardner (2019), teoría asociada con el humanismo Sánchez y Pérez (2017) y la teoría del aprendizaje basado en problemas conceptualizada por Luy-Montejo (2019), fueron consideradas para dar sustento a la propuesta y a las estrategias a emplear en su aplicación, teniendo en todo momento una perspectiva humanista, a fin de beneficiar a toda la comunidad en educativa. Esta propuesta, es similar en lo que respecta a su estructura, a la propuesta de liderazgo transformacional diseñada por Panta (2018), la cual cuenta con una corta presentación, fundamentos teóricos que brindan soporte a la propuesta, objetivo general y específicos, plan de intervención, desarrollo de las estrategias y evaluación; dicha propuesta se fundamenta en teoría de clima laboral de Marchant (2005) y la teoría del clima organizacional de Likert (1984), la misma que a su vez estuvo dirigida a docentes de una institución educativa estatal. Al contrastar la propuesta diseñada con los hallazgos, se puede señalar que, en la estructura de las propuestas, resulta indispensable dar a conocer los objetivos de la propuesta, los fundamentos teóricos y el desarrollo de las estrategias, lo mismo que debe guardar coherencia y responder a una necesidad identificada en un determinado contexto, a fin que resulte, relevante y cumpla con los objetivos propuestos, asimismo, las propuestas deben considerar principios que permitan orientar su diseño y aplicación, de tal manera que resulten sostenibles, flexibles, pertinentes, integrales y que fomenten la participación activa de las personas a las cuales están orientadas, por cuanto, las propuestas de liderazgo pedagógico son cruciales y muy necesarias en el ámbito educativo debido a su impacto en el desarrollo personal y profesional de los directivos y docentes, lo mismo que tendrá repercusión en el éxito de los estudiantes y la institución en general, dado que se orientan a fomentar un entorno educativo propicio para el aprendizaje, brindando oportunidades de capacitación, retroalimentación constructiva y el establecimiento de comunidades de aprendizaje colaborativo, pues un cuerpo docente capacitado y motivado tiene un impacto positivo en el logro educativo de los estudiantes.

El tercer objetivo específico consistió en validar las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional mediante criterio de juicio de expertos en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo, para lo cual teniendo en cuenta el formato de validación facilitado por la Universidad César Vallejo, se llevó a cabo este indispensable proceso, dicho formato, cuenta con 12 criterios que tienen como opción de respuesta si y no, de los cuales 7 criterios evalúan la pertinencia con la investigación (pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis; pertinencia con las variables y dimensiones, pertinencia con los indicadores, pertinencia con los principios de redacción, pertinencia con los fundamentos teóricos y pertinencia con la estructura de la investigación) y los 5 últimos criterios evalúan la pertinencia con la aplicación (aplicable al contexto de la investigación, soluciona el problema de la investigación, sostenible en el tiempo, viabilidad y aplicable en otras instituciones con características similares), a los cuales los tres expertos marcaron que si en todos los criterios antes señalados, por lo que al cuantificar la relevancia mediante el coeficiente V de Aiken, el resultado alcanzado fue igual a 1, lo cual revelo que la propuesta cuenta con la validez requerida para que en un futuro pueda ser aplicada. De manera similar, Del Rosario (2019) realizó la validación de su propuesta mediante el juicio de experto, donde el formato de validación contó con nueve criterios relacionados con: la concepción teórica, estructura, etapas y procesos metodológicos, claridad y precisión, indicadores y categorías para el cumplimiento de objetivos, nivel de satisfacción que podría resultar en la práctica, correspondencia y complejidad de las actividades a realizar, contribución, social, educativa e intelectual y contribución al conocimiento, procesos y fenómenos en la práctica de los fenómenos directivos, a los cuales los tres profesionales que validaron su propuesta marcaron las escalas de respuesta entre 4 y 5, donde, 1 es inadecuado y 5 muy adecuado, en ese sentido la conclusión de la validación fue adecuada, no obstante, el proceso de validación no concluyó con la cuantificación de la relevancia de la propuesta mediante el cálculo de la V de Aiken. Por otro lado, la propuesta de estrategias de liderazgo transformacional realizada por Panta (2018) no fue validada mediante el juicio de experto, ni ningún otro tipo de validación, no obstante, esta fue aplicada. Del mismo modo, la propuesta elaborada por Chávez (2021) tampoco fue validada bajo ningún

criterio, estos últimos resultados, dejan notar que en muchos casos solo se considera la validación de los instrumentos de recolección de datos, más no de las propuestas. Asimismo, los primeros resultados respaldan la teoría de Terán-Bustamante et al. (2020) quienes sostiene que la validación de las propuestas educativas bajo el juicio de expertos es un proceso fundamental y de gran importancia para asegurar la calidad y efectividad de dichas propuestas, pues al involucrar a expertos que se encuentren relacionados con la temática de la propuesta, la evaluación tiende a ser más objetiva y rigurosa, lo que ayuda a mejorar y fortalecer la propuesta. Al validar las propuestas educativas, es importante considerar una serie de criterios para asegurar su calidad, efectividad y viabilidad, estos criterios pueden ser, objetividad, fundamentación teórica, pertinencia y adecuación, coherencia y alineación, viabilidad y factibilidad, evaluación y seguimiento, participación y retroalimentación, innovación y creatividad y sostenibilidad.

Cabe precisar que, la validación de las propuestas bajo el juicio de expertos resulta necesaria para garantizar de algún modo las propuestas cuentan con una evaluación basada en el conocimiento y la experiencia de personas calificadas en el campo en cuestión, siendo este un punto importante que debe tener en cuenta para la selección de los variadores, del tal manera, que no solo se busque cumplir con un requisito y un resultado favorable, si no, que este proceso contribuya a la mejora de la propuesta, de tal manera que esta sea relevante, pues cuando los expertos tienen un nivel profundo de conocimiento y experiencia en un área específica, sus opiniones y juicios pueden aportar información valiosa a la construcción de información, además, minimiza los sesgos y las opiniones personales no fundamentadas, pueden proporcionar una visión más completa y equilibrada de los pros y los contras de una propuesta, pueden detectar posibles problemas o limitaciones en una propuesta que podrían pasar desapercibidos para otros, agrega credibilidad y confianza a las propuestas, cuando esta es respalda con la opinión de expertos reconocidos, los mismos que a menudo tienen una visión a largo plazo y pueden ayudar a identificar oportunidades para la innovación y el avance en un campo determinado.

El objetivo general del estudio, estuvo orientado a proponer estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú – Chiclayo, el mismo que fue logrado, dado que se diseñó estrategias de liderazgo pedagógico como talleres, conversatorios, charlas, compañías, capacitaciones, escuela de padres y sesiones de tutorías fundamentadas en teorías científicas y contemporáneas, que consideran principios psicopedagógicos que resultaron muy necesarios para su diseño, entre ellos se tuvo: la participación, pertinencia, integralidad, flexibilidad y gradualidad; además la propuesta se caracteriza por ser sólida, presentar una visión clara, estrategias específicas y medibles y también por ser motivadora. La propuesta realizada por Del Rosario (2019) es similar, dado que consta de 14 sesiones de aprendizaje que fueron tomadas como estrategias, por otro lado, se caracteriza por contar con principios esenciales que permiten establecer una conexión sólida entre la teoría y la práctica, y comprender cómo el programa de liderazgo pedagógico aborda específicamente las necesidades y desafíos educativos. También, la propuesta de liderazgo transformacional diseñada por Panta (2018) cuenta con un enfoque integral que combina fundamentos teóricos sólidos con un plan de intervención detallado y estrategias específicas para fomentar el liderazgo transformacional en un entorno laboral u organizacional, además se basa en teorías científicas como: clima laboral de Marchant (2005) y la teoría del clima organizacional de Likert (1984); dicha propuesta empleó como estrategias también a 10 talleres en total, que se encuentran detallados y tienen como principal actividad el desarrollo de dinámicas que responden a los objetivos de cada actividad, finalmente, la propuesta da a conocer que la técnica para la evaluación del desarrollo de las estrategias es la entrevista a los participantes.

Las iniciativas como propuestas de liderazgo pedagógico tienen impacto significativo en el clima organizacional, dado que fomentan el desarrollo institucional, son fundamentales para el avance y el éxito del sistema educativo en su conjunto, por lo que las estrategias planteadas no solo deben quedar como propuestas, sino, deben ser aplicadas en el contexto para el cual fueron diseñadas a fin de generar aporte positivo, ya que las propuestas finalmente son el resultado de un arduo análisis teórico, científico y de un determinado contexto.

## VI. CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó mediante la estadística descriptiva que el nivel de clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo es medio en 86.7%, asimismo sus dimensiones presentaron resultados similares: comportamiento organizacional bajo en 86.7%, estructura organizacional medio en 70% y procesos organizacionales medio en 83.3%.
2. Se logró diseñar y fundamentar teóricamente las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo, con aportes de teorías científicas y contemporáneas.
3. Se logró validar la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo mediante criterio de juicio de expertos, quienes posterior a un análisis minucioso de los objetivos y las propuestas concluyeron que el programa cumple con los 12 criterios de evaluación, de los cuales 7 responden a pertinencia de la investigación y 5 a pertinencia con la aplicación, asimismo se empleó el coeficiente V de Aiken para cuantificar la relevancia de la respuesta de los expertos, donde el valor alcanzado fue igual a 1, lo que indica que la propuesta es válida.
4. Se logró proponer estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo, tales estrategias consisten en talleres, conversatorios, charlas, campañas, capacitaciones, escuela de padres y sesiones de tutoría y a su vez estas estrategias responden a las dimensiones de liderazgo pedagógico y a las deficiencias identificadas en cuento al clima organizacional de la institución.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Al director de una institución educativa de Monsefú-Chiclayo invertir en la formación y capacitación del equipo directivo y docente, a fin de ofrecer oportunidades de aprendizaje que aborden temas como liderazgo, pedagogía, gestión educativa y habilidades de comunicación.
2. Al director de una institución educativa de Monsefú-Chiclayo planificar y establecer programas de mentoría y coaching para apoyar el crecimiento y desarrollo de los líderes pedagógicos.
3. Al director y plana docente de una institución educativa de Monsefú-Chiclayo, reflexionar sobre su propio desempeño e identificar áreas de mejora, con el propósito de reconocer fortalezas y debilidades para implementar cambios efectivos.
4. Al director y plana docente de una institución educativa de Monsefú-Chiclayo, fomentar un enfoque de liderazgo distribuido, donde se empodere a los docentes y personal administrativo para asumir roles de liderazgo en diferentes aspectos del proceso educativo.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Título Propuesta.**

Fortaleciendo el clima organizacional a través del liderazgo pedagógico

### **Presentación**

Dado que el liderazgo pedagógico influye en el clima organizacional mediante el establecimiento de una visión compartida, fomentando la colaboración, motivando, promoviendo una cultura de aprendizaje y gestión del cambio; asimismo, un clima organizacional positivo y favorable contribuye a un entorno de trabajo satisfactorio, mejora el rendimiento y promueve el éxito académico de los estudiantes; es por ello que se diseña la propuesta de estrategias de liderazgo pedagógico en una institución educativa de Monsefú- Chiclayo a raíz del diagnóstico obtenido tras la aplicación del cuestionario en los docentes de la institución, donde los resultados evidenciaron que el nivel del clima organizacional es medio en 86.7%, debido a que el comportamiento también lo es en 86.7%, la estructura organizacional en 70% y los procesos organizacionales en 83.3%. Tales resultados han permitido investigar y elaborar la propuesta que se encuentra estructurada en función a once estrategias que responden a las siguientes dimensiones de liderazgo pedagógico: participar en conversaciones constructivas sobre problemas, establecimiento de metas educativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, crear conexiones educativas poderosas y crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes.

### **Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

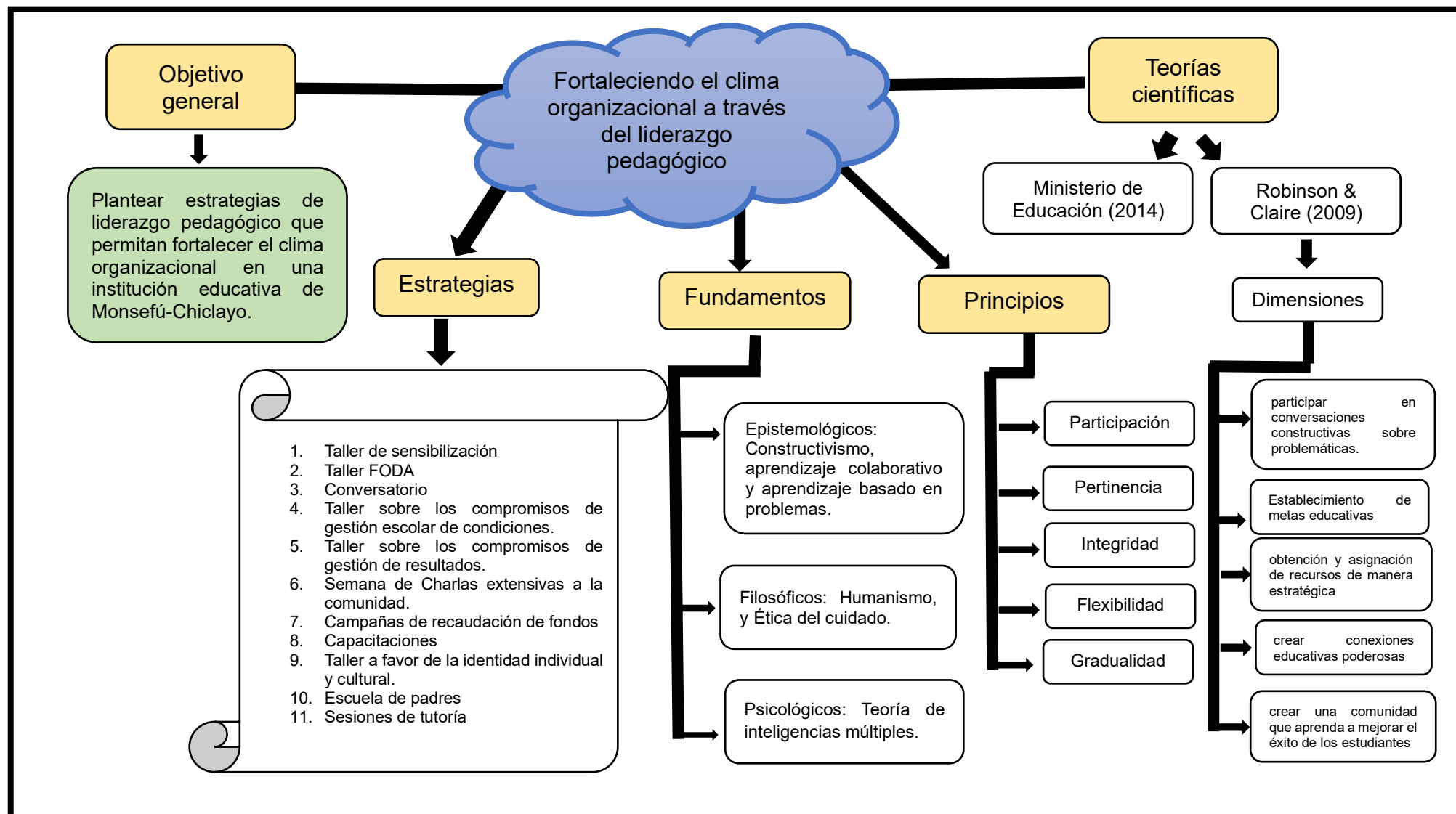
Plantear estrategias de liderazgo pedagógico que permitan fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.



## **Objetivos específicos**

1. Socializar y sensibilizar con los docentes la propuesta de liderazgo pedagógico a través de un taller.
2. Fomentar la participación en conversaciones constructivas sobre problemas institucionales, mediante el trabajo colegiado a fin de fortalecer los procesos organizacionales.
3. Establecer metas educativas a través de un trabajo colegiado con el propósito de optimizar la estructura organizacional de la institución.
4. Planificar estrategias sobre la obtención y asignación de recursos de manera estratégica a fin de asegurar un funcionamiento eficiente y brindar una educación de calidad a los estudiantes.
5. Establecer conexiones educativas poderosas mediante alianzas con diferentes instituciones a fin de complementar las actividades educativas.
6. Proponer estrategias sobre la creación de una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes a través de un Plan de Acción Tutorial, a fin de mejorar la convivencia escolar.

## Estructura de la propuesta.



## REFERENCIAS

- Alvarado, A. (2004). La ética del cuidado. *Aquichan*, 4(2), 30–39. <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v4n1/v4n1a05.pdf>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2021). Transformational Leadership and Digital Skills in Higher Education Institutes: During the COVID-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2021-01252>
- Ángel, S., & Ávila, E. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Honoris Causa*, 14(1), 1–18. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101/138>
- Apaza, M. S., & Rivera, J. L. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(25), 1367–1374. <http://www.scielo.org.bo/pdf/hrce/v6n25/a3-1367-1374.pdf>
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M., & Miranda-Navales, M. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Beltrán-Hernández, D., Téllez-Iregui, G., & Fonseca-Pinto, D. (2021). Multivariate statistical technique to validate an instrument for evaluating the organizational climate in dairy farming companies. *Revista U.D.C.A Actualidad and Divulgacion Cientifica*, 24(1). <https://doi.org/10.31910/RUDCA.V24.N1.2021.1839>
- Bravo, L. M., Egusquiza, M. J., Ruiz, M., & Manrique, M. A. L. (2023). Organizational climate in the SMEs of the commerce sector in the city of Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171–184. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.28.101.12>
- Brunet, L. (1987). *Clima del trabajo en las organizaciones* (I). Trillas . <https://corganizacional1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Castro, A. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/26611/25841>

- Chávez, M. (2021). *Estrategia de Liderazgo para la Mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Emblemática “Colegio de La Libertad”, Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, Departamento Ancash - 2014*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz ]. [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11284/Chavez\\_Quijano\\_Macedonia\\_Erika.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11284/Chavez_Quijano_Macedonia_Erika.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chero, J. (2020). *Fortalecimiento del clima organizacional en la institución educativa: aportes del liderazgo directivo*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64493/Chero\\_FJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64493/Chero_FJO-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (II). Mc Graw Hill. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (IV). McGrawHill. [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante | CEPAL*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46066-educacion-juventud-trabajo-habilidades-competencias-necesarias-un-contexto>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum*, 22(2), 40–56. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- De la Cruz, S. (2020). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de la Red 01 de Cieneguilla, 2020*. [Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51738/DeLaCruz\\_RSB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51738/DeLaCruz_RSB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Del Rosario, J. (2019). *Programa de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar de Instituciones Educativas unidocente y multigrado de la UGEL Zarumilla* [Universidad César Vallejo ]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51836/Del>

- Rosario\_CJC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- García, C. I., Celis, E. A., & Contreras-Pacheco, O. (2020). Identificación profesional y comportamiento organizacional de los profesionales de la comunicación. *Suma de Negocios*, 11(25), 139–148. <https://doi.org/https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n25.a5>
- Gardner, H. (2019). *Inteligencias múltiples* (Editorial Planet (ed.); 1ra.). [https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/42/41371\\_INTELIGENCIAS\\_MULTIPLES.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/42/41371_INTELIGENCIAS_MULTIPLES.pdf)
- Garretsen, H., Stoker, J., Soudis, D., & Wendt, H. (2022). The pandemic that shocked managers across the world: The impact of the COVID-19 crisis on leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 630–651. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2022.101630>
- Gavino, T. (2022). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una unidad educativa del cantón Milagro - Ecuador, 2022*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107697/Gavino\\_DTI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107697/Gavino_DTI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gento, S., González-Fernández, R., & López-Gómez, E. (2022). Heads of educational institutions and expansion of autonomy with accountability. The mediating role of pedagogical leadership. *Revista Espanola de Pedagogia*, 80(281), 193–209. <https://doi.org/10.22550/REP80-1-2022-07>
- Gómez, G., López, M., & Marulanda, C. (2022). Gestión del conocimiento en el programa de reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto en Colombia (Chocó, Sucre y Caldas). Parte 3: cultura organizacional y gestión por procesos. *Información Tecnológica*, 33(115–124). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000500115>
- González-Fernández, R., López-Gómez, E., Khampirat, B., & Gento, S. (2021).

- Measuring the importance of pedagogical leadership according to the stakeholders' perception. *Revista de Educacion*, 2021(394), 37–62. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2021-394-500>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Jiménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Convergence Tech*, 4(4), 59–68. <https://doi.org/10.53592/CONVTECH.V4IIV.35>
- Kumar, A. (2021). Effect of organizational behaviour on corporate effectiveness. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2965–2971. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.356>
- La Matta, J. C., & Risoto, M. A. (2022). The Interpersonal Component as a Predictor of Good Management in the Pedagogical Leadership of Educational Services. *UCJC Business and Society Review*, 19(74), 134–161. <https://doi.org/10.3232/UBR.2022.V19.N3.03>
- Lonati, S. (2020). What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 305–322. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2019.07.003>
- Lazo, Y. (2023). La importancia de las habilidades directivas para mejorar la satisfacción Laboral en el sector de la salud del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 11256–11273. [https://doi.org/10.37811/CL\\_RCM.V7I1.5451](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I1.5451)
- Ledesma, M. A. (2014). *Análisis de la Teoría de Vygotsky para la reconstrucción de la inteligencia social* (U. C. de Cuenca (ed.); 1ra ed.). <https://gredos.usal.es/bitstream/10366/127738/1/LIBRO-VYGOTSKY.pdf>
- Luy-Montejo, C. (2019). El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) en el desarrollo de la inteligencia emocional de estudiantes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 353–383. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.288>
- Manterola, C., Hernández-Leal, M., Otzen, T., Espinosa, M., & Grande, L. (2023). Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación a Considerar en Ciencias Morfológicas. *International Journal of Morphology*, 41(1), 146–155.
- Martínez, G., Mapén, F. de J., & Ortega, M. (2021). Clima organizacional y su

- impacto en la calidad educativa universitaria. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, 1(16), 55–73.  
<https://doi.org/10.46661/IJERI.4803>
- Mendoza, K. M., Mendoza, W., Briones, W., Burgos, G. D. C., Rivera, D., & Alvarado, N. (2023). Organizational climate and learning environment in health education. *Revista Cubana de Investigaciones Biomedicas*, 42(1), 1–12.  
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85156222793&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Clima+organizacional&sid=5c26c49dc1e6af7a83fff4a0c9fe4f5f&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28Clima+organizacional%29&relpos=2&citeCnt=0&searchTerm=>
- Mendoza, K. M., Mendoza, W. I., Briones, W. V., Burgos, G. D. C., Rivera, D. P., & Alvarado, N. J. (2023b). Organizational climate and learning environment in health education. *Revista Cubana de Investigaciones Biomedicas*, 42(1), 1–12.  
<https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85156222793&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=e82143eba8ce78387188cfeebd28f3d5&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28Clima+organizacional%29&sl=50&sessionSearchId=e82143eba8ce78387188cfeebd28f3d5>
- MINEDU. (2021). *Estrategias de liderazgo distribuido para las II.EE. públicas de educación básica : orientaciones para la organización de equipos de gestión*. PE. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7702>
- Ministerio de Educación. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Molina, J. (2019). *Clima organizacional y liderazgo pedagógico de los docentes de una unidad educativa. Guayaquil, Ecuador, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo ].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38894/Molina\\_BJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38894/Molina_BJM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moreiro, R. D. G., Mendoza, N. M., Vázquez, P. M., & Abascal, I. E. (2023). Delphi validation: intervention strategy to improve organizational climate in venezuelan comprehensive diagnostic centers. *Universidad y Sociedad*, 15(1), 723–734.

- <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85148462975&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=Clima+organizacional&sid=5c26c49dc1e6af7a83fff4a0c9fe4f5f&sot=b&sdt=b&sl=35&s=TITLE-ABS-KEY%28Clima+organizacional%29&relpos=0&citeCnt=0&searchTerm=>
- Morillo, F. (2020). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54468/Morillo\\_CS - SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/54468/Morillo_CS - SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Panta, Y. (2018). *Estrategias de liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la institución educativa*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo ]. <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6869/BC-933 PANTA MENDOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pardo-Rozo, Y. Y., Cabrera-Gasca, L., & Pinzón-Hermosa, L. E. (2022). Gestión educativa y eficiencia técnica en instituciones oficiales con educación media en Florencia, Caquetá, Colombia. *Desarrollo e Innovación*, 12(2), 213–228. <https://doi.org/doi: https://doi.org/10.19053/20278306.v12.n2.2022.15261>
- Peña, C., María, L., Rojas, C., Corina, M., Maggia, U., Antonio, J., Marrufo, M., & Ruth, H. (2022). Pedagogical leadership applied to teaching practice in times of pandemic crisis in Peru. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(ESPECIAL 5), 124–134. <https://doi.org/10.31876/RCS.V28I.38150>
- Peralta-Castro, F., & Mayoral-Valdivia, P. (2022). La investigación acción como estrategia de reflexión, mejora y cambio en la práctica docente de la enseñanza de lenguas. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 12(24), 19. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V12I24.1152>
- Pico, O. M., Hernández, C. E., Ger, M. C., & Nogueira, Y. E. (2021). Pedagogical leadership and academic performance in students of the descriptive research course in the nursing career at the regional autonomous university of los andes-ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 77–85. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85120652273&origin=resultslist&sort=plf->



f&src=s&sid=e82143eba8ce78387188cfeebd28f3d5&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28liderazgo+pedagógico%29&sl=50&sessionSearchId=e82143eba8ce78387188cfeebd28f3d5

- Ponce, R. S., González-Bertolín, A., & López-Luján, E. (2021). Proposal for a pedagogical leadership model for principals of charter primary schools. Application of confirmatory factor analysis. *Estudios Sobre Educacion*, 40, 173–193. <https://doi.org/10.15581/004.40.173-193>
- Quintero, L., & Sánchez, A. (2019). *El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior*. 1(1), 1–17. <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/204/343>
- Ramos-Galarza, C. (2021). Diseños de investigación experimental. *CienciAmérica: Revista de Divulgación Científica de La Universidad Tecnológica Indoamérica*, 10(1), 1–7.
- Robinson, M., & Claire, L. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why Best Evidence Synthesis Iteration (BES)*. [https://www.researchgate.net/publication/242493851\\_School\\_Leadership\\_and\\_Student\\_Outcomes\\_Identifying\\_What\\_Works\\_and\\_Why\\_Best\\_Evidence\\_Synthesis\\_Iteration\\_BES](https://www.researchgate.net/publication/242493851_School_Leadership_and_Student_Outcomes_Identifying_What_Works_and_Why_Best_Evidence_Synthesis_Iteration_BES)
- Rodríguez, D. A., & Pacheco, S. L. (2018). Alternate title: Curriculum proposal for improving the organizational climate; Proposta curricular para a melhoria do clima organizacional. *REVISTA ENCUENTROS*, 17(01). <https://doi.org/10.15665/ENCUENT.V17I01.1674>
- Rosado, L. (2022). *Programa de liderazgo directivo en la participación docente en una unidad educativa en Guayaquil, Ecuador – 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82619/Rosado\\_MLR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82619/Rosado_MLR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez, M. (2017). La versión básica y aplicada de la investigación jurídica pura. *Derecho y Cambio Social*, 1, 1–24.
- Sánchez, V., & Pérez, M. C. (2017). La formación humanista. Un encargo para la educación. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 265–269. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus41317.pdf>

- Santos, Y. (2019). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Unidad Educativa "Enrique Ibáñez Mora" Pascuales 2, Ecuador 2018*. [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42848/Santos\\_CYE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42848/Santos_CYE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Soto, M. (2022). *Síndrome de agotamiento laboral y liderazgo pedagógico en el clima organizacional en instituciones educativas públicas, Lima, 2022*. [Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94611/Soto\\_MM DR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/94611/Soto_MM DR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Terán-Bustamante, A., Ramírez-Castillo, C. E., & Martínez-Velasco, A. (2020). Confiabilidad y validez de un instrumento. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 15(3), 435–454. <https://doi.org/10.21919/remef.v15i3.516>
- UNESCO. (2020). *Nota conceptual del Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2024/5 sobre liderazgo y educación*. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384526\\_spa/PDF/384526spa.pdf.multi](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384526_spa/PDF/384526spa.pdf.multi)
- Ventura-León, J., & Barboza-Palomino, M. (2017). El tamaño de la muestra: ¿Cuántos participantes son necesarios en estudios cualitativos? *Revista Cubana de Información En Ciencias de La Salud*, 28(3). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132017000300009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132017000300009)
- Yañez, R. (2020). ¿Cuán preparados están los jefes técnicos para ejercer un liderazgo efectivo? Estudio de opinión a partir del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. *Calidad En La Educación*, 0(52), 81–110. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/667/607>
- Zavaleta, E. M. (2021). Diseño organizacional de la escuela de policía - San Bartolo - Perú. *Comuni@cción*, 12(4), 322–331. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v12n4/2219-7168-comunica-12-04-322.pdf>

## ANEXOS

### Matriz de consistencia

| Formulación del problema   | Objetivos  | Hipótesis   | Técnica e Instrumentos   |
|--|--|---|--|
| <p><b>Problema general</b><br/>¿Qué características deben tener la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo?</p> <p><b>Problemas específicos</b><br/>P1. ¿Como es el nivel del clima organizacional institución educativa de Monsefú-Chiclayo?</p> <p>P2. ¿Qué teorías fundamentan teóricamente la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo?</p> <p>P3. ¿Cómo deben ser validada la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional mediante criterio de juicio de expertos en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo?</p> | <p><b>Objetivo general</b><br/>Proponer estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.</p> <p><b>Objetivos específicos</b><br/>O1. Diagnosticar el nivel de clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.<br/>O2. Diseñar y fundamentar teóricamente la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.<br/>O3. Validar la propuesta de las estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional mediante criterio de juicio de expertos en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.</p> | <p><b>Hipótesis general</b><br/>Hipótesis nula.</p> | <p><b>Técnica</b><br/>Encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b><br/>Cuestionario</p> |

| Diseño de investigación   | Población y muestra  | Variables y dimensiones   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |
|---|--|---|----------|-------------|----------------------|--------------------------------------|---|---------------------------------------|--|--|----------------------|---|---------------------------|--|
| <p>El enfoque del estudio es cuantitativo, de tipo básica con diseño no experimental de nivel propositivo y de corte transversal.</p> <pre> graph LR   R --&gt; D   D --&gt; A   D --&gt; ET   A --&gt; Pm   ET --&gt; Pm   Pm --&gt; VP           </pre> | <p><b>Población</b><br/>La población estará conformada por 30 docentes de una institución educativa de Monsefú.</p> <p><b>Muestra</b><br/>La muestra estará constituida por la totalidad de la población.</p> <p><b>Muestreo</b><br/>No probabilístico de tipo censal.</p> | <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1256 261 1509 298">Variable</th> <th data-bbox="1509 261 1760 298">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1256 298 1509 1070" rowspan="5">Liderazgo pedagógico</td> <td data-bbox="1509 298 1760 400">Establecimiento de metas educativas.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1509 400 1760 571">Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1509 571 1760 708">Crear conexiones educativas poderosas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1509 708 1760 911">Crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1509 911 1760 1070">Participar en conversaciones constructivas sobre problemas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1256 1070 1509 1308" rowspan="2">Clima organizacional</td> <td data-bbox="1509 1070 1760 1173">Comportamiento<br/>Estructura de la organización</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1509 1173 1760 1308">Procesos organizacionales</td> </tr> </tbody> </table> | Variable | Dimensiones | Liderazgo pedagógico | Establecimiento de metas educativas. | Obtención y asignación de recursos de manera estratégica. | Crear conexiones educativas poderosas | Crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes. | Participar en conversaciones constructivas sobre problemas | Clima organizacional | Comportamiento<br>Estructura de la organización | Procesos organizacionales |  |
| Variable  | Dimensiones  |   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |
| Liderazgo pedagógico  | Establecimiento de metas educativas.   |   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |
|   | Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.  |   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |
|   | Crear conexiones educativas poderosas  |   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |
|   | Crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes.   |   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |
|   | Participar en conversaciones constructivas sobre problemas   |   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |
| Clima organizacional  | Comportamiento<br>Estructura de la organización  |   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |
|   | Procesos organizacionales  |   |          |             |                      |                                      |   |                                       |  |  |                      |   |                           |  |

**Tabla operacionalización de variables**

| VARIABLES DE ESTUDIO        | DEFINICIÓN CONCEPTUAL   | DEFINICIÓN OPERACIONAL   | DIMENSIÓN   | INDICADORES  | ESCALA DE MEDICIÓN       |
|-----------------------------|---|--|---|--|--------------------------|
| <b>Liderazgo pedagógico</b> | Ministerio de Educación (2014), el directivo es un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad. | Las dimensiones de la variable liderazgo pedagógico son: establecimiento de metas educativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, crear conexiones educativas poderosas, crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes y participar en conversaciones constructivas sobre problemas tomadas (Robinson & Claire, 2009). | 1. Establecimiento de metas educativas.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento de metas medibles.</li> <li>▪ Comunicación.</li> <li>▪ Involucramiento.</li> </ul>  |                          |
|                             |   |  | 2. Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Priorización de recursos.</li> <li>▪ Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo</li> <li>▪ Financiación sostenible para las prioridades pedagógicas.</li> </ul> |                          |
|                             |   |  | 3. Crear conexiones educativas poderosas                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de alianzas de alianzas estratégicas</li> <li>▪ Coherencia y alineación con los siguientes niveles de estudio.</li> <li>▪ Transiciones efectivas</li> </ul>             |                          |
|                             |   |  | 4. Crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoevaluación</li> <li>▪ Grupos colaborativos</li> <li>▪ Responsabilidad colectiva</li> </ul>  |                          |
|                             |   |  | 5. Participar en conversaciones constructivas sobre problemas             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucramiento docente al dialogo reflexivo sobre teorías.</li> <li>▪ Describir los problemas</li> <li>▪ Analizar los problemas</li> </ul>                                     |                          |
| <b>Clima organizacional</b> | Según Chiavenato (2009) está asociado a la calidad o las características del entorno de trabajo que perciben o experimentan los miembros de la organización y que también afectan directamente el comportamiento de los empleados.  | La variable clima organizacional será evaluada mediante un cuestionario diseñado en función a las dimensiones: comportamientos, estructura de la organización y procesos organizacionales (Brunet, 1987).  | Comportamientos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspecto individual</li> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Liderazgo directivo</li> </ul>  | Ordinal Escala de Likert |
|                             |   |  | Estructura de la organización   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Macro dimensiones</li> <li>▪ Micro dimensiones</li> </ul>   |                          |
|                             |   |  | Procesos organizacionales   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación del rendimiento.</li> <li>▪ Comunicación</li> <li>▪ Toma de decisiones</li> </ul>  |                          |

## Instrumento de recolección de datos

### INSTRUMENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario forma parte de una investigación de tesis de Maestría en Administración de la educación sobre el clima organizacional de una institución educativa de Monsefú. 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.

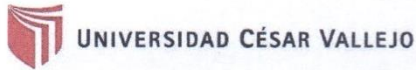
A continuación, se presentan una serie de ítems relacionados con el clima organizacional, lea cuidadosamente cada uno de ellos y marque con una “X” en una sola de las columnas de la derecha, según lo considere para cada aspecto.

**Escala valorativa:** Nunca (0), A veces (1), Casi siempre (2) y Siempre (3).

| DIMENSIONES                   | INDICADORES         | ITEMS  | ESCALA DE VALORACIÓN |   |   |   |
|-------------------------------|---------------------|--|----------------------|---|---|---|
|                               |                     |  | 0                    | 1 | 2 | 3 |
| Comportamiento                | Aspecto individual  | 1. Mis actitudes son positivas durante el cumplimiento de mis responsabilidades.               |                      |   |   |   |
|                               |                     | 2. Practico valores durante el cumplimiento de las políticas institucionales.                  |                      |   |   |   |
|                               |                     | 3. Busco de manera continua mi desarrollo personal y profesional.                              |                      |   |   |   |
|                               | Motivación          | 4. Me siento a gusto yendo a trabajar a mi institución educativa.                              |                      |   |   |   |
|                               |                     | 5. Me agrada y me motiva cuando mis esfuerzos y logros son reconocidos en la institución.      |                      |   |   |   |
|                               |                     | 6. Disfruto de mi trabajo y me siento parte importante de la institución.                      |                      |   |   |   |
|                               | Liderazgo directivo | 7. El director tiene influencia positiva en los docentes para el cumplimiento de las metas.    |                      |   |   |   |
|                               |                     | 8. El estilo de liderazgo adoptado en la institución favorece el clima organizacional          |                      |   |   |   |
|                               |                     | 9. Las normativas de la institución son claras y detalladas para el equipo institucional.      |                      |   |   |   |
| Estructura de la organización | Macro dimensiones   | 10. En la institución se respetan los derechos laborales.                                      |                      |   |   |   |
|                               |                     | 11. La institución considera las normativas vigentes por MINEDU.                               |                      |   |   |   |
|                               |                     | 12. La institución educativa es monitoreada continuamente por la UGEL.                         |                      |   |   |   |
|                               | Micro dimensiones   | 13. Las funciones asignadas dentro de la institución son explicadas de manera clara y precisa. |                      |   |   |   |

|                           |                            |   |  |  |  |  |
|---------------------------|----------------------------|---|--|--|--|--|
|                           |                            | 14. Los objetivos de la institución son comunicados de manera efectiva.                                     |  |  |  |  |
|                           |                            | 15. La institución cuenta un organigrama institucional.   |  |  |  |  |
|                           |                            | 16. Los procesos ejecutados dentro de la institucional respetan los canales establecidos en el organigrama. |  |  |  |  |
| Procesos organizacionales | Evaluación del rendimiento | 17. El monitoreo docente se realiza de manera oportuna y teniendo en cuenta las necesidades.                |  |  |  |  |
|                           |                            | 18. Los criterios de la evaluación docente son dados a conocer a tiempo oportuno.                           |  |  |  |  |
|                           |                            | 19. Posterior a la evaluación, existe estrategias de retroalimentación.                                     |  |  |  |  |
|                           | Comunicación               | 20. Los canales de comunicación se encuentran bien establecidos dentro de la institución.                   |  |  |  |  |
|                           |                            | 21. La comunicación es asertiva en la institución.  |  |  |  |  |
|                           |                            | 22. Los directivos toman en cuenta las diferentes ideas y opiniones de los miembros de la institución.      |  |  |  |  |
|                           | Toma de decisiones         | 23. Los docentes tienen la libertad de tomar decisiones en el manejo de sus clases.                         |  |  |  |  |
|                           |                            | 24. Las decisiones tomadas en la institución son resultado de la participación de todo el equipo.           |  |  |  |  |
|                           |                            | 25. El proceso de toma de decisiones respeta la estructura organizacional.                                  |  |  |  |  |

# Consentimiento informado



## Anexo 3

### Consentimiento Informado (\*)

Título de la investigación: .....

Investigador (a) (es): .....

#### **Propósito del estudio**

Le invitamos a participar en la investigación titulada ".....", cuyo objetivo es..... Esta investigación es desarrollada por estudiantes (colocar: pre o posgrado) de la carrera profesional ..... o programa ....., de la Universidad César Vallejo del campus ....., aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución .....

Describir el impacto del problema de la investigación.

#### **Procedimiento**

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: ".....".
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de ..... minutos y se realizará en el ambiente de ..... de la institución ..... Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

\* Obligatorio a partir de los 18 años





**Participación voluntaria (principio de autonomía):**

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

**Riesgo (principio de No maleficencia):**

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

**Beneficios (principio de beneficencia):**

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

**Confidencialidad (principio de justicia):**

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

**Problemas o preguntas:**

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) (es) (Apellidos y Nombres) ..... email: .....  
y Docente asesor (Apellidos y Nombres) ..... email: .....

**Consentimiento**

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....

*Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador debe proporcionar: Nombre y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google.*



## Informe de validación del instrumento.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### ESCUELA DE POSGRADO PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

#### Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 21 de mayo de 2023

Señor (a):

Mg. Dick Eddy Nuñez Saldaña

Ciudad. - Chiclayo

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 Administración en 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. Gordillo Pisfil Elisa Maribel



## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Clima organizacional". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer pedagógico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 1. Datos generales del juez

|  |  |                |     |
|--|--|----------------|-----|
| Nombre del juez:   | Dick Eddy Núñez Saldaña  |                |     |
| Grado profesional:   | Maestría (X)   | Doctor         | ( ) |
| Área de formación académica:                                   | Clínica ( )  | Social         | ( ) |
|  | Educativa (X)  | Organizacional | ( ) |
| Áreas de experiencia profesional:                              | Educación  |                |     |
| Institución donde labora:                                      | Institución Educativa N° 0753  |                |     |
| Tiempo de experiencia profesional en el área:                  | 2 a 4 años (x)   |                |     |
|  | Más de 5 años ( )  |                |     |
| Experiencia en Investigación Psicométrica:<br>(si corresponde) | Trabajo(s) psicométricos realizados<br>Título del estudio realizado. |                |     |

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Nombre de la Prueba:  | Cuestionario del clima organizacional  |
| Autora:               | Elisa Maribel Gordillo Pisfil  |
| Procedencia:          | Elaboración propia   |
| Administración:       | Presencial   |
| Tiempo de aplicación: | 30 minutos   |
| Ámbito de aplicación: | Institución educativa pública de Monsefú – Chiclayo.   |
| Significación:        | El cuestionario tiene como propósito recoger información sobre el clima organizacional, teniendo en cuenta las dimensiones: comportamiento, estructura de la organización y procesos organizacionales. Contiene 25 ítems, los mismos que serán valorados de acuerdo a la escala ordinal y de frecuencia tipo Likert: nunca (1), a veces (2), casi siempre (3) y siempre (4). |



4. Soporte teórico

| Escala/ÁREA          | Subescala (dimensiones)       | Definición   |
|----------------------|-------------------------------|--|
| Clima organizacional | Comportamiento                | El comportamiento, dentro de la organización involucra el especto individual que se compone de actitudes, percepciones, personalidad, valores, manejo del estrés y aprendizaje; como también involucra aspectos relacionados a la motivación de cada individuo, dado que no todos se motivan de la misma manera y no todos tienen las mismas necesidades. Asimismo, esta dimensión abarca el liderazgo, dado que la influencia del directivo y el estilo de liderazgo que adopte en las diversas situaciones repercute en el comportamiento. |
|                      | Estructura de la organización | Es la descripción de la manera en cómo las funciones son realizadas y de qué forma se relacionan las diferentes áreas o unidades que en conjunto forman una organización, en ese sentido la organización favorece la comunicación y coordinación (Brunet, 1987).   |
|                      | Procesos organizacionales     | son aquellos métodos que involucran actividades que se encuentran interrelacionadas, como también personas encargadas de realizar procedimientos como parte de sus funciones, donde la comunicación y la evaluación del rendimiento es necesaria, lo mismo que favorece la toma de decisiones (Brunet, 1987).  |

5. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario de medición del clima organizacional elaborado por Gordillo Pisfil, Elisa Maribel en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Clima organizacional

Escala valorativa: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4).

| DIMENSIONES    | INDICADORES         | ITEMS   | ESCALA DE VALORACIÓN |   |   |   |
|----------------|---------------------|---|----------------------|---|---|---|
|                |                     |   | 1                    | 2 | 3 | 4 |
| Comportamiento | Aspecto individual  | 1. Mis actitudes son positivas durante el cumplimiento de mis responsabilidades.            |                      |   |   |   |
|                |                     | 2. Practico valores durante el cumplimiento de las políticas institucionales.               |                      |   |   |   |
|                |                     | 3. Busco de manera continua mi desarrollo personal y profesional.                           |                      |   |   |   |
|                | Motivación          | 4. Me siento a gusto yendo a trabajar a mi institución educativa.                           |                      |   |   |   |
|                |                     | 5. Me agrada y me motiva cuando mis esfuerzos y logros son reconocidos en la institución.   |                      |   |   |   |
|                |                     | 6. Disfruto de mi trabajo y me siento parte importante de la institución.                   |                      |   |   |   |
|                | Liderazgo directivo | 7. El director tiene influencia positiva en los docentes para el cumplimiento de las metas. |                      |   |   |   |
|                |                     | 8. El estilo de liderazgo adoptado en la institución favorece el clima organizacional       |                      |   |   |   |
|                |                     | 9. Las normativas de la institución son claras y detalladas para el equipo institucional.   |                      |   |   |   |

|                               |                            |   |  |  |  |  |
|-------------------------------|----------------------------|---|--|--|--|--|
| Estructura de la organización | Macro dimensiones          | 10. En la institución se respetan los derechos laborales.   |  |  |  |  |
|                               |                            | 11. La institución considera las normativas vigentes por MINEDU.  |  |  |  |  |
|                               |                            | 12. La institución educativa es monitoreada continuamente por la UGEL.                                      |  |  |  |  |
|                               | Micro dimensiones          | 13. Las funciones asignadas dentro de la institución son explicadas de manera clara y precisa.              |  |  |  |  |
|                               |                            | 14. Los objetivos de la institución son comunicados de manera efectiva.                                     |  |  |  |  |
|                               |                            | 15. La institución cuenta un organigrama institucional.   |  |  |  |  |
| Procesos organizacionales     | Evaluación del rendimiento | 16. Los procesos ejecutados dentro de la institucional respetan los canales establecidos en el organigrama. |  |  |  |  |
|                               |                            | 17. El monitoreo docente se realiza de manera oportuna y teniendo en cuenta las necesidades.                |  |  |  |  |
|                               |                            | 18. Los criterios de la evaluación docente son dados a conocer a tiempo oportuno.                           |  |  |  |  |
|                               | Comunicación               | 19. Posterior a la evaluación, existe estrategias de retroalimentación.                                     |  |  |  |  |
|                               |                            | 20. Los canales de comunicación se encuentran bien establecidos dentro de la institución.                   |  |  |  |  |
|                               |                            | 21. La comunicación es asertiva en la institución.  |  |  |  |  |
|                               | Toma de decisiones         | 22. Los directivos toman en cuenta las diferentes ideas y opiniones de los miembros de la institución.      |  |  |  |  |
|                               |                            | 23. Los docentes tienen la libertad de tomar decisiones en el manejo de sus clases.                         |  |  |  |  |
|                               |                            | 24. Las decisiones tomadas en la institución son resultado de la participación de todo el equipo.           |  |  |  |  |
|                               |                            | 25. El proceso de toma de decisiones respeta la estructura organizacional.                                  |  |  |  |  |

| Categoría   | Calificación  | Indicador   |
|---|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticay semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|   | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|   | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|   | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.    | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|   | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|   | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|   | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |



|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido. | 1. No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.         |
|   | 2. Bajo Nivel                | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. |
|   | 3. Moderado nivel            | El ítem es relativamente importante.   |
|   | 4. Alto nivel                | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.  |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                              |
|------------------------------|
| 1. No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel                |
| 3. Moderado nivel            |
| 4. Alto nivel                |

**Dimensiones del instrumento:** Clima organizacional

- Primera dimensión: Comportamientos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el comportamiento individual, la motivación cada docente y la influencia del liderazgo directivo en el comportamiento.

| Indicadores         | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|---------------------|------|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Aspecto individual  | 1    | 3        | 4          | 3          |                                |
|                     | 2    | 4        | 3          | 3          |                                |
|                     | 3    | 3        | 3          | 3          |                                |
| Motivación          | 4    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 5    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 6    | 4        | 4          | 4          |                                |
| Liderazgo directivo | 7    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 8    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 9    | 4        | 4          | 4          |                                |

- Segunda dimensión: Estructura de la organización.
- Objetivos de la Dimensión: Medir la manera en cómo las funciones son realizadas y de qué forma se relacionan las diferentes áreas o unidades que en conjunto forman una organización.

| INDICADORES       | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|-------------------|------|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Macro dimensiones | 10   | 3        | 4          | 3          |                                |
|                   | 11   | 4        | 4          | 3          |                                |
|                   | 12   | 3        | 4          | 4          |                                |
| Micro dimensiones | 13   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                   | 14   | 3        | 3          | 3          |                                |
|                   | 15   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                   | 16   | 4        | 4          | 4          |                                |



- Tercera dimensión: Procesos organizacionales
- Objetivos de la Dimensión: Medir cómo se da el proceso de comunicación, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones en la institución.

| Indicadores                 | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|-----------------------------|------|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Evaluación del rendimiento. | 17   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 18   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 19   | 3        | 4          | 4          |                                   |
| Comunicación                | 20   | 4        | 3          | 4          |                                   |
|                             | 21   | 3        | 4          | 3          |                                   |
|                             | 22   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Toma de decisiones          | 23   | 4        | 4          | 3          |                                   |
|                             | 24   | 4        | 3          | 4          |                                   |
|                             | 25   | 4        | 3          | 4          |                                   |

Firma del evaluador  
DNI: 45413066

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo

### 2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Instrumento de medición del clima organizacional

### 3. TESISISTA:

Br. : Elisa Maribel Gordillo Pisfil

### 4. DECISIÓN:

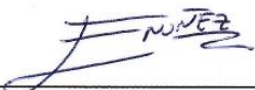

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 21 de mayo de 2023

|  |   |
|--|---|
| <br>Firma/DNI 45413066<br>EXPERTO | <br>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 del Ejecutivo 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 **NUÑEZ SALDAÑA**  
Nombres **DICK EDDY**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **45413066**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL PERÚ S.A.C.**  
Rectora **MARÍA GRACIELA RISCO DENEGRI VDA. DE DOMÍNGUEZ**  
Secretario General **JUAN ANTONIO TRELLES CASTILLO**  
Directora General De La Escuela De Post Grado **LILIANA SARA ALVARADO DE MARSANO**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA**  
Fecha de Expedición **12/11/21**  
Resolución/Acta **123-2021/R-UTP**  
Diploma **M0000238**  
Fecha Matriculación **21/08/2019**  
Fecha Egreso **28/02/2021**

Fecha de emisión de la constancia:  
21 de Mayo de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001297565



Firmado digitalmente por:  
Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria  
Motivo: Servidor de Agente automatizado.  
Fecha: 21/05/2023 16:54:16-0500

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO

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

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://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.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 20 de mayo de 2023

Señor (a)

Mg. Hermes Arévalo Guerrero.

Ciudad. - Chiclayo

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 Administración en 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. Gordillo Pisfil Elisa Maribel





| Escala/ÁREA          | Subescala (dimensiones)       | Definición   |
|----------------------|-------------------------------|--|
| Clima organizacional | Comportamiento                | El comportamiento, dentro de la organización involucra el aspecto individual que se compone de actitudes, percepciones, personalidad, valores, manejo del estrés y aprendizaje; como también involucra aspectos relacionados a la motivación de cada individuo, dado que no todos se motivan de la misma manera y no todos tienen las mismas necesidades. Asimismo, esta dimensión abarca el liderazgo, dado que la influencia del directivo y el estilo de liderazgo que adopte en las diversas situaciones repercute en el comportamiento. |
|                      | Estructura de la organización | Es la descripción de la manera en cómo las funciones son realizadas y de qué forma se relacionan las diferentes áreas o unidades que en conjunto forman una organización, en ese sentido la organización favorece la comunicación y coordinación (Brunet, 1987).   |
|                      | Procesos organizacionales     | son aquellos métodos que involucran actividades que se encuentran interrelacionadas, como también personas encargadas de realizar procedimientos como parte de sus funciones, donde la comunicación y la evaluación del rendimiento es necesaria, lo mismo que favorece la toma de decisiones (Brunet, 1987).  |

**10. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario de medición del clima organizacional elaborado por Gordillo Pisfil, Elisa Maribel en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

**Clima organizacional**

Escala valorativa: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4).

| DIMENSIONES  | INDICADORES         | ITEMS  | ESCALA DE VALORACIÓN |   |   |   |
|--|---------------------|--|----------------------|---|---|---|
|  |                     |  | 1                    | 2 | 3 | 4 |
| Comportamiento   | Aspecto individual  | 26. Mis actitudes son positivas durante el cumplimiento de mis responsabilidades.            |                      |   |   |   |
|  |                     | 27. Practico valores durante el cumplimiento de las políticas institucionales.               |                      |   |   |   |
|  |                     | 28. Busco de manera continua mi desarrollo personal y profesional.                           |                      |   |   |   |
|  | Motivación          | 29. Me siento a gusto yendo a trabajar a mi institución educativa.                           |                      |   |   |   |
|  |                     | 30. Me agrada y me motiva cuando mis esfuerzos y logros son reconocidos en la institución.   |                      |   |   |   |
|  |                     | 31. Disfruto de mi trabajo y me siento parte importante de la institución.                   |                      |   |   |   |
|  | Liderazgo directivo | 32. El director tiene influencia positiva en los docentes para el cumplimiento de las metas. |                      |   |   |   |
| 33. El estilo de liderazgo adoptado en la institución favorece el clima organizacional |                     |  |                      |   |   |   |
|  |                     | 34. Las normativas de la institución son claras y detalladas para el equipo institucional.   |                      |   |   |   |
| Estructura de la organización  | Macro dimensiones   | 35. En la institución se respetan los derechos laborales.                                    |                      |   |   |   |



|                           |  |  |   |  |  |  |  |
|---------------------------|--|--|---|--|--|--|--|
| Procesos organizacionales | Micro dimensiones  | 36. La institución considera las normativas vigentes por MINEDU.                               |   |  |  |  |  |
|                           |  | 37. La institución educativa es monitoreada continuamente por la UGEL.                         |   |  |  |  |  |
|                           |  | 38. Las funciones asignadas dentro de la institución son explicadas de manera clara y precisa. |   |  |  |  |  |
|                           |  | 39. Los objetivos de la institución son comunicados de manera efectiva.                        |   |  |  |  |  |
|                           | Evaluación del rendimiento   | Evaluación del rendimiento   | 40. La institución cuenta un organigrama institucional.   |  |  |  |  |
|                           |  |  | 41. Los procesos ejecutados dentro de la institucional respetan los canales establecidos en el organigrama. |  |  |  |  |
|                           |  |  | 42. El monitoreo docente se realiza de manera oportuna y teniendo en cuenta las necesidades.                |  |  |  |  |
|                           |  | Comunicación   | 43. Los criterios de la evaluación docente son dados a conocer a tiempo oportuno.                           |  |  |  |  |
|                           |  |  | 44. Posterior a la evaluación, existe estrategias de retroalimentación.                                     |  |  |  |  |
|                           |  |  | 45. Los canales de comunicación se encuentran bien establecidos dentro de la institución.                   |  |  |  |  |
|                           |  |  | 46. La comunicación es asertiva en la institución.  |  |  |  |  |
| Toma de decisiones        | 47. Los directivos toman en cuenta las diferentes ideas y opiniones de los miembros de la institución. |  |   |  |  |  |  |
|                           | 48. Los docentes tienen la libertad de tomar decisiones en el manejo de sus clases.                    |  |   |  |  |  |  |
|                           | 49. Las decisiones tomadas en la institución son resultado de la participación de todo el equipo.      |  |   |  |  |  |  |
|                           |  | 50. El proceso de toma de decisiones respeta la estructura organizacional.                     |   |  |  |  |  |

| Categoría   | Calificación  | Indicador   |
|---|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticas y semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|   | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|   | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|   | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.      | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|   | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|   | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|   | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |
| <b>RELEVANCIA</b>   | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.  |



|  |                   |  |
|--|-------------------|--|
| El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido. | 2. Bajo Nivel     | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. |
|  | 3. Moderado nivel | El ítem es relativamente importante.   |
|  | 4. Alto nivel     | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.  |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                             |
|-----------------------------|
| 1 No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel               |
| 3. Moderado nivel           |
| 4. Alto nivel               |

**Dimensiones del instrumento:** Clima organizacional

- Primera dimensión: Comportamientos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el comportamiento individual, la motivación cada docente y la influencia del liderazgo directivo en el comportamiento.

| Indicadores         | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|---------------------|------|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Aspecto individual  | 1    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 2    | 4        | 3          | 4          |                                |
|                     | 3    | 4        | 4          | 4          |                                |
| Motivación          | 4    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 5    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 6    | 4        | 4          | 4          |                                |
| Liderazgo directivo | 7    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 8    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 9    | 4        | 4          | 4          |                                |

- Segunda dimensión: Estructura de la organización.
- Objetivos de la Dimensión: Medir la manera en cómo las funciones son realizadas y de qué forma se relacionan las diferentes áreas o unidades que en conjunto forman una organización.

| INDICADORES       | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|-------------------|------|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Macro dimensiones | 10   | 4        | 4          | 3          |                                |
|                   | 11   | 4        | 4          | 3          |                                |
|                   | 12   | 4        | 4          | 4          |                                |
| Micro dimensiones | 13   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                   | 14   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                   | 15   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                   | 16   | 4        | 4          | 4          |                                |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

- Tercera dimensión: Procesos organizacionales
- Objetivos de la Dimensión: Medir cómo se da el proceso de comunicación, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones en la institución.

| Indicadores                 | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|-----------------------------|------|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Evaluación del rendimiento. | 17   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 18   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 19   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Comunicación                | 20   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 21   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 22   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Toma de decisiones          | 23   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 24   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 25   | 4        | 4          | 4          |                                   |

Firma del evaluador  
DNI 27287487

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkäs et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkäs et al. (2003).

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**

Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo

**2. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Instrumento de medición del clima organizacional

**3. TESISISTA:**

Bra. Elisa Maribel Gordillo Pisfil

**4. DECISIÓN:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, 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, 20 de mayo de 2023

|  |  |
|--|--|
| <br><hr/> <p>Firma/DNI<br/>EXPERTO<br/>27267467</p> | <br><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

## 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 del Ejecutivo 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 **AREVALO GUERRERO**  
Nombres **HERMES**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **27287487**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
Fecha de Expedición **07/12/17**  
Resolución/Acta **0366-2017-UCV**  
Diploma **052-021096**  
Fecha Matricula **25/04/2015**  
Fecha Egreso **09/10/2016**

Fecha de emisión de la constancia:  
22 de Mayo de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001298952

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO  
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: 22/05/2023 17:25:01-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://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.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Validación de Escala valorativa para evaluar el instrumento

Chiclayo, 20 de mayo de 2023

Señor (a)

Mg. Julio Anival Linares 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 Administración en 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. Gordillo Pisfil Elisa Maribel

## Evaluación por juicio de expertos

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento "Clima organizacional". La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando al quehacer pedagógico. Agradecemos su valiosa colaboración.

### 11. Datos generales del juez

|  |   |                |     |
|--|---|----------------|-----|
| Nombre del juez:   | Julio Anival Linares Pérez  |                |     |
| Grado profesional:   | Maestría ( X )  | Doctor         | ( ) |
| Área de formación académica:                                   | Clínica ( )   | Social         | ( ) |
|  | Educativa ( X )   | Organizacional | ( ) |
| Áreas de experiencia profesional:                              | Asistente de soporte pedagógico intercultural – MINEDU<br>Acompañante pedagógico<br>Director en diferentes I.E. |                |     |
| Institución donde labora:                                      | I.E. 18028 - Nuevo porvenir los alisos = Cutervo = Querecotillo   |                |     |
| Tiempo de experiencia profesional en el área:                  | 2 a 4 años ( )  |                |     |
|  | Más de 5 años ( X )   |                |     |
| Experiencia en Investigación Psicométrica:<br>(si corresponde) | Trabajo(s) psicométricos realizados<br>Título del estudio realizado.  |                |     |

### 12. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 13. Datos de la escala

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Nombre de la Prueba:  | Cuestionario del clima organizacional  |
| Autora:               | Elisa Maribel Gordillo Pisfil  |
| Procedencia:          | Elaboración propia   |
| Administración:       | Presencial   |
| Tiempo de aplicación: | 30 minutos   |
| Ámbito de aplicación: | Institución educativa pública de Monsefú – Chiclayo.   |
| Significación:        | El cuestionario tiene como propósito recoger información sobre el clima organizacional, teniendo en cuenta las dimensiones: comportamiento, estructura de la organización y procesos organizacionales. Contiene 25 ítems, los mismos que serán valorados de acuerdo a la escala ordinal y de frecuencia tipo Likert: nunca (1), a veces (2), casi siempre (3) y siempre (4). |

**14. Soporte teórico**

| Escala/ÁREA          | Subescala (dimensiones)       | Definición   |
|----------------------|-------------------------------|--|
| Clima organizacional | Comportamiento                | El comportamiento, dentro de la organización involucra el aspecto individual que se compone de actitudes, percepciones, personalidad, valores, manejo del estrés y aprendizaje; como también involucra aspectos relacionados a la motivación de cada individuo, dado que no todos se motivan de la misma manera y no todos tienen las mismas necesidades. Asimismo, esta dimensión abarca el liderazgo, dado que la influencia del directivo y el estilo de liderazgo que adopte en las diversas situaciones repercute en el comportamiento. |
|                      | Estructura de la organización | Es la descripción de la manera en cómo las funciones son realizadas y de qué forma se relacionan las diferentes áreas o unidades que en conjunto forman una organización, en ese sentido la organización favorece la comunicación y coordinación (Brunet, 1987).   |
|                      | Procesos organizacionales     | son aquellos métodos que involucran actividades que se encuentran interrelacionadas, como también personas encargadas de realizar procedimientos como parte de sus funciones, donde la comunicación y la evaluación del rendimiento es necesaria, lo mismo que favorece la toma de decisiones (Brunet, 1987).  |

**15. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario de medición del clima organizacional elaborado por Gordillo Pisfil, Elisa Maribel en el año 2023. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

**Clima organizacional**

Escala valorativa: Nunca (1), A veces (2), Casi siempre (3) y Siempre (4).

| DIMENSIONES    | INDICADORES         | ITEMS  | ESCALA DE VALORACIÓN |   |   |   |
|----------------|---------------------|--|----------------------|---|---|---|
|                |                     |  | 1                    | 2 | 3 | 4 |
| Comportamiento | Aspecto individual  | 51. Mis actitudes son positivas durante el cumplimiento de mis responsabilidades.            |                      |   |   |   |
|                |                     | 52. Practico valores durante el cumplimiento de las políticas institucionales.               |                      |   |   |   |
|                |                     | 53. Busco de manera continua mi desarrollo personal y profesional.                           |                      |   |   |   |
|                | Motivación          | 54. Me siento a gusto yendo a trabajar a mi institución educativa.                           |                      |   |   |   |
|                |                     | 55. Me agrada y me motiva cuando mis esfuerzos y logros son reconocidos en la institución.   |                      |   |   |   |
|                |                     | 56. Disfruto de mi trabajo y me siento parte importante de la institución.                   |                      |   |   |   |
|                | Liderazgo directivo | 57. El director tiene influencia positiva en los docentes para el cumplimiento de las metas. |                      |   |   |   |
|                |                     | 58. El estilo de liderazgo adoptado en la institución favorece el clima organizacional       |                      |   |   |   |
|                |                     | 59. Las normativas de la institución son claras y detalladas para el equipo institucional.   |                      |   |   |   |



|   |                            |  |  |  |  |  |
|---|----------------------------|--|--|--|--|--|
| Estructura de la organización   | Macro dimensiones          | 60. En la institución se respetan los derechos laborales.  |  |  |  |  |
|   |                            | 61. La institución considera las normativas vigentes por MINEDU.                                       |  |  |  |  |
|   |                            | 62. La institución educativa es monitoreada continuamente por la UGEL.                                 |  |  |  |  |
|   | Micro dimensiones          | 63. Las funciones asignadas dentro de la institución son explicadas de manera clara y precisa.         |  |  |  |  |
|   |                            | 64. Los objetivos de la institución son comunicados de manera efectiva.                                |  |  |  |  |
|   |                            | 65. La institución cuenta un organigrama institucional.  |  |  |  |  |
| 66. Los procesos ejecutados dentro de la institucional respetan los canales establecidos en el organigrama. |                            |  |  |  |  |  |
| Procesos organizacionales   | Evaluación del rendimiento | 67. El monitoreo docente se realiza de manera oportuna y teniendo encuenta las necesidades.            |  |  |  |  |
|   |                            | 68. Los criterios de la evaluación docente son dados a conocer a tiempo oportuno.                      |  |  |  |  |
|   |                            | 69. Posterior a la evaluación, existe estrategias de retroalimentación.                                |  |  |  |  |
|   | Comunicación               | 70. Los canales de comunicación se encuentran bien establecidos dentro de la institución.              |  |  |  |  |
|   |                            | 71. La comunicación es asertiva en la institución.   |  |  |  |  |
|   |                            | 72. Los directivos toman en cuenta las diferentes ideas y opiniones de los miembros de la institución. |  |  |  |  |
|   | Toma de decisiones         | 73. Los docentes tienen la libertad de tomar decisiones en el manejo de sus clases.                    |  |  |  |  |
|   |                            | 74. Las decisiones tomadas en la institución son resultado de la participación de todo el equipo.      |  |  |  |  |
|   |                            | 75. El proceso de toma de decisiones respeta la estructura organizacional.                             |  |  |  |  |

| Categoría   | Calificación  | Indicador   |
|---|---|---|
| <b>CLARIDAD</b><br>El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintácticay semántica son adecuadas. | 1. No cumple con el criterio                            | El ítem no es claro.  |
|   | 2. Bajo Nivel   | El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas. |
|   | 3. Moderado nivel                                       | Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.  |
|   | 4. Alto nivel   | El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.  |
| <b>COHERENCIA</b><br>El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.    | 1. totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio) | El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.  |
|   | 2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)                   | El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.   |
|   | 3. Acuerdo (moderado nivel)                             | El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.  |
|   | 4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)                   | El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.   |



|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
| <b>RELEVANCIA</b><br>El ítem es esencialmente importante, es decir debe ser incluido. | 1. No cumple con el criterio | El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.         |
|   | 2. Bajo Nivel                | El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. |
|   | 3. Moderado nivel            | El ítem es relativamente importante.   |
|   | 4. Alto nivel                | El ítem es muy relevante y debe ser incluido.  |

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente

|                              |
|------------------------------|
| 1. No cumple con el criterio |
| 2. Bajo Nivel                |
| 3. Moderado nivel            |
| 4. Alto nivel                |

**Dimensiones del instrumento:** Clima organizacional

- Primera dimensión: Comportamientos
- Objetivos de la Dimensión: Medir el comportamiento individual, la motivación cada docente y la influencia del liderazgo directivo en el comportamiento.

| Indicadores         | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|---------------------|------|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Aspecto individual  | 1    | 4        | 4          | 3          |                                |
|                     | 2    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 3    | 4        | 4          | 4          |                                |
| Motivación          | 4    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 5    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 6    | 4        | 4          | 4          |                                |
| Liderazgo directivo | 7    | 4        | 4          | 4          |                                |
|                     | 8    | 4        | 3          | 4          |                                |
|                     | 9    | 4        | 4          | 4          |                                |

- Segunda dimensión: Estructura de la organización.
- Objetivos de la Dimensión: Medir la manera en cómo las funciones son realizadas y de qué forma se relacionan las diferentes áreas o unidades que en conjunto forman una organización.

| INDICADORES       | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/ Recomendaciones |
|-------------------|------|----------|------------|------------|--------------------------------|
| Macro dimensiones | 10   | 4        | 3          | 4          |                                |
|                   | 11   | 4        | 3          | 4          |                                |
|                   | 12   | 4        | 4          | 4          |                                |
| Micro dimensiones | 13   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                   | 14   | 4        | 3          | 4          |                                |
|                   | 15   | 4        | 4          | 4          |                                |
|                   | 16   | 4        | 3          | 4          |                                |



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

- Tercera dimensión: Procesos organizacionales
- Objetivos de la Dimensión: Medir cómo se da el proceso de comunicación, la evaluación del rendimiento y la toma de decisiones en la institución.

| Indicadores                 | Ítem | Claridad | Coherencia | Relevancia | Observaciones/<br>Recomendaciones |
|-----------------------------|------|----------|------------|------------|-----------------------------------|
| Evaluación del rendimiento. | 17   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 18   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 19   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Comunicación                | 20   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 21   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 22   | 4        | 4          | 4          |                                   |
| Toma de decisiones          | 23   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 24   | 4        | 4          | 4          |                                   |
|                             | 25   | 4        | 4          | 4          |                                   |



*Julio Anival Linares Pérez*  
Julio Anival Linares Pérez  
DIRECTOR

Firma del evaluador  
DNI 27292180

Pd.: el presente formato debe tomar en cuenta:

Williams y Webb (1994) así como Powell (2003), mencionan que no existe un consenso respecto al número de expertos a emplear. Por otra parte, el número de jueces que se debe emplear en un juicio depende del nivel de experticia y de la diversidad del conocimiento. Así, mientras Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn (1986) (citados en McGartland et al. 2003) sugieren un rango de 2 hasta 20 expertos, Hyrkás et al. (2003) manifiestan que 10 expertos brindarán una estimación confiable de la validez de contenido de un instrumento (cantidad mínimamente recomendable para construcciones de nuevos instrumentos). Si un 80 % de los expertos han estado de acuerdo con la validez de un ítem éste puede ser incorporado al instrumento (Voutilainen & Liukkonen, 1995, citados en Hyrkás et al. (2003).

 INVESTIGA  
UCV

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 5. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo

### 6. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Instrumento de medición del clima organizacional

### 7. TESISISTA:

Br. Elisa Maribel Gordillo Pisfil

### 8. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, 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, 20 de mayo de 2023

|  |   |
|--|---|
| <br><br><b>Julio Aníbal Lizaso Pérez</b><br><b>DIRECTOR</b><br><hr/> <p>Firma/DNI<br/>EXPERTO<br/>27292180</p> | <br><b>HUELLA</b> |
|--|---|





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 del Ejecutivo 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 **LINARES PEREZ**  
Nombres **JULIO ANIVAL**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **27292180**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
Rector **FRANCIS VILLENA RODRIGUEZ**  
Secretario General **RAFAEL ANTONIO GUERRERO DELGADO**  
Director **JULIO TELLO LAZO**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CON MENCION EN INVESTIGACION Y DOCENCIA**  
Fecha de Expedición **08/09/2009**  
Resolución/Acta **139-2009-R-GYT**  
Diploma **A1027269**  
Fecha Matricula **Sin información (\*\*\*\*\*)**  
Fecha Egreso **Sin información (\*\*\*\*\*)**

Fecha de emisión de la constancia:  
**23 de Mayo de 2023**



CÓDIGO VIRTUAL 0001299745

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO  
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: 23/05/2023 10:34:40-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://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 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p.m.

## Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <i>Diseñado por Jose Ventura</i> |   |
| <i>Inserte valores</i>           |   |
| <i>min</i>                       | 1 |
| <i>max</i>                       | 4 |
| <i>k</i>                         | 3 |

|       |             | Juez 1 | Juez 2 | Juez 3 | Media | DE   | V de Aiken | Interpretacion V |
|-------|-------------|--------|--------|--------|-------|------|------------|------------------|
| item1 | Claridad    | 3      | 4      | 4      | 3.67  | 0.58 | 0.889      | VALIDO           |
|       | Coherencia  | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Relevancia  | 3      | 4      | 3      | 3.33  | 0.58 | 0.778      | VALIDO           |
| item2 | Pertinencia | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Claridad    | 3      | 3      | 4      | 3.33  | 0.58 | 0.778      | VALIDO           |
|       | Redacción   | 3      | 4      | 4      | 3.67  | 0.58 | 0.889      | VALIDO           |
| item3 | Pertinencia | 3      | 4      | 4      | 3.67  | 0.58 | 0.889      | VALIDO           |
|       | Claridad    | 3      | 4      | 4      | 3.67  | 0.58 | 0.889      | VALIDO           |
|       | Redacción   | 3      | 4      | 4      | 3.67  | 0.58 | 0.889      | VALIDO           |
| item4 | Pertinencia | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Claridad    | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Redacción   | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
| item5 | Pertinencia | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Claridad    | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Redacción   | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
| item6 | Pertinencia | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Claridad    | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Redacción   | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
| item7 | Pertinencia | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Claridad    | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Redacción   | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
| item8 | Pertinencia | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Claridad    | 4      | 4      | 3      | 3.67  | 0.58 | 0.889      | VALIDO           |
|       | Redacción   | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |
|       | Pertinencia | 4      | 4      | 4      | 4.00  | 0.00 | 1.000      | VALIDO           |

|        |             |   |   |   |      |      |       |        |
|--------|-------------|---|---|---|------|------|-------|--------|
| item9  | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item10 | Pertinencia | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 3 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
| item11 | Redacción   | 3 | 3 | 4 | 3.33 | 0.58 | 0.778 | VALIDO |
|        | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 3 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
| item12 | Redacción   | 3 | 3 | 4 | 3.33 | 0.58 | 0.778 | VALIDO |
|        | Pertinencia | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item13 | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item14 | Pertinencia | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Claridad    | 3 | 4 | 3 | 3.33 | 0.58 | 0.778 | VALIDO |
|        | Redacción   | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
| item15 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item16 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 3 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item17 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item18 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item19 | Pertinencia | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |

|        |             |   |   |   |      |      |       |        |
|--------|-------------|---|---|---|------|------|-------|--------|
| item20 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item21 | Pertinencia | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Redacción   | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
| item22 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item23 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Redacción   | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
| item24 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
| item25 | Pertinencia | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |
|        | Claridad    | 3 | 4 | 4 | 3.67 | 0.58 | 0.889 | VALIDO |
|        | Redacción   | 4 | 4 | 4 | 4.00 | 0.00 | 1.000 | VALIDO |

**ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD  
MÉTODO DE CONSISTENCIA INTERNA - ALFA DE CRONBACH**

**N.º ítem 25**

| SUJETO          | ÍTEM  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Suma<br>da |
|-----------------|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------------|
|                 | I1    | I2 | I3 | I4 | I5 | I6 | I7 | I8 | I9 | I10 | I11 | I12 | I13 | I14 | I15 | I16 | I17 | I18 | I19 | I20 | I21 | I22 | I23 | I24 | I25 |            |
| S1              | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 33         |
| S2              | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 32         |
| S3              | 2     | 2  | 1  | 3  | 0  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 33         |
| S4              | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 38         |
| S5              | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 0   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 38         |
| S6              | 3     | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1   | 1   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 52         |
| S7              | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 40         |
| S8              | 2     | 2  | 1  | 3  | 0  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 0   | 1   | 31         |
| S9              | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 40         |
| S10             | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 32         |
| S11             | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 36         |
| S12             | 3     | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 55         |
| S13             | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 42         |
| S14             | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 33         |
| S15             | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 2   | 2   | 36         |
| S16             | 2     | 2  | 1  | 3  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 36         |
| S17             | 3     | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 1   | 2   | 3   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 53         |
| S18             | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 36         |
| S19             | 2     | 2  | 1  | 3  | 0  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 0   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 34         |
| S20             | 3     | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1   | 2   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 3   | 2   | 1   | 3   | 2   | 2   | 49         |
| S21             | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 1   | 2   | 32         |
| S22             | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 3   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 43         |
| S23             | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 35         |
| S24             | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 38         |
| S25             | 3     | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2   | 2   | 2   | 2   | 2   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 1   | 48         |
| S26             | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 0   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 3   | 2   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 1   | 2   | 38         |
| S27             | 2     | 2  | 1  | 2  | 0  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 2   | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 31         |
| S28             | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 3   | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 40         |
| S29             | 2     | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 1   | 2   | 33         |
| S30             | 3     | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2   | 2   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 2   | 58         |
| Varianza        | 0.16  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0.2 | 1   | 1   | 0   | 0   | 0.5 | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |            |
| Si <sup>2</sup> | 7.30  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |            |
| St <sup>2</sup> | 56.34 |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |            |
| Alfa: α         | 0.907 |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |            |

**K:** Número de ítems  
**Si<sup>2</sup>:** Suma de varianzas de los ítems  
**St<sup>2</sup>:** Varianza de la suma de los ítems  
**α:** Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

## **Propuesta.**

### **Título Propuesta.**

Fortaleciendo el clima organizacional a través del liderazgo pedagógico

### **Presentación**

Dado que el liderazgo pedagógico influye en el clima organizacional mediante el establecimiento de una visión compartida, fomentando la colaboración, motivando, promoviendo una cultura de aprendizaje y gestión del cambio; asimismo, un clima organizacional positivo y favorable contribuye a un entorno de trabajo satisfactorio, mejora el rendimiento y promueve el éxito académico de los estudiantes; es por ello que se diseña la propuesta de estrategias de liderazgo pedagógico en una institución educativa de Monsefú- Chiclayo a raíz del diagnóstico obtenido tras la aplicación del cuestionario en los docentes de la institución, donde los resultados evidenciaron que el nivel del clima organizacional es medio en 86.7%, debido a que el comportamiento también lo es en 86.7%, la estructura organizacional en 70% y los procesos organizacionales en 83.3%. Tales resultados han permitido investigar y elaborar la propuesta que se encuentra estructurada en función a once estrategias que responden a las siguientes dimensiones de liderazgo pedagógico: participar en conversaciones constructivas sobre problemas, establecimiento de metas educativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, crear conexiones educativas poderosas y crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes.

### **Conceptualización de la propuesta**

La propuesta se respalda en la teoría de liderazgo escolar de Robinson & Claire (2009), quienes fundamentan que un adecuado aprendizaje es resultado de una ardua labor del equipo directivo por crear entornos, espacios y momentos que favorezcan en primer lugar el aprendizaje de la plana docente, lo cual finalmente se verá reflejado en el aprendizaje de los estudiantes, en ese sentido el clima organizacional cobra relevancia dado que una adecuada estructura que propicia la coordinación y estimulación al trabajo del profesorado en el aula, un

comportamiento apropiado y procesos organizacionales adecuados favorece el cumplimiento del objetivo principal de las instituciones educativas. Es por ello que Robinson & Claire (2009) plantearon las siguientes dimensiones que serán tomadas en cuenta para el desarrollo del programa: Establecimiento de metas educativas, obtención y asignación de recursos de manera estratégica, crear conexiones educativas poderosas, crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes y participar en conversaciones constructivas sobre problemas.

## **Objetivos de la propuesta**

### **Objetivo general**

Plantear estrategias de liderazgo pedagógico que permitan fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú-Chiclayo.

### **Objetivos específicos**

1. Socializar y sensibilizar con los docentes la propuesta de liderazgo pedagógico a través de un taller.
2. Fomentar la participación en conversaciones constructivas sobre problemas institucionales, mediante el trabajo colegiado a fin de fortalecer los procesos organizacionales.
3. Establecer metas educativas a través de un trabajo colegiado con el propósito de optimizar la estructura organizacional de la institución.
4. Planificar estrategias sobre la obtención y asignación de recursos de manera estratégica a fin de asegurar un funcionamiento eficiente y brindar una educación de calidad a los estudiantes.
5. Establecer conexiones educativas poderosas mediante alianzas con diferentes instituciones a fin de complementar las actividades educativas.
6. Proponer estrategias sobre la creación de una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes a través de un Plan de Acción Tutorial, a fin de mejorar la convivencia escolar.

## **Justificación.**

La propuesta de estrategias de liderazgo pedagógico se justifica mediante los siguientes criterios:

- Conveniencia, debido a que la propuesta permitirá fortalecer aspectos internos relevantes dentro de una institución educativa, como lo es el liderazgo pedagógico y el clima organizacional. Tales aspectos contribuyen a la mejora continua y al logro de resultados positivos a favor de la educación.
- Relevancia social, por cuanto la propuesta contribuye al logro del cuarto objetivo de desarrollo sostenible, educación de calidad, como también, al octavo, trabajo decente y crecimiento económico, por lo que beneficia de manera directa a los docentes y estudiantes de una institución educativa de Monsefú, facilitándoles estrategias de liderazgo que les permitirán realizar un trabajo educativo estratégico, planificado, organizado, donde se involucre a la plana docente, instituciones locales y comunidad en general.
- Implicancias prácticas, dado que permitirá mejorar el comportamiento de los actores principales de la educación, tener una mejor estructura y procesos organizacionales, es decir un mejor clima organizacional mediante la adopción de un estilo de liderazgo pedagógico que involucre la participación de todo el equipo administrativo y docente, como también de agentes externos como el municipio, centros de salud, entre otros.
- Valor teórico, por cuanto admite proponer estrategias que resulten favorables a una realidad específica y particular, de esta manera se llenará un vacío en el conocimiento, dado que no se encontró como antecedente un programa de estrategias de liderazgo pedagógico en una institución educativa de Monsefú.
- Utilidad metodológica, dado que permitió el diseño de una ruta metodológica orientada a la consecución de resultados que respondan a los objetivos y al mismo tiempo una matriz de evaluación de la propuesta.



## **Fundamentos.**

La propuesta se fundamenta desde un punto de vista epistemológico, en la teoría del constructivismo, que sostiene que el conocimiento se construye activamente en la mente del individuo a través de la interacción con su entorno. Asimismo, en la teoría del aprendizaje colaborativo que se basa en la premisa de que el conocimiento se construye de manera más efectiva a través de la interacción y colaboración con otros (Ledesma, 2014). Al mismo tiempo, se tiene en cuenta la teoría del aprendizaje basado en problemas que se enfoca en la resolución de situaciones reales y relevantes, donde los individuos deben aplicar sus conocimientos y habilidades para encontrar soluciones (Luy-Montejo, 2019).

La propuesta de estrategias de liderazgo pedagógico también tiene fundamentos filosóficos como, el humanismo que enfatiza la importancia y el valor intrínseco de cada individuo, en ese sentido el liderazgo pedagógico, reconocer la dignidad y el potencial de cada colaborador, a fin de promover su desarrollo integral, incluyendo aspectos cognitivos, emocionales, sociales y éticos (Sánchez & Pérez, 2017). También, se tiene en cuenta la ética del cuidado que se basa en la preocupación por el bienestar y la interdependencia entre las personas, dado que, mediante el liderazgo pedagógico, se busca promover relaciones de confianza, respeto, empatía y brindar un entorno seguro, favorable para el aprendizaje y desarrollo de la comunidad educativa en general (Alvarado, 2004).

Del mismo modo, desde el punto de vista psicológico, la propuesta se fundamenta en la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, quien sostiene que las personas poseen diferentes tipos de inteligencia, y el liderazgo pedagógico debe reconocer y aprovechar estas múltiples inteligencias al diseñar actividades que se adapten a las fortalezas individuales de cada integrante del equipo (Gardner, 2019).

## **Principios psicopedagógicos.**

La propuesta se fundamenta sobre los siguientes principios.

Participación, dado que el liderazgo pedagógico consiste en promover la inclusión y la toma de decisiones compartida, permitiendo que los integrantes del

equipo y otros miembros de la comunidad educativa tengan voz y voto en los asuntos que se relacionan con su aprendizaje, desarrollo y la construcción de un clima organizacional positivo.

Pertinencia, por cuanto en la actualidad, debido a los cambios drásticos de la sociedad resulta apropiado que en las instituciones educativas se adopten estrategias de liderazgo pedagógico efectivo que contribuya al clima organizacional.

Integralidad, debido a que la propuesta involucra la participación de administrativos, director y docentes para la implementación, adopción y ejecución de las estrategias de liderazgo pedagógico.

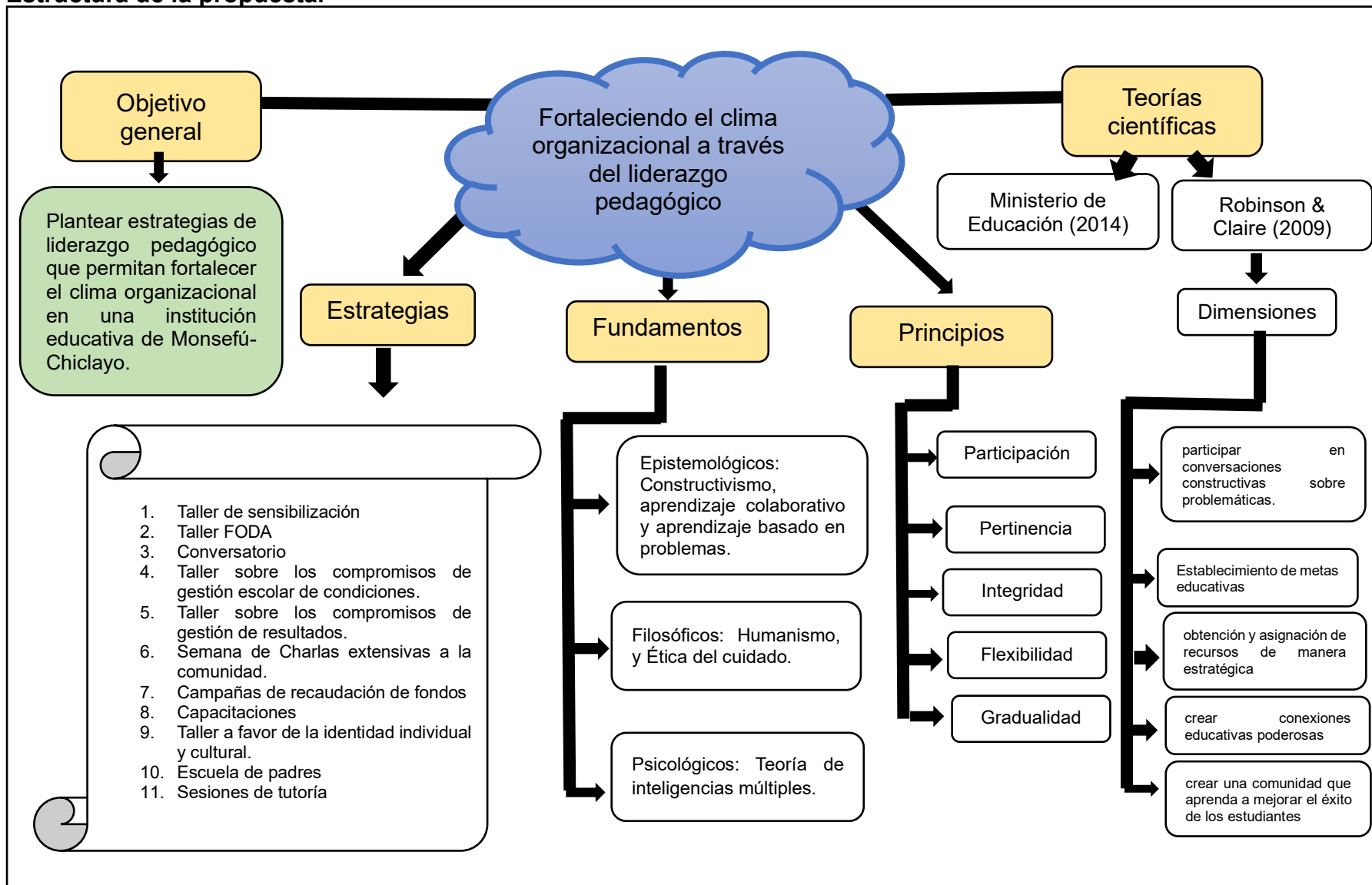
Flexibilidad, por cuanto la propuesta es adaptable a diferentes circunstancias, demandas, situaciones e incluso instituciones educativas del nivel básico regular.

Gradualidad, dado que las estrategias fueron planteadas en un orden secuencial a fin de realizar cambios, transformaciones o transiciones de manera progresiva, escalonada y controlada.

### **Características.**

- La propuesta se caracteriza por ser sólida, por cuanto se fundamenta sobre bases teóricas científicas y conceptos claros que favorecen la presentación de estrategias adaptables a la realidad analizada.
- También, por presentar una visión clara de lo que se desea alcanzar mediante las estrategias de liderazgo pedagógico, lo mismo que la convierte en medible.
- Asimismo, se caracteriza por ser objetiva, dado que las metas de la propuesta son claras, específicas y medibles
- Del mismo modo, será motivadora, por cuanto abarca estrategias que fomentan la participación, colaboración y el compromiso del equipo.

## Estructura de la propuesta.



## Estrategias para implementar la propuesta.

| Dimensión   | Estrategias   | Objetivo de la actividad   | Actividades   | Recursos y Materiales  | Responsables   | Instrumentos de evaluación | Tiempo | Fecha                    |
|---|---|--|---|--|--|----------------------------|--------|--------------------------|
|   | Taller de sensibilización   | Socializar y sensibilizar la propuesta   | Taller de sensibilización   | Laptop<br>Proyector  | Tesista  | Lista de cotejo            | 60 min | 26/02/2024               |
| Participar en conversaciones constructivas sobre problemas. | Trabajo colegiado orientado a identificar y plantear soluciones a problemáticas de I.E. | Identificar y plantear soluciones a las problemáticas educativas que se presentan en la institución. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller FODA</li> <li>- Conversatorio (intercambio de propuestas de solución)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Registros de notas del año anterior.</li> <li>-Cuaderno de incidencias.</li> <li>-Pizarra</li> <li>Plumones</li> </ul> | Equipo directivo y plana docente                       | Lista de cotejo            | 90 min | 27/02/2024<br>28/02/2024 |
| Establecimiento de metas educativas.                        | Trabajo colegiado   | Establecer metas educativas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller sobre los compromisos de gestión escolar de condiciones.</li> <li>- Taller sobre los compromisos de gestión de resultados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de las -Tics</li> <li>-Pizarra</li> <li>-Plumones</li> </ul>   | Equipo directivo y coordinadores                       | Lista de cotejo            | 90 min | 06/03/2024<br>13/03/2024 |
| Obtención y asignación de recursos de manera estratégica.   | Reuniones estratégicas con diferentes organizaciones y empresas locales                 | Gestionar recursos en favor de la institución.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Semana de Charlas extensivas a la comunidad.</li> <li>- Campañas de</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositivos</li> <li>-Proyector</li> <li>-Laptop</li> <li>-Parlantes</li> </ul>                                      | Equipo directivo<br>Especialistas en gestión de fondos | Lista de cotejo            | 90 min | 20/03/2024<br>17/04/2024 |

|  |  |   |  |   |  |                 |        |            |
|--|--|---|--|---|--|-----------------|--------|------------|
|  |  |   | recaudación de fondos  |   |  |                 |        |            |
| Crear conexiones educativas poderosas                                  | Reuniones estratégicas con el Centro de Salud    | Planificar charlas educativas.  | - Capacitaciones   | -Plumones<br>-Pizarra                                   | Equipo directivo<br>Especialistas en salud | Lista de cotejo | 90 min | 24/04/2024 |
|  | Involucramiento de profesionales de la comunidad | Talleres para estudiantes y padres de familia.                                      | - Taller a favor de la identidad individual y cultural.<br>- Escuelas de padres. | -Pizarra<br>-Uso de las -TIC                            | Psicólogos                                 | Lista de cotejo | 90 min | 08/05/2024 |
| Crear una comunidad que aprenda a mejorar el éxito de los estudiantes. | Plan de Acción Tutorial                          | Planificar acciones para mejorar el éxito de los estudiantes mediante las tutorías. | - Sesiones de tutoría.   | -Plumones<br>-Pizarra<br>-Papelotes<br>-Uso de las -TIC | Psicólogo<br>Tutores                       | Lista de cotejo | 90 min | 14/03/2024 |



## REFERENCIAS

- Alvarado, A. (2004). La ética del cuidado. *Aquichan*, 4(2), 30–39.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v4n1/v4n1a05.pdf>
- Gardner, H. (2019). *Inteligencias múltiples* (Editorial Planet (ed.); 1ra.).  
[https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/42/41371\\_INTELIGENCIAS\\_MULTIPLES.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/42/41371_INTELIGENCIAS_MULTIPLES.pdf)
- Ledesma, M. A. (2014). Análisis de la Teoría de Vygotsky para la reconstrucción de la inteligencia social (U. C. de Cuenca (ed.); 1ra ed.).  
<https://gredos.usal.es/bitstream/10366/127738/1/LIBRO-VYGOTSKY.pdf>
- Luy-Montejo, C. (2019). El Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) en el desarrollo de la inteligencia emocional de estudiantes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 353–383.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.288>
- Robinson, M., & Claire, L. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why Best Evidence Synthesis Iteration (BES)*.  
[https://www.researchgate.net/publication/242493851\\_School\\_Leadership\\_and\\_Student\\_Outcomes\\_Identifying\\_What\\_Works\\_and\\_Why\\_Best\\_Evidence\\_Synthesis\\_Iteration\\_BES](https://www.researchgate.net/publication/242493851_School_Leadership_and_Student_Outcomes_Identifying_What_Works_and_Why_Best_Evidence_Synthesis_Iteration_BES)
- Sánchez, V., & Pérez, M. C. (2017). La formación humanista. Un encargo para la educación. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 265–269.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus41317.pdf>

## ANEXOS

### Actividades a realizar.

#### Taller de sensibilización

| <b>Objetivo:</b> Socializar y sensibilizar la propuesta.   |   |                 |
|--|---|-----------------|
| <b>Estrategia:</b> Taller  |   |                 |
| <b>Responsable:</b> Tesista y director   |   |                 |
| <b>Actividad</b>   | <b>Recursos</b>   | <b>Duración</b> |
| <b>Inicio:</b><br>El director da la bienvenida a todos los participantes de la reunión y al mismo tiempo da a conocer el objetivo del taller.  | Computadora<br>Proyector  | 5 minutos       |
| <b>Desarrollo:</b><br>-El director presenta de manera general los resultados descriptivos del clima organizacional, alcanzados en la presente investigación, mediante gráficos.<br>-Con la ayuda de diapositivas explica la importancia de fortalecer el clima organizacional:<br>-Innovación y mejora continua<br>-Ambiente de aprendizaje positivo<br>-Bienestar emocional y social<br>-Asimismo, sustenta la relevancia de un programa basado en el liderazgo pedagógico.<br>-Explica la estructura del programa y que estrategias le componen. | Registros de notas del año anterior.<br>Cuaderno de incidencias.<br>Pizarra<br>Plumones<br>Computadora<br>Proyector | 30 minutos      |
| <b>Cierre:</b><br>El director motiva a su equipo institucional a participar activamente en el desarrollo del   |   | 15 minutos      |



|   |                 |            |
|---|-----------------|------------|
| programa, no solo como espectadores si no como actores.   |                 |            |
| <b>Evaluación:</b><br>-Objetivo logrado<br>-Estrategia desarrollada<br>-Recursos y/o materiales adecuados<br>-Participación de los responsables | Lista de cotejo | 10 minutos |

## Taller FODA

**“Trabajo colegiado orientado a identificar y plantear soluciones a problemáticas de I.E.”**

| <b>Objetivo:</b> Identificar las problemáticas educativas que se presentan en la institución.   |  |            |
|---|--|------------|
| <b>Estrategia:</b> Trabajo colegiado orientado a identificar problemáticas de I.E.  |  |            |
| <b>Responsable:</b> Equipo directivo y plana docente  |  |            |
| Actividad   | Recursos   | Duración   |
| <p><b>Inicio:</b></p> <p>El director da la bienvenida a todos los participantes de la reunión y al mismo tiempo da a conocer el objetivo del trabajo colegiado: “Identificar problemáticas de I.E.”</p> <p>El director a manera de reflexión hace énfasis en el fin de la educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocerse a sí mismo</li> <li>- Cuidar de otros</li> <li>- Aprender por sí mismo</li> <li>- Mejorar el mundo</li> </ul> | <p>Computador</p> <p>Proyector</p>   | 10 minutos |
| <p><b>Desarrollo:</b></p> <p>-El director da a conocer las principales problemáticas identificadas por su persona y motiva a los docentes que compartan las problemáticas que ellos identificaron y las va anotando en la pizarra.</p> <p>- Asimismo, se realiza una matriz FODA a fin de plasmar las fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas de la institución.</p>  | <p>Registros de notas del año anterior.</p> <p>Cuaderno de incidencias.</p> <p>Pizarra</p> <p>Plumones</p> <p>Computadora</p> <p>Proyector</p> | 55 minutos |

|   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <p>-En todo momento el director incentiva la participación de los docentes a fin de tener un amplio conocimiento de la realidad de la institución.</p>  |   |                   |
| <p><b>Cierre:</b><br/> El director motiva a generar cambios personales a su plana docente, para ello el reconoce sus deficiencias y se compromete a mejorar por el bien de la institución y de la educación.<br/> Finalmente, comparte un formato de compromiso con todos los docentes y los invita a escribir su compromiso.</p> | <p>Compromisos diseñados e impresos en cartulina al hilo.</p> | <p>15 minutos</p> |
| <p><b>Evaluación:</b><br/> -Objetivo logrado<br/> -Estrategia desarrollada<br/> -Recursos y/o materiales adecuados<br/> -Participación de los responsables</p>  | <p>Lista de cotejo</p>  | <p>10 minutos</p> |

## Conversatorio

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| <b>Objetivo:</b> Plantear posibles soluciones a las problemáticas identificadas en la I.E..  |  |                   |
| <b>Estrategia:</b> Trabajo colegiado   |  |                   |
| <b>Responsable:</b> Equipo directivo y plana docente   |  |                   |
| <b>Actividad</b>   | <b>Recursos</b>  | <b>Duración</b>   |
| <p><b>Inicio:</b></p> <p>El director da la bienvenida a todos los participantes de la reunión y al mismo tiempo da a conocer el objetivo del trabajo colegiado.</p> <p>Una maestra encargada dirige una pequeña dinámica</p>   | <p>Computadora</p> <p>Proyector</p>  | <p>15 minutos</p> |
| <p><b>Desarrollo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El director presenta el FODA trabajado en el taller anterior y realiza un pequeño resumen.</li> <li>-En función a las debilidades y amenazas identificadas solicita que se identifiquen las principales problemáticas.</li> <li>- Se analiza la viabilidad y las ventajas de las propuestas a modo de filtro.</li> <li>- Se establecen los indicadores que permitirán evaluar la efectividad de las propuestas de solución.</li> <li>- Finalmente se planifican reuniones de seguimiento y evaluación.</li> <li>-Toda la información debe quedar detallada en una matriz.</li> </ul> | <p>Registros de notas del año anterior.</p> <p>Cuaderno de incidencias.</p> <p>Pizarra</p> <p>Plumones</p> <p>Computadora</p> <p>Proyector</p> | <p>55 minutos</p> |
| <p><b>Cierre:</b></p> <p>El director culmina la reunión con el siguiente video de motivación:<br/> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=gLEfil8CbLQ">https://www.youtube.com/watch?v=gLEfil8CbLQ</a></p>   | <p>Proyector</p>   | <p>15 minutos</p> |

|   |                 |            |
|---|-----------------|------------|
| <b>Evaluación:</b><br>-Objetivo logrado<br>-Estrategia desarrollada<br>-Recursos y/o materiales adecuados<br>-Participación de los responsables | Lista de cotejo | 10 minutos |
|---|-----------------|------------|

## Ficha de validación de la propuesta



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DE PROPUESTA  
(JUICIO DE EXPERTOS)

### FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA "FORTALECIENDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO"

Yo, HERMES AREVALO GUERRERO, identificado con DNI N° 27287487, con Grado Académico de Maestro en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° 0366-2017-UCV.

Hago constar que he leído y revisado la propuesta *Fortaleciendo el clima organizacional a través del liderazgo pedagógico*, correspondiente a la Tesis Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú- Chiclayo, de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura: Introducción, conceptualización, Objetivos, justificación, fundamentos, principios, Estructura y Plan de estrategias y corresponde a la tesis: Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú- Chiclayo.

#### a. Pertinencia con la investigación

| N° | CRITERIO  | SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|---------------|
| 1  | Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.                | X  |    |               |
| 2  | Pertinencia con las variables y dimensiones.  | X  |    |               |
| 3  | Pertinencia con las dimensiones e indicadores.                                      | X  |    |               |
| 4  | Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia). | X  |    |               |
| 5  | Pertinencia con los fundamentos teóricos  | X  |    |               |
| 6  | Pertinencia con la estructura de la investigación                                   | X  |    |               |
| 7  | Pertinencia de la propuesta el diagnóstico del problema                             | X  |    |               |



**b. Pertinencia con la aplicación**

| N° | CRITERIO   | SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|---------------|
| 1  | Es aplicable al contexto de la investigación                     | X  |    |               |
| 2  | Soluciona el problema de la investigación                        | X  |    |               |
| 3  | Su aplicación es sostenible en el tiempo                         | X  |    |               |
| 4  | Es viable en su aplicación                                       | X  |    |               |
| 5  | Es aplicable a otras instituciones con características similares | X  |    |               |

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**

Considero que la propuesta es apta para su aplicación

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

Chiclayo, 17 de julio de 2023.

Mg. HERMES AREVALO GUERRERO, Código de registro de SUNEDU N° 0366-2017-UCV, con Centro de labores en I.E. 11606 "La Molina Alta" - Chiclayo, N° de celular: 999428915

**FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO**  
DNI N° 27287487



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 del Ejecutivo 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 **AREVALO GUERRERO**  
Nombres **HERMES**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **27287487**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**  
Fecha de Expedición **07/12/17**  
Resolución/Acta **0366-2017-UCV**  
Diploma **052-021096**  
Fecha Matrícula **25/04/2015**  
Fecha Egreso **09/10/2016**

Fecha de emisión de la constancia:  
**22 de Mayo de 2023**



CÓDIGO VIRTUAL 0001298952

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
EJECUTIVO  
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: 22/05/2023 17:25:01-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://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.



**FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA “FORTALECIENDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO”**

Yo, ANIBAL MEDINA BUSTAMANTE, identificado con DNI N° 27420174, con Grado Académico de Doctor en Educación en la Universidad César Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° 0194-2018-UCV.

Hago constar que he leído y revisado la propuesta *Fortaleciendo el clima organizacional a través del liderazgo pedagógico*, correspondiente a la Tesis Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú- Chiclayo, de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura: Introducción, conceptualización, Objetivos, justificación, fundamentos, principios, Estructura y Plan de estrategias y corresponde a la tesis: Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú- Chiclayo.

**a. Pertinencia con la investigación**

| N° | CRITERIO  | SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|---------------|
| 1  | Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.                | X  |    |               |
| 2  | Pertinencia con las variables y dimensiones.  | X  |    |               |
| 3  | Pertinencia con las dimensiones e indicadores.                                      | X  |    |               |
| 4  | Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia). | X  |    |               |
| 5  | Pertinencia con los fundamentos teóricos  | X  |    |               |
| 6  | Pertinencia con la estructura de la investigación                                   | X  |    |               |
| 7  | Pertinencia de la propuesta el diagnóstico del problema                             | X  |    |               |



**b. Pertinencia con la aplicación**

| N° | CRITERIO   | SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|---------------|
| 1  | Es aplicable al contexto de la investigación                     | X  |    |               |
| 2  | Soluciona el problema de la investigación                        | X  |    |               |
| 3  | Su aplicación es sostenible en el tiempo                         | X  |    |               |
| 4  | Es viable en su aplicación                                       | X  |    |               |
| 5  | Es aplicable a otras instituciones con características similares | X  |    |               |

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**

El instrumento es apto para su aplicación

**OBSERVACIONES:** \_\_\_\_\_

Chiclayo, 17 de julio de 2023.

Dr. ANIBAL MEDINA BUSTAMANTE, Código de registro de SUNEDU N° 0194-2018-UCV, con Centro de labores en Academia Nuevo Milenio - Chota, N° de celular: 976010606

**FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO**  
**DNI N° 27420174**



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 del Ejecutivo 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 **MEDINA BUSTAMANTE**  
Nombres **ANIBAL**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **27420174**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN EDUCACION**  
Fecha de Expedición **09/04/18**  
Resolución/Acta **0194-2018-UCV**  
Diploma **052-037318**  
Fecha Matrícula **05/08/2014**  
Fecha Egreso **31/12/2016**

Fecha de emisión de la constancia:  
**20 de Mayo de 2023**



CÓDIGO VIRTUAL 0001297273

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
**EJECUTIVO**  
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: 20/05/2023 22:40:58-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://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.



## FICHA DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA "FORTALECIENDO EL CLIMA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO"

Yo, Sosan Magalí Ruiz Soberón, identificado con DNI N° 16656152, con Grado Académico de Doctor en Administración de la Educación en la Universidad Privada César Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° 0298-2018-UCV.

Hago constar que he leído y revisado la propuesta Fortaleciendo el clima organizacional a través del liderazgo pedagógico, correspondiente a la Tesis Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú- Chiclayo, de la Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura: Introducción, conceptualización, Objetivos, justificación, fundamentos, principios, Estructura y Plan de estrategias y corresponde a la tesis: Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú- Chiclayo

## a. Pertinencia con la investigación

| N° | CRITERIO  | SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|---|----|----|---------------|
| 1  | Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.                | ✓  |    |               |
| 2  | Pertinencia con las variables y dimensiones.  | ✓  |    |               |
| 3  | Pertinencia con las dimensiones e indicadores.                                      | ✓  |    |               |
| 4  | Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia). | ✓  |    |               |
| 5  | Pertinencia con los fundamentos teóricos  | ✓  |    |               |
| 6  | Pertinencia con la estructura de la investigación                                   | ✓  |    |               |
| 7  | Pertinencia de la propuesta el diagnóstico del problema                             | ✓  |    |               |



b. Pertinencia con la aplicación

| N° | CRITERIO   | SI | NO | OBSERVACIONES |
|----|--|----|----|---------------|
| 1  | Es aplicable al contexto de la investigación                     | ✓  |    |               |
| 2  | Soluciona el problema de la investigación                        | ✓  |    |               |
| 3  | Su aplicación es sostenible en el tiempo                         | ✓  |    |               |
| 4  | Es viable en su aplicación                                       | ✓  |    |               |
| 5  | Es aplicable a otras instituciones con características similares | ✓  |    |               |

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

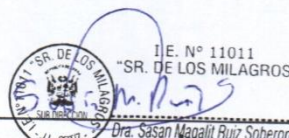
DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

Considero que el propuesta es adecuada  
para ser aplicada.

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Chiclayo, \_\_\_\_ de julio de 2023.

Dr. Susan Magalit Ruiz Soberon, Código de registro de SUNEDU N°  
0298-2018-UV, con Centro de labores en I.E. MCH Señor de los Milagros  
N° de celular: 979943999



FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO



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 del Ejecutivo 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 **RUIZ SOBERON**  
Nombres **SUSAN MAGALIT**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Numero de Documento de Identidad **16656152**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO**  
Rector **LLEMPEN CORONEL HUMBERTO CONCEPCION**  
Secretario General **SANTISTEBAN CHAVEZ VICTOR RAFAEL**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION**  
Fecha de Expedición **11/09/18**  
Resolución/Acta **0298-2018-UCV**  
Diploma **052-041922**  
Fecha Matrícula **23/11/2013**  
Fecha Egreso **20/12/2015**

Fecha de emisión de la constancia:  
25 de Julio de 2023



CÓDIGO VIRTUAL 0001382821

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
**EJECUTIVO**  
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: 25/07/2023 18:56:42-0500

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://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° 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.

## Validez de la propuesta (V de Aiken)

### Coeficiente V de Aiken

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

*s*: La sumatoria de  $s_i$   
*s<sub>i</sub>*: valor asignado por el experto o juez *i*  
*n*: Numero de expertos o jueces.  
*c*: Número de valores de la escala de valoraciones

|                     |   |
|---------------------|---|
| N° Expertos         | 3 |
| N° escalas [Sí, No] | 2 |

| Escala de valoración |    |
|----------------------|----|
| Sí                   | No |
| 1                    | 0  |

| N°                                      | CRITERIO  | EXPERTOS  |           |           | Suma (Si) | V de Aiken  | Condición     |
|---|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|---------------|
|   |   | Experto 1 | Experto 2 | Experto 3 |           |             |               |
| <b>Pertinencia con la investigación</b> |   |           |           |           |           |             |               |
| 1                                       | Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.                | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 2                                       | Pertinencia con las variables y dimensiones.  | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 3                                       | Pertinencia con las dimensiones e indicadores.                                      | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 4                                       | Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia). | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 5                                       | Pertinencia con los fundamentos teóricos  | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 6                                       | Pertinencia con la estructura de la investigación                                   | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 7                                       | Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema                         | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| <b>Pertinencia con la aplicación</b>    |   |           |           |           |           |             |               |
| 8                                       | Es aplicable al contexto de la investigación  | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 9                                       | Soluciona el problema de la investigación   | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 10                                      | Su aplicación es sostenible en el tiempo  | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 11                                      | Es viable en sus aplicación   | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| 12                                      | Es aplicable a otras instituciones con características similares                    | 1         | 1         | 1         | 3         | 1.00        | Válido        |
| <b>V de Aiken de la propuesta</b>       |   |           |           |           |           | <b>1.00</b> | <b>Válido</b> |



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, SIALER ALARCÓN JANNET ALICIA, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Estrategias de liderazgo pedagógico para fortalecer el clima organizacional en una institución educativa de Monsefú - Chiclayo", cuyo autor es GORDILLO PISFIL ELISA MARIBEL, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 22.00%, 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 la 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.

CHICLAYO, 30 de Julio del 2023

| <b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>  | <b>Firma</b>   |
|---|--|
| SIALER ALARCÓN JANNET ALICIA<br><b>DNI:</b> 16724772<br><b>ORCID:</b> 0000-0001-9943-755X | Firmado electrónicamente<br>por: SIALERGJ el 04-08-<br>2023 08:01:29 |

Código documento Trilce: TRI - 0628784