

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS:**

**EL LIDERAZGO DOCENTE Y DIRECTIVO EN RELACIÓN CON EL CLIMA  
INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82693 EL  
AHIJADERO, BAMBAMARCA – 2018**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**Bachiller: JOSÉ TEÓFILO VÁSQUEZ TINOCO**

Asesor:

**Dr. JUAN SERGIO MIRANDA CASTRO**

**Cajamarca - Perú**

**2019**

**COPYRIGHT © 2018 by**  
**JOSÉ TEÓFILO VÁSQUEZ TINOCO**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS APROBADA:**

**EL LIDERAZGO DOCENTE Y DIRECTIVO EN RELACIÓN CON EL CLIMA  
INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82693 EL  
AHIJADERO, BAMBAMARCA – 2018**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**Bachiller: JOSÉ TEÓFILO VÁSQUEZ TINOCO**

Dr. Juan Sergio Miranda Castro  
Asesor

Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto  
Jurado Evaluador

Dra. Yolanda Toribia Corcuera Sánchez  
Jurado Evaluador

M.Cs. Cecilio Enrique Vera Viera  
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
 LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
 CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las 09:00. horas, del día 18 de julio de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. DORIS TERESA CASTAÑEDA ABANTO**, **Dra. YOLANDA TORIBIA CORCUERA SÁNCHEZ**, **M.Cs. CECILIO ENRIQUE VERA VIERA**, y en calidad de Asesor el **M.Cs. JUAN SERGIO MIRANDA CASTRO** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada “**EL LIDERAZGO DOCENTE Y DIRECTIVO EN RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82693 EL AHIJADERO, BAMBAMARCA**”, presentada por el **Bach. en Educación JOSÉ TEÓFILO VÁSQUEZ TINOCO**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó ~~Aprobada~~.....con la calificación de ~~Di. C. S. B. B.~~.....(Bueno).....la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Educación JOSÉ TEÓFILO VÁSQUEZ TINOCO**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Siendo las 09:30. horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
 .....  
**Dr. Juan Sergio Miranda Castro**  
 Asesor

  
 .....  
**Dra. Doris Teresa Castañeda Abanto**  
 Jurado Evaluador

  
 .....  
**Dra. Yolanda Toribia Corcuera Sánchez**  
 Jurado Evaluador

  
 .....  
**M.Cs. Cecilio Enrique Vera Viera**  
 Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A las personas que amo y valoro mucho, Pio V, Catalina, Santiago y Jullietta mi esposa e hijos. Especialmente para mis amigas, que pusieron la motivación y volvieron hacer renacer mi vida. Natalia Isabel, Flor Llanira y Neli Maruja, mujeres de corazón noble, sencillo y humilde.

A mi Madre Doña Catalina Tinoco Dávila,  
por darme la vida y su fuerza emprendedora.

A mi Padre Intelectual Prof. Pio V Vásquez  
Vásquez, por transformar mi vida en el  
camino de la educación.

A mi creación Arlita Adriana, José  
Fernando y Ángel Fabricio, por darle  
sentido a la vida, mi futuro y serán  
quienes superarán mis huellas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios y a todas las personas de buena voluntad que tienen deseos de superación que tuvieron la valiosa iniciativa de invertir, en la mente de su gente a sus autoridades, políticas y académicas, especialmente al ilustre profesor Gregorio Santos Guerrero Presidente del Gobierno Regional de Cajamarca por tener la benevolencia y decidir el financiamiento de los estudios de Maestría, así mismo a la Dra. Marina Violeta Estrada Pérez, Directora de la Escuela de Posgrado, quien condujo acertadamente la Maestría de Gestión de la Educación; así como a todos los docentes que desarrollaron los cursos de Maestría, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca; en especial al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar y Dr. Juan Sergio Miranda Castro por su generosidad, apoyo y confianza quienes inspiraron en mí, la búsqueda y la tenacidad, por la investigación, así como su entrega profesional y sobre todo su afecto y cariño demostrado en todo momento, para lograr el objetivo planteado. Los mismos que pasaron a ser parte de mi formación profesional y de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

El educando es instruido de acuerdo a la clase social que pertenece.

JC Mariátegui.

## ÍNDICE

| Ítem   | Página |
|--|--------|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                     | v      |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....                 | vi     |
| <b>ÉPIGRAFE</b> .....                        | vii    |
| <b>ÍNDICE</b> .....                          | viii   |
| <b>LISTA DE TABLAS</b> .....                 | xii    |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS</b> .....  | xiii   |
| <b>RESUMEN</b> .....                         | xiv    |
| <b>ABSTRACT</b> .....                        | xv     |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                    | xvi    |
| <br>   |        |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....                      | 1      |
| <b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....    | 1      |
| 1.1. Planteamiento del problema: .....       | 1      |
| 1.2. Formulación del problema: .....         | 5      |
| 1.3. Justificación de la investigación:..... | 5      |
| 1.4. Delimitación: .....                     | 7      |
| 1.4.1. Delimitación espacial: .....          | 7      |
| 1.4.2. Delimitación social:.....             | 8      |
| 1.5. Limitaciones: .....                     | 8      |
| 1.6. Objetivos de la investigación: .....    | 8      |
| 1.6.1. Objetivo General: .....               | 8      |



|  |    |
|--|----|
| 1.6.2. Objetivos Específicos:.....   | 9  |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....   | 10 |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....   | 10 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación: .....   | 10 |
| 2.1.1. Antecedentes internacionales. ....  | 10 |
| 2.1.2. Antecedentes nacionales.....  | 12 |
| 2.1.3. Antecedentes regionales. ....   | 15 |
| 2.2. Bases teórico – científicas: .....  | 16 |
| 2.2.1. Conceptos de Liderazgo. ....  | 16 |
| 2.2.2. Teorías del liderazgo. ....   | 17 |
| 2.2.3. Marco legal y normativo: el Marco del Buen Desempeño del Directivo<br>(MBDD) y la Ley General de Educación 28044 y el SINEACE. .... | 24 |
| 2.2.4. Estilos de liderazgo: .....   | 30 |
| 2.2.5. Cualidades del líder: .....   | 36 |
| 2.2.6. Requisitos del líder.....   | 41 |
| 2.2.7. Conocimientos del líder.....  | 42 |
| 2.2.8. Habilidades del líder.....  | 42 |
| 2.2.9. Dirección y liderazgo .....   | 43 |
| 2.2.100. Liderazgo docente: el docente y sus roles .....   | 46 |
| A. Concepto de docente.....  | 46 |
| B. Rol del docente innovador. ....   | 47 |

|  |           |
|--|-----------|
| C. Rol del docente contemporáneo.....                                    | 49        |
| D. Dimension profesional .....   | 49        |
| 2.3. Teorías que sustentan el clima institucional.....                   | 52        |
| 2.4. MARCO CONCEPTUAL.....   | 64        |
| A) Concepto de líder.....  | 64        |
| B) Definición de liderazgo. ....   | 64        |
| C) Definición de estilos de liderazgo. ....                              | 66        |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....  | <b>67</b> |
| <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....  | <b>67</b> |
| 3.1. Hipótesis de la investigación: .....                                | 67        |
| 3.2. Variables/Categorías: .....   | 67        |
| 3.3. Población, muestra y unidad de análisis:.....                       | 70        |
| 3.4. Tipo de investigación: .....  | 70        |
| 3.5. Diseño de Investigación: .....                                      | 70        |
| 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: .....              | 71        |
| 3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación: ..... | 71        |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....   | <b>72</b> |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....                                      | <b>72</b> |
| 4.1. Presentación: .....   | 72        |
| 4.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados:.....            | 72        |
| 4.3. Prueba de correlación. ....   | 72        |
| 4.4. Nivel de significación.....   | 73        |
| Resultados de la variable 01: Liderazgo docente y directivo .....        | 75        |

|   |     |
|---|-----|
| Resultados de la variable 02: Clima institucional .....     | 78  |
| A. resultados correlacionales .....                         | 81  |
| B. Prueba de hipótesis .....                                | 83  |
| C. Prueba Estadística .....                                 | 84  |
| D. Hipotesis general .....                                  | 84  |
| E. Resultado .....  | 84  |
| F. Decisión .....   | 85  |
| G. Representación Gráfica.....                              | 85  |
| H. Discusión .....  | 85  |
| <br>  |     |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                                   | 88  |
| <b>SUGERENCIAS</b> .....                                    | 90  |
| <b>LISTA DE REFERENCIAS</b> .....                           | 91  |
| <b>APENDICE/ANEXOS</b> .....                                | 96  |
| APÉNDICE N° 01 .....  | 97  |
| APÉNDICE N° 02.....   | 99  |
| ANEXO N° 01: Validación de instrumentos de evaluación ..... | 100 |
| ANEXO N° 02: Validación de instrumentos de evaluación ..... | 101 |
| ANEXO N° 03: Validación de instrumentos de evaluación ..... | 102 |

## LISTA DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 <i>Matriz de operacionalización de variables y su correlación:</i> .....  | 68 |
| Tabla 2 <i>Distribución de encuestados según percepción del liderazgo del docente y<br/>directivo</i> .....                         | 75 |
| Tabla 3 <i>Capacidad de Gestión.</i> .....  | 75 |
| Tabla 4 <i>Relaciones Humanas</i> .....   | 76 |
| Tabla 5 <i>Comunicación</i> .....   | 76 |
| Tabla 6 <i>Motivación de Líder</i> .....  | 77 |
| Tabla 7 <i>Distribución de encuestados según percepción del Clima Institucional</i> .....   | 78 |
| Tabla 8 <i>Identidad Institucional</i> .....  | 78 |
| Tabla 9 <i>Relaciones interpersonales</i> .....   | 79 |
| Tabla 10 <i>Trabajo en equipo</i> .....   | 79 |
| Tabla 11 <i>Normas de convivencia</i> .....   | 80 |
| Tabla 12 <i>Distribución de los niveles de liderazgo docente y directivo y clima<br/>institucional según los encuestados.</i> ..... | 80 |
| Tabla 13 <i>Matriz de Consistencia metodológica</i> .....   | 95 |

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

- **UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- **APAFA:** Asociación de Padres de Familia.
- **I.E:** Institución Educativa.
- **II.EE:** Instituciones Educativas.
- **IBM:** International Business Machines
- **SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences.
- **MBDD:** Marco del Buen Desempeño Docente.
- **MINEDU:** Ministerio de Educación
- **DRE:** Dirección regional de Educación
- **EBR:** Educación Básica Regular
- **PEI:** Proyecto Educativo Institucional
- **UNC:** Universidad Nacional de Cajamarca
- **ESAN:** Escuela de Administración de Negocios para Graduados
- **SINEACE:** Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad educativa.
- **MLQ:** Multifactor Leadership Questionnaire.
- **CO:** Comportamiento organizacional.

## RESUMEN

La presente tesis, tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo docente y directivo y el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 El Ahijadero, distrito - Bambamarca. El tipo de investigación fue aplicada, con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional, usando un diseño no experimental, de corte transversal, el tipo de muestreo es no probabilístico por conveniencia, con 36 estudiantes, 08 padres de familia, 06 docentes, 01 director y 01 personal administrativo, usando como instrumentos, los cuestionarios de Liderazgo Directivo y Clima Institucional, ambos validados. Los resultados fueron, que el coeficiente de correlación Rho Spearman es  $=,364$  con un valor  $p= 0,006$  menor al nivel  $p= 0,05$ , por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre el liderazgo del docente y directivo y el clima institucional, asimismo, se observa que esta relación es estadísticamente significativa, dado que existe relación entre las variables según los encuestados, y según los resultados de la prueba de Rho de Spearman que se observa en las tablas, el valor de significancia  $p$ -value (sig. Bilateral) es menor que  $0,05$ , es decir ( $p$ - value= $0,00 < 0,05$ ). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis general.

**Palabra clave:** Liderazgo docente y directivo, clima institucional.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between teacher and managerial leadership and the institutional climate at N° 82693 Educational Institution el Ahijadero, Bambamarca district. This was an applied research with quantitative approach, correlational descriptive level, which used a non-experimental, cross-sectional design, the type of sampling is not probabilistic for convenience, with 36 students, 08 parents, 06 teachers, 01 director and 01 administrative staff. It used as instruments, the Managerial Leadership questionnaire and Institutional Climate questionnaire, both validated. The results were that, the Rho Spearman correlation coefficient is  $r = 0.364$  with a value  $p = 0.006$  lower than the level  $p = 0.05$ . Therefore, it is determined that there is a positive relationship of strong magnitude between teacher and managerial leadership and the institutional climate. Likewise, it is observed that this relationship is statistically significant, given that there is a relationship between the variables according to the interviewers, and according to the results of the Spearman Rho test that is observed in the tables, the significance value p-value (sig. Bilateral) is less than 0.05, that is ( $p\text{-value} = 0.00 < 0.05$ ). Therefore, the null hypothesis  $H_0$  is rejected and the general hypothesis is accepted.

**Keyword:** Teacher and managerial leadership, institutional climate.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este documento es abordar la necesidad de esclarecer una línea de gestión educativa para la educación primaria, por medio del liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional y la innovación de la práctica de gestión de los sujetos de la educación inmersos en el quehacer docente y directivo de la escuela. Se origina con la idea fundamental de mejorar los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, determinar la influencia del liderazgo en la mejora del clima institucional en la Institución Educativa N° 82693, del caserío el Ahijadero, distrito de Bambamarca, asimismo, se debe señalar que el propósito del presente trabajo a pesar de sus limitaciones es efectuar una investigación innovadora, es un caro anhelo de la administración de la educación, con el propósito de conocer la realidad para que con este precepto se le dé una respuesta de transformación y cambio, conducido por la dirección compartido con sus trabajadores para lograr una integración y compromiso; por eso se señala las principales variables, Liderazgo docente y directivo, para el fortalecimiento del clima institucional, porque los profesores que han ocupado la dirección de la Institución Educativa poco han podido realizar en cuanto a mejorar el clima laboral, clima organizacional la satisfacción de los docentes, al contrario, han actuado sin un nivel establecido de liderazgo administrativo.

Existen varios factores que influyen en cualquier clima organizacional, laboral y administrativo y también las diversas actuaciones del personal que trabaja en la institución educativa N° 82693 del caserío, El Ahijadero, distrito de Bambamarca, por ello la actitud y el accionar de los integrantes puede ser negativa o baja debido al clima institucional y organizacional desarrollado si este es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva cuando no se presentan problemas al realizar su labor



pedagógica y administrativa con gusto y abnegación; sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en el que se encuentran insertos. Se debe considerar además que las influencias y preferencias de los padres de familia y comunidad sobre la forma de organizar se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El Clima Institucional y Organizacional enfoca la base de la organización, de las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

Se ha observado que las relaciones interpersonales se encuentran un poco deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son débiles que no permiten realizar lo planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose procesos administrativos institucionales inadecuados y resultados deficientes.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema:

La educación es un factor fundamental para el desarrollo de cualquier sociedad, debido a que cumple una serie de roles que le son asignados por esta, en la medida en que crece la necesidad de una mayor autonomía en el trabajo escolar si es que se quiere ser efectivamente responsable por los resultados, acompañado con una transferencia creciente de responsabilidades hacia las escuelas, mayores serán las expectativas que la comunidad colocará en el desempeño de sus directivos.

En el estudio de Jiménez, (2008). El liderazgo docente es considerado como un componente fundamental en lo que refiere al manejo de los recursos, a la efectividad en el desempeño interno y externo, y con resultados de aprendizaje cuantificables en relación con el clima institucional de los sujetos de la educación. Dicho trabajo de investigación constituye una obra de vital importancia para comprender el quehacer educativo de nuestra realidad actual; contexto en el cual hoy crece el desprestigio y desconfianza de los maestros peruanos, siendo momento adecuado para analizar los factores que se asocian al éxito o fracaso educativo de un país, de manera que los distintos actores que intervienen en los procesos formativos puedan adoptar las medidas correspondientes para mejorar su rendimiento, bajo esta triste realidad nace la necesidad del estudio de investigación el liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional u organizacional en la institución educativa N° 82693 del caserío, El Ahijadero distrito de Bambamarca.

Miller (2003), sabemos que los procesos de enseñanza-aprendizaje tienen lugar en un contexto específico de la organización educativa y no se presentan en forma aislada. Es necesario integrarlos dentro de una visión global de la gestión que incluya a las personas, los recursos, los procesos en general, los resultados y sus relaciones mutuas.

Ponce (2008), se está viviendo un tiempo en que la educación es un tema que está siendo debatido y discutido en la mesa de la opinión pública, por un lado, con base en diagnósticos y soluciones repetidas que se han oído innumerables veces en el discurso retórico de muchos interesados y, por otro, con la atención dirigida hacia lo que se desea realmente. En este contexto y al estar la educación inserta en una sociedad compleja con múltiples expresiones e intereses diversos, los liderazgos desarrollados en ella se espera que cumplan con los propósitos filosóficos, doctrinarios, legales y administrativos de modo que alcance, a los estudiantes, padres de familia y docentes se fortalezca el clima institucional y se cuente con un ambiente escolar deseado.

En la Institución Educativa se manifiestan distintas maneras de participación, organización, dirección e integración y, por supuesto, diferentes modelos de liderazgo, que van en la consecución de los objetivos organizacionales, y que deberían aunar esfuerzos tendientes hacia un clima institucional.

El Liderazgo docente y directivo, influye directamente en los padres de familia y apoderados, así como de los estudiantes de una institución educativa en la búsqueda de fortalecer el clima institucional se observa que, a raíz de los cambios operados vertiginosamente en el contexto de la sociedad en general por el avance de las tecnologías, la información y la fragmentación de las culturas y los grupos

sociales, existe la necesidad de nuevos modelos de análisis que permitan interpretar y comprender la presente situación histórico-cultural. El liderazgo tiene como tarea primordial el dirigir las emociones de las personas de modo que el líder, pueda transferir fuerzas emocionales a cada una de las personas con las que se relaciona profesionalmente o familiarmente dándole tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y la amenaza. En este sentido es que se hace necesario ver la incidencia que tienen los estilos de liderazgos, (Democrático, Transaccional, Transformacional y Laissez Faire), estilos que serán analizados en relación al liderazgo directivo, en cuanto a los comportamientos de sus docentes sean estos alegres, optimistas pasivos o agresivos, en relación los Profesores sobre la base de las opiniones establecida por sus estudiantes y en relación a los padres de familia y apoderados opiniones descritas por sus hijos(as), donde profesores y estudiantes deberán responder encuestas que aportarán información que se cruzará con el clima institucional

Es importante desarrollar una investigación, que establezca la incidencia de los estilos de liderazgos en relación al clima institucional ya que se podrán determinar elementos esenciales que permitan a los estudiantes alcancen los mejores resultados socio afectivos y el rendimiento académico y además poder establecer una conciencia de auto exanimación de los actores principales que desarrollan una actividad de liderazgo, de modo de que puedan comprender su real responsabilidad en cuanto a sus acciones y, por ende, en la influencia que desarrollen un clima institucional acorde a las buenas prácticas de convivencia social.

Existen varios factores que influyen en cualquier clima organizacional, laboral y administrativo y también las diversas actuaciones del personal que trabaja en la institución educativa N° 82693 del caserío, El Ahijadero, distrito de Bambamarca, por ello la actitud y el accionar de los integrantes puede ser negativa o baja debido al clima institucional y organizacional desarrollado es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva cuando no se presentan problemas al realizar su labor pedagógica y administrativa con gusto y abnegación; sin embargo tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en el que se encuentran insertos.

El Clima Institucional y Organizacional enfoca la base de la organización, de las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

Se ha observado a través de la visita a la Institución. que las relaciones interpersonales se encuentran deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades organizacionales son débiles que no permiten realizar lo planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose procesos administrativos institucionales inadecuados y resultados deficientes.

También se menciona y detalla sobre la justificación, las limitaciones y antecedentes con respecto a las variables.

## **1.2. Formulación del problema:**

¿Qué relación existe entre el liderazgo docente y directivo con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca, 2018?

## **1.3. Justificación de la investigación:**

### **1.3.1. Justificación Científica:**

Aylwin (2005), en sus escritos de Calidad y Gestión en Educación señala. “Una gestión orientada a la calidad es una gestión que se hace responsable de los resultados de los aprendizajes de sus alumnos, lo cual significa que todos los actores del proceso educativo se organizan con este fin, estableciéndose roles diferenciados para los directores, profesores y para los padres y apoderados”.

El Liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional escolar va en búsqueda de una gestión escolar de calidad se observa que, a raíz de los cambios operados vertiginosamente en el contexto de la sociedad en general por el avance de las tecnologías, la información y la fragmentación de las culturas y los grupos sociales, existe la necesidad de nuevos modelos de análisis que permitan interpretar y comprender la presente situación histórico-cultural.

### **1.3.2. Justificación técnica práctica:**

La convivencia entre los sujetos de la comunidad educativa debe ser de la más amplia unidad para demostrar con el ejemplo a los estudiantes el compromiso de liderar y fomentar el compañerismo, amistad entre los sujetos de la educación como son nuestros padres de familia, maestros y estudiantes, para

convivir en un clima institucional cálido y motivado al cambio responsable acorde a las últimas exigencias del planeta, país y localidad.

Con este trabajo de investigación se pretende aportar al fortalecimiento del clima institucional permitiendo la factibilidad, tanto en la teoría como en la práctica, de los valores obtenidos y los beneficios de todos los involucrados en la labor educativa así poder mejorar y resolver la problemática laboral, proporcionando aportes para un cambio de actitud en el liderazgo docente y directivo de la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca, de la región Cajamarca, ya que los resultados obtenidos en esta investigación será alcanzada a la Unidad de Gestión Educativa Local de Hualgayoc y pueda difundirse en toda la región y el país.

Para superar esta crisis, de individualización y materialización de la persona en la sociedad y tener la esperanza de una humanidad y ciudadanía en este caserío y orientarnos hasta tener una ciudadanía, local, regional, nacional, y planetaria donde los individuos, la sociedad y la especie tenga un vínculo inseparable, donde dependa uno del otro y poder abrir horizontes que generen nuevos paradigmas, programas donde se promueva una renovada complicidad que nos lleve a buscar la transformación radical de nuestras prácticas pedagógicas como la reinversión de nuestras estructuras, organizacionales y la paulatina construcción de una nueva cultura educativa útil para la vida.

### **1.3.3. Justificación institucional y personal:**

La ruptura de relaciones humanas entre los miembros de la Institución, inciden negativamente en el fortalecimiento del clima institucional por eso el maestro asume la función del ejercicio de liderazgo para lograr transformaciones a través de procesos creativos, de innovación y cambio. Procesos que involucran la responsabilidad de desarrollar intelectualmente a docentes, padres de familia, y estudiantes, estimulándolos e inspirándolos a trascender sus intereses personales y acceder a niveles superiores, a fin de satisfacer un propósito colectivo como la conducción del proceso enseñanza – aprendizaje y a la mejora de la calidad educativa en cualquier nivel y modalidad del sistema educativo peruano.

## **1.4. Delimitación:**

### **1.4.1. Delimitación espacial:**

El presente trabajo de investigación se realiza en la Institución Educativa N° 82693 del caserío el Ahijadero, comprensión del centro poblado San Juan de Lacamarca el cual se encuentra a una distancia aproximadamente de 6,5 kilómetros, cuenta con una población de 254 familias dedicadas a diferentes actividades como: agropecuarias, artesanales comerciales y culturales al noreste de la ciudad y distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc, región Cajamarca, república del Perú.

También cabe destacar que el presente trabajo se inscribe dentro de la línea de investigación. Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional, así como su eje temático, liderazgo participativo como factor de desarrollo de las instituciones educativas y estilos de gestión y liderazgo institucional.



#### **1.4.2. Delimitación social:**

Este trabajo está suscrito a un determinado ámbito social; por lo tanto, contribuirá a la mejora de la problemática encontrada en la IE N° 82693 del caserío el ahijadero. Con respecto a otras investigaciones relacionadas al tema abordado se realizaron trabajos en IE de otros lugares y universidades a nivel local, nacional e internacional, por lo tanto, se coincide en que es de suma importancia hacer esta investigación en el ámbito de EBR de la zona rural.

#### **1.5. Limitaciones:**

Una limitación de preponderancia ha sido el divisionismo reciente de un sector al querer su propia independiente, cuando sus servicios de salud, y la administración de justicia, juez de paz son mucho más amplio queremos decir para todo el caserío el Ahijadero donde involucra a sus cuatro sectores como son: El Milagro, Huerto, Laurel y Centro Educativo este último viene causando divisionismo, y las consecuencias repercute en el sector educación al disminuir sus población estudiantil porque los demás sectores están enviándolos a otro lugar como a la misma ciudad de Bambamarca disminuyendo la comunidad educativa porque sólo el sector Centro Educativo no cubriría con la población con que cuenta esta Institución Educativa.

#### **1.6. Objetivos de la investigación:**

##### **1.6.1. Objetivo General:**

Determinar la relación entre el liderazgo docente y directivo y el clima institucional en los integrantes de la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca.

### **1.6.2. Objetivos Específicos:**

Identificar el nivel de liderazgo docente y directivo que existe en la Institución Educativa N° 82693 del caserío, El Ahijadero, distrito de Bambamarca.

Identificar el nivel de clima institucional que existe en la Institución Educativa N° 82693 del caserío, el Ahijadero, distrito de Bambamarca.

Establecer la relación entre el liderazgo docente y directivo con el nivel del clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **2.1. Antecedentes de la investigación:**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales.**

En la tesis de (Changanaquí y Huapaya, 2017). Titulada “Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas” tiene como principal objetivo determinar los diferentes tipos de liderazgo que se utilizan en cuatro escuelas del área Metropolitana de Caracas. En esta investigación se utilizó el método cuantitativo, en el cual se procedió a la medición de los factores que atañen al liderazgo frente a la problemática de escuelas eficaces; el diseño propuesto es de carácter descriptivo sin embargo se utilizó aspectos de análisis cualitativo para comprender los alcances de la problemática.

Las conclusiones encontradas son que la institución mediante la acción pedagógica y la intervención del maestro se encuentran abocados hacia encontrar aspectos que desarrollen la vida social del hombre. En la tesis nos hace mención sobre los tipos de liderazgo que utiliza el director para poder realizar un buen procedimiento administrativo en la institución, porque de él depende el desarrollo de la misma, para encaminar a todos los miembros de la plana docente y alumnos, ya que es su responsabilidad lograr el desarrollo óptimo en la institución.

(Chaparro, 2017) en su tesis titulada “El director escolar, necesidades de formación para un desempeño escolar” presentada en la universidad Autónoma de Barcelona, facultad de ciencias de la Educación, departamento de pedagogía aplicada en la cual el objetivo fue identificar las necesidades de formación de los directores de educación básica; para ello se aplicó una metodología de investigación aplicada de tipo descriptivo - expositivo, por estudiar aspectos que ya están presentes en la realidad empírica- analítica, de corte transversal.

Llegando a la conclusión que existen muchos obstáculos que no permiten alcanzar óptimos resultados el trabajo del directivo, tales como son: la deficiente percepción salarial, exceso de tareas administrativas, realización de reuniones pocas operativas, así como falta de clasificación de las tareas para el desempeño de la función directiva.

El liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida. Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso, pero en compañía de demás individuos.

(Pérez, 2018), sustentó en la universidad estatal de Bolívar para obtener la Maestría en gerencia educativa la tesis titulada “El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la escuela Manuel de Echeandía, de la ciudad de

Guaranda, provincia Bolívar para el periodo 2012-2013”. Es una investigación de tipo básico de nivel Descriptivo Diseño no experimental, habiéndose aplicado un cuestionario a la muestra de trabajo conformado por los docentes y estudiantes de la institución mencionada, y llegó a la siguiente conclusión: Una Institución Educativa necesita de un director que sea líder, que sea capaz de dirigir, y poner en claro las formas de trabajo, el nivel que se pretende encontrar en un determinado tiempo de trabajo así como el tipo de inversión y esfuerzo del personal asignado a la tarea.

En lo que respecta a la investigación coincidimos en que el liderazgo del Director juega un rol muy importante ya que él es el facilitador transformacional, transicional y controlador, ocurre en la actualidad casi en todos los colegios en una gestión institucional lo cual debe ser ampliado con técnicas e instrumentos serios y viables.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

Como antecedentes regionales del presente trabajo de investigación tenemos: Hartog (2015) presentó la investigación denominada “Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la Institución educativa privada Santa Margarita – Surco –Lima” la cual es una investigación descriptiva cuantitativa del tipo básico y de diseño correlacional, analizó una muestra de 45 docentes, lo cual nos indica que es un estudio censal que luego del procesamiento de datos llegó a las conclusiones siguientes: Los profesores de la institución educativa privada Santa Margarita perciben como bueno el clima laboral de su escuela.

Sin embargo, cabe señalar que el 27,5% de los encuestados aprecia como muy bajo, bajo o regular el clima que se vive entre el personal administrativo y, además, el 35% percibe como bajo o regular la contribución del personal administrativo a la configuración de un clima laboral institucional adecuado. Los factores que más influyen en el clima laboral de la institución educativa privada “Santa Margarita”, según la percepción de los docentes, son la comunicación y la confianza.

Con respecto al liderazgo tenemos lo siguiente: Vidal (2017) en su tesis “Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del callao” presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en educación con mención en Gestión de la Educación; en la cual el objetivo central de este estudio fue conocer y describir cuales son las características predominantes de liderazgo que perciben los docentes en la directora de una Institución Educativa de la Provincia Constitucional del Callao. Los instrumentos que se utilizaron para el recojo de la data, fueron el Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X Forma Corta desarrollado por Bass y Avolio, y el cuestionario para liderazgo autoritario construido y desarrollado por el autor del presente informe, este instrumento ha sido validado y muestra una confiabilidad de 0.86, que es una alta confiabilidad según el Alfa de Crombach.

La población estuvo conformada por 12 docentes de la institución educativa, seleccionadas por trabajar en la institución, de los cuales, a 10 docentes, se les aplicó los instrumentos indicados, luego se describió y analizó los resultados.

Los resultados han sido analizados desde los indicadores, las variables y de modo multivariado o global. Estos resultados indican que la directora presenta características predominantes en cuanto a estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario, la evidencia empírica también indica que la directora no presenta de manera predominante el estilo de liderazgo laissez faire. El liderazgo pedagógico emerge como una propuesta necesaria para enriquecer y promover la formación y el desarrollo profesional, lo cual conlleva a la mejora en la calidad de la gestión de las instituciones educativas.

El clima y la cultura escolar son dos conceptos concatenados y dependientes de las relaciones existentes, tales como, la percepción de los integrantes de la organización y ambiente presente en el centro educativo. El clima es el reflejo de la cultura educativa imperante en el establecimiento institucional. Por ende, cada centro tiene sus propias particularidades, características y singularidades haciéndolo único, con un clima forjado por la cultura organizacional.

Además, con respecto al clima institucional tenemos a Pérez (2012) en su tesis titulada “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – ventanilla” presentada en la universidad San Ignacio de Loyola en la cual el objetivo general fue: Determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, según opinión de los docentes, en las Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla, la investigación fue realizada siguiendo las pautas del enfoque metodológico hipotético deductivo cuantitativo, analizando una muestra intencional concluye que: La percepción de los docentes determina

que en la institución predomina el nivel regular del clima lo que significa que existe empatía entre los docentes encuestados en los colegios de la red N° 1 de Pachacutec en Ventanilla. En cuanto a las variables motivación y desempeño docente la relación es media y positiva, resultado que se repite entre las variables determinando desempeño, responsabilidad y confianza.

### **2.1.3. Antecedentes regionales.**

El presente trabajo de investigación tiene sus antecedentes en la Tesis Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca - 2012. Para optar el Grado Académico de Maestro en ciencias. Chávez (2012). Donde concluye el presente estudio: El liderazgo que ejerce el director dentro de una Institución Educativa es vital, pues de él depende la forma como se conduce el quehacer educativo, determinado en mayor o menor grado el clima organizacional y, por tanto, la eficacia y efectividad de una Institución y que el clima organizacional de la Institución Educativa es desfavorable, dado que existe una percepción negativa hacia las propiedades del ambiente de trabajo como: estructura, estándares, reconocimiento, apoyo y compromiso.

Lingan (2015) En su tesis “Clima Institucional y desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amantes Competitivos” de la provincia de San miguel – 2014. Para optar el Grado Académico de maestro en ciencias presentado por el maestrista Juan Israel Lingan Llanos; Cajamarca 2015. Se enfoca en sintetizar los resultados alcanzados al establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amantes Competitivos” de la provincia de San Miguel – 2014, la



cual establece como conclusiones: Que determinó que existe correlación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amantes Competitivos” de la provincia de San Miguel. Demuestra que el director asume el liderazgo pedagógico en los niveles de regular a positivo; teniendo limitaciones sobre todo de carácter formativo para movilizar los componentes y procesos de la enseñanza aprendizaje, así como para la conducción técnica científica a la institución educativa y demuestra que los docentes se hallan medianamente motivados por el director debido a la falta de incentivos, reconocimiento de sus logros y satisfacción de sus necesidades, afectando su desempeño y su estado emocional.

## **2.2. Bases teórico – científicas:**

### **2.2.1. Conceptos de Liderazgo.**

Existen muchos conceptos de liderazgo, sin embargo, hemos abarcado los más relevantes y actuales.

- ✓ Robbins & Judge (2013), Liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o conjunto de metas. Además, el liderazgo juega un papel fundamental en la comprensión de la conducta de los grupos, ya que es el líder quien por lo general dirige a los miembros hacia el logro de metas. Newstrom (2011), señala que, liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otras personas para que trabajen con entusiasmo con el fin de alcanzar los objetivos. Está determinado en parte por los rasgos, que aportan el potencial para el liderazgo, y también por la conducta en los roles que se desempeñan. Los roles de los líderes combinan las habilidades técnicas, humanas y conceptuales que aplican en diferentes medidas en los distintos niveles organizacionales.

- ✓ Lazzati & Sanguineti, (2003), señalan que el liderazgo “Es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes” ... “El liderazgo implica una relación interpersonal, donde juegan no solo la aptitud del líder, sino también la predisposición de los seguidores y las condiciones de las situaciones”. Por otro lado, tenemos a Antonakis & Cianciolo,(2004), quienes manifiestan que, el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona líder y sus seguidores. Además, coincide en que este proceso de influencia debe ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.

Después de haber revisado diversos autores quienes delimitan a liderazgo, podemos definir a liderazgo como el proceso y/o capacidad de una persona llamada líder, para influir en la decisión de otra u otras personas llamadas seguidor o seguidores, quienes pueden tener características tales como rasgos y/o objetivos comunes, lo cual conllevará a que todos a través de un trabajo en equipo logren conseguir el objetivo o meta común. Una de las teorías que da inicio a la teoría de liderazgo es la teoría de Relaciones Humanas, pues comprobó la gran influencia del liderazgo en el comportamiento y actuar de las personas o grupos de personas.

### **2.2.2. Teorías del liderazgo.**

Chiavenato (2006), señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

Desde el punto de vista de Ander, Egg (1997), y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que,

de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo.

Además, su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

En el sentido más amplio, líder, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores.

#### **A. Teorías de estilos de liderazgo**

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. Ellos realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

En conclusión, los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué circunstancias y que actividades.

## **B. Liderazgo situacional.**

Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales.

Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación.

Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para

adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno.

Ellos exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo.

Del enfoque situacional puede inferirse las siguientes proposiciones:

- 1) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y está sujeto a controles del jefe.
- 2) Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.

El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente. Cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo.

Entendemos que un aspecto importante para Gardner (1998, p. 17), sobre el liderazgo es que “La clave para un liderazgo eficaz es amoral: las habilidades que describo se pueden utilizar los extremos de un Nelson Mandela, o para los fines de Osama Bin Laden

En este trabajo, como educadores estamos en desacuerdo con estos autores, puesto que no creemos que la “llave” para que un liderazgo sea considerado efectivo sea el aspecto amoral, ya que entre otros fines, objetivos y metas en cuanto a la educación es que busca desarrollar líderes para lograr fines éticos que ayuden a la persona a mejorar tanto individualmente como colectivamente. De ahí que concordemos con Burns (1978), en que “El resultado de transformar el liderazgo es una relación de estimulación y elevación mutuas que convierten a los seguidores en líderes y pueden convertir a los líderes en agentes morales” es decir el verdadero líder busca que sus seguidores también sean líderes, pero líderes con un alto contenido moral.

Por ello abordaremos el liderazgo desde las directrices del Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD) (2014), y pensamos también que el liderazgo transformacional, transaccional y el liderazgo laissez faire, ayudan a darle ciertas características importantes al liderazgo en la consecución de lograr las metas, los objetivos en la gestión educativa. Claro está que para hacer realidad esto es necesaria la competencia profesional en el directivo.

Entonces un líder que desarrolle estas cualidades y capacidades podrá tener una organización o institución donde el clima organizacional sea

adecuado y donde los aspectos micro políticos tengan como prioridades fundamentales elementos motivados por fines, metas y objetivos institucionales. De esta manera el líder directivo inspirará y estimulará a sus seguidores y buscará desarrollar en cada uno de ellos aspectos de liderazgo, empoderándolos, alineándolos para alcanzar juntos la mejora de la organización o la institución educativa.

Los líderes, por otro lado, son aquellos que estimulan e inspiran, a sus seguidores a lograr resultados extraordinarios y, en el proceso, desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Bass, BM. y Riggio (2008).

Líder transformador ayuda a los seguidores a crecer y convertirse en líderes respondiendo a las necesidades de los seguidores individuales al potenciarlos y alineando los objetivos y metas de los seguidores individuales, el líder, el grupo y la organización que sean capaces de delegar, promover, compartir, reconocer, las responsabilidades, las potencialidades de los otros, desde una mirada horizontal y de respeto mutuo. Así algunos autores nos indican que:

Los líderes de la educación están viviendo en un mundo donde los cambios en política son rápidos, frecuentes y dramáticos. La importancia de la educación está creciendo impulsada por sucesos sociales y económicos, por ello los gobiernos están cada vez más y más interesados en cómo mejorar los resultados de la educación.

Davies y West (Eds.) (2003, p.3). Podemos decir que “El estudio del liderazgo viene a ser un componente central de un genuino debate sobre

el futuro de la educación: siendo uno de los cambios significativos en política educativa en todo el mundo”, La importancia actual del liderazgo nos lleva a investigar sobre este aspecto de la realidad, sobre todo en la gestión educativa, con el fin de conocer cómo se manifiesta el liderazgo en la escuela, desde sus directivos, y cuáles son sus características más resaltantes.

Así el liderazgo como fenómeno social, organizacional y político se ha abordado desde diversas disciplinas científicas, iniciándose en la teoría organizacional. Estas investigaciones asumen que el liderazgo es algo natural y por lo tanto innato al ser humano; desde este punto de vista el aprendizaje y la educación sirven muy poco para desarrollar el liderazgo en la persona que no es un líder nato. Esta concepción pre determinista ha cambiado: hoy sabemos que se pueden desarrollar cualidades y características del liderazgo en todas las personas desde la educación: formar personas líderes necesarias e imprescindibles para la gestión educativa. Por ello concordamos con Sergiovanni (2003), en que este mundo requiere de docentes y directivos que practiquen un liderazgo basado menos en personalidades, menos en la posición, menos en el mando y más y más en las ideas. Y también porque el “liderazgo es un conjunto de prácticas observables y entrenables que tienen un gran impacto sobre el éxito de las organizaciones” Foong citado por Cuadra y Veloso (2007)

Por lo tanto, el liderazgo en la gestión educativa es importante, también, porque implica un conocimiento profundo, reflexivo y crítico sobre todos los elementos de la organización y por ende de todos los actores



implicados en el proceso educativo como son: los docentes, directivos, alumnos, padres de familia, y la comunidad. Con el fin de tener en claro un “know how” o saber cómo realizar, plasmar o llevar adelante un proceso, un proyecto o un plan en la consecución de una meta o de un objetivo establecido.

### **2.2.3. Marco legal y normativo: el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MBDD) y la Ley General de Educación 28044 y el SINEACE.**

En cuanto al marco legal y normativo de la educación peruana en relación al directivo de una institución educativa consideramos que son dos de mayor relevancia, el Marco del Buen Desempeño del Directivo y la Ley General de Educación. En ambos documentos se indica el rol, la jerarquía, los alcances y limitaciones del directivo dentro de un entorno democrático, participativo e inclusivo con miras a lograr los objetivos de la educación. Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014) con el fin de lograr la escuela que queremos, los fines, objetivos y metas de la educación peruana, se proponen cambios que consideren entre otros aspectos: Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes. Y Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela. (p. 11) Estos aspectos están en concordancia con la Ley General de Educación N° 28044 en tanto considera la democracia como un pilar para el desarrollo de la actividad educativa así este marco nos dice que la institución educativa debe ser “Una organización interna abierta,

comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones” (p. 13). También el MBDD (2014) nos dice que “Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico” (p. 12). Estas consideraciones del Marco nos indican aspectos o características de un liderazgo democrático y transformacional. Así en el presente estudio se concuerda, en parte, con la definición sobre liderazgo pedagógico del MBDD el cual indica: se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” MBDD, (2014, p. 13). Pero también creemos que es necesario considerar otros aspectos del liderazgo como el carisma, la motivación e inspiración, la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la recompensa contingente.

En cuanto a la Ley General de Educación N° 28044, en el artículo 8° sobre principios de la educación hay dos aspectos que son importantes a considerar en cuanto a la relación con el liderazgo directivo así en el inciso e y h nos indica:

**Inciso e)** La democracia, que promueve el respeto irrestricto a los derechos humanos, la libertad de conciencia, pensamiento y opinión, el ejercicio pleno de la ciudadanía y el reconocimiento de la voluntad popular; y que contribuye a la tolerancia mutua en las relaciones entre las personas, entre mayorías y minorías, así como al fortalecimiento del Estado de Derecho.

**Inciso h)** La creatividad y la innovación, que promueven la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

En la presente ley también nos indica sobre la jerarquía y el rol del directivo en caso del director

Artículo 55°. El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- b) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo...

Entonces tanto en el MBDD y la Ley General de Educación N° 28044 hay puntos en concordancia como es desarrollar la gestión en un ambiente democrático, participativo en donde el líder pueda influenciar, movilizar, transmitir confianza y motivación a los demás actores educativos en función de las metas, los objetivos y fines de la institución educativa Por ello siguiendo los lineamientos del MBDD y la Ley N° 28044 concordamos con

Los directores y directoras de los centros escolares son los encargados de la organización y gestión de la enseñanza y las condiciones de los aprendizajes. Ambas tareas deben realizarse de manera óptima si se espera un mejoramiento en la calidad de la educación. Por eso, su labor se debe abocar a una coordinación de acciones impecable y la creación de climas de confianza y motivación.

El SINEACE en el año 2016 amparándose en la ley N° 28044 Ley General de Educación, y mediante la Ley N° 28740: Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, y su reglamento Decreto Supremo N° 018-2007-ED; asigna una importancia necesaria a la educación básica regular (EBR) ya que sigue las pautas internacionales sobre la importancia de ésta. Sin embargo, por la pluralidad que presenta el país y por las distintas modalidades que contempla el sistema, se requiere asegurar estándares que se ajusten a las metas sociales y técnicas que exigen una educación de calidad. Relacionado al liderazgo menciona lo siguiente:

**Liderazgo pedagógico;** el equipo directivo ejerce liderazgo pedagógico colaborativo, manteniendo una visión común centrada en la mejora continua, el desarrollo integral y los aprendizajes de los niños y adolescentes.

Haciendo referencia a los factores y dimensiones del modelo del SINEACE señala: que en el factor (Conducción institucional), referido al establecimiento y mantenimiento de una visión y misión compartida, con liderazgo pedagógico colaborativo que guiará el quehacer de toda la comunidad educativa hacia el desarrollo integral, la mejora de los aprendizajes, la formación integral de todos los niños y adolescentes y en el consecuente logro del perfil del egreso.

Con referencia al clima institucional, menciona lo siguiente:

**El clima institucional** acogedor, constituye al logro de los objetivos institucionales y a las buenas relaciones entre todos los miembros de la

comunidad educativa, previniendo situaciones de violencia que afecten la integridad física y estabilidad emocional de los niños y adolescentes.

Además, en el factor (Convivencia y clima institucional), mecanismos y estrategias que establece la institución educativa para promover un clima institucional que contribuya al bienestar y el buen desempeño de todos los actores educativos.

### **Competencia profesional y liderazgo del directivo**

Partiendo del concepto de competencias, se puede ver que este concepto engloba los cuatro pilares de la educación como son lo cognitivo o conceptual (saber), lo procedimental (saber hacer), los afectivos o las actitudes (saber ser), y el aprender a vivir con los demás o también llamada competencia social.

En cuanto a la competencia actitudinal personal, social. - considero que son las competencias que contribuyen al logro del éxito en una institución educativa. Entre las competencias a nivel actitudinal y personal que se deben desarrollar al máximo están:

a.- Puntualidad. - llegar temprano a las reuniones, la entrega de trabajos de manera puntual.

b.- Organización y planificación. - metódica y ordenada para cumplir con los objetivos planteados.

c.- Motivación. - muestra interés y compromiso con el trabajo que está realizando,

d.- Tolerancia y paciencia. - con el fin de poder aceptar, respetar y comprender las distintas posturas y/o emociones de los alumnos y lograr transmitir que ellos también desarrollen estas capacidades.

En cuanto a la competencia social; son las que se refieren a las relaciones interpersonales, como las siguientes:

a.- Capacidad de trabajo en equipo. - en tanto se trabaja de manera coordinada con otros docentes de otras áreas.

b.- Capacidad para comunicarse con otras personas no expertas en el tema. - en tanto el docente puede transmitir información técnica y especializada a otros docentes, padres de familia que tienen poco o nulo conocimiento sobre un tema en particular.

Con respecto a las competencias del liderazgo nos dice, con respecto a la conciencia de uno mismo, el líder debe tener conciencia emocional de uno mismo, una valoración adecuada de sí mismo, y tener confianza. Goleman, D. (2014). En cuanto a las competencias de autogestión, el líder debe desarrollar el autocontrol, la transparencia, la adaptabilidad, el sentido del logro, la iniciativa y el optimismo. Además, con respecto a las competencias sobre conciencia social, Goleman nos dice que el líder debe desarrollar empatía, conciencia organizativa, y capacidad de servicio, es por ello que en las competencias sobre gestión de las relaciones este autor también indica que todo líder debe inspirar, influenciar, buscar el desarrollo personal de los demás, buscar y promover el trabajo en equipo y la colaboración.

#### **2.2.4. Estilos de liderazgo:**

En el presente trabajo de investigación analizamos y presentamos cuatro estilos de liderazgo. Sobre los estilos podemos decir siguiendo a Morales (2015); que: “el estilo está definido como el modo o forma peculiar de actuar, pensar o vivir que posee una persona. Dicho de otra manera, es el conjunto de rasgos o características particulares que determinan a alguien o algo.”

El primer estilo a estudiar será el liderazgo autoritario, este estilo es analizado desde sus principales características como: control / poder, desconfianza y el no delegar responsabilidades en los seguidores. Los otros tres estilos de liderazgo a investigar son: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire. Las sub categorías son las características de cada estilo, así para el liderazgo transformacional están: Influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual. Para el liderazgo transaccional están: Recompensa contingente, Dirección por excepción (activa) y Dirección por excepción (pasiva), y para el liderazgo laissez- faire están: Liderazgo pasivo evitador y Liderazgo coercitivo evitador.

Se ha elegido estos cuatro estilos de liderazgo de los muchos que existen como el liderazgo burocrático, el liderazgo visionario, etc. Porque estamos convencidos que estos estilos deben ser conocidos, algunos cambiados, como el caso del liderazgo autoritario y el liderazgo laissez-faire, y otros promocionados y valorados como el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, los cuales también son valorados por el Marco del Buen Desempeño del Director (2014).

Si bien el liderazgo autoritario se da en la realidad y busca principalmente el logro de los objetivos y metas que la organización se ha planteado, este tipo de liderazgo no favorece el desarrollo de un buen clima organizacional ni tampoco busca maximizar las potencialidades de los seguidores. En cambio, sí creemos que los estilos transformacional y transaccional si favorecen el logro de metas y objetivos de la organización y a la vez favorecen el pleno desarrollo de los seguidores, en este caso de los docentes, fortaleciendo el clima institucional. Creemos también que existen líderes del estilo laissez-faire, es decir líderes que no están comprometidos con realizar o cumplir con los objetivos y metas de la institución y es por ello que permanecen indiferentes y neutrales.

Estos cuatro estilos con sus respectivas características han de formar parte de los instrumentos con los cuales se recogerá información de campo con el fin de reconocer cuál de estos estilos está presente o es el más predominante en el liderazgo del director de la institución educativa.

#### **a) Estilo Autoritario**

Con respecto al liderazgo de estilo autoritario es: “conocido como el mito de la eficiencia autoritaria, hizo creer a muchos ingenuos y anti demócratas que la mejor forma de conseguir orden y progreso era entregando el destino en manos de un caudillo con estilo autoritario” Morales (2015, p. 64)

Con respecto a las características que más se manifiestan en este estilo están: el control / poder, la desconfianza y el no delegar responsabilidades en los seguidores. De esta forma el líder busca tener el control total como sinónimo de poder y por ello este tipo de líder desconfía, pues considera



que todos le quieren arrebatarse su poder, lo cual conlleva a que no delegue responsabilidades pues considera que él todo lo puede hacer y que el delegar significaría perder cuotas de poder.

Sorados (2010, p. 37) nos informa que: “los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la institución”

Nosotros pensamos que, si bien este estilo de liderazgo está presente y se manifiesta en la realidad educativa, creemos también que no es una verdadera forma de liderazgo, y si bien este estilo está centrado en la consecución de metas y objetivos de la organización, también creemos que deja de lado a la persona pues no busca su pleno desarrollo personal ni profesional.

Por otro lado, este estilo de liderazgo es la antípoda del estilo de liderazgo democrático el cual “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” Hernández (2006, p. 105). Es decir, desde este estilo el líder busca la participación de los seguidores en la toma de decisiones, alienta la comunicación y orienta en la resolución de problemas.

Algunas de las características resaltantes que se han de considerar en el estudio del liderazgo autoritario es lo referido a control – poder, desconfianza y no delegar responsabilidades.

## **b) Estilo Transformacional**

Bass siguiendo la teoría del poder transformador del líder, crea lo que él denomina el liderazgo transformacional, en donde el líder tiene ciertas cualidades y características como la influencia idealizada o carisma, motivación e inspiración, consideración individualizada, estimulación intelectual estos aspectos ayudan no solo a lograr las metas y objetivos de la organización sino también, el líder, con su apoyo, reconocimiento y estímulo personalizado, busca fundamentalmente que los seguidores se conviertan también en líderes. Desde esta perspectiva coincidimos con Bass. que:

“Los componentes del liderazgo transformacional han evolucionado a medida que se han realizado mejoras tanto en la conceptualización como en la medición del liderazgo transformacional. Conceptualmente, el liderazgo es carismático, y los seguidores buscan identificarse con el desafío y la persuasión, proporcionando tanto significado como comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante, gastando los seguidores en el uso de sus habilidades. Finalmente, el liderazgo se considera individualmente, proporcionando al seguidor el apoyo, la memoria y entrenamiento” Bass (2008).

En este sentido Burns (1978) nos dice que este estilo de liderazgo es más potente y completo pues no solo busca la satisfacción de las necesidades de los seguidores sino también la satisfacción integral de toda la persona, así este autor manifiesta que: “El liderazgo transformacional, mientras que es más complejo, es más potente. El líder transformador reconoce y explora las necesidades existentes o la demanda de un potencial motivo en los seguidores,

busca satisfacer mayores necesidades y compromete a la persona completamente sobre los seguidores” Burns, J. (1978).

### **c) Estilo Transaccional**

Este estilo de liderazgo se basa en los acuerdos, alianzas entre el líder y los seguidores en base a incentivos, recompensas, claro está, este acuerdo se logra luego de aceptar los requerimientos, las condiciones en relación a los incentivos o recompensas para cumplir un objetivo o meta establecida. Así Bass y Riggio (2008) nos dicen “El liderazgo transaccional enfatiza la transacción o intercambio que tiene lugar entre líderes, colegas y seguidores. Este intercambio se basa en el líder discutiendo con otros lo que se requiere y especifica las condiciones y recompensas”.

También es necesario tener en consideración que si bien estos acuerdos entre líderes y seguidores para el cumplimiento de metas, trabajos, en base a incentivos y recompensas puede ser algo beneficioso, el seguidor luego de cumplir con el trabajo se sentirá solo como un trabajador más y no como parte de la organización. Al respecto Bass siguiendo a Levinson nos dice “Si limitas el liderazgo de un seguidor a recompensas con zanahorias por cumplimiento o castigo con un palo por no cumplir con el acuerdo sobre el trabajo que deben realizar, los seguidores seguirán sintiéndose como un idiota”.

En la escuela, en el aula, también se manifiesta este estilo de liderazgo tanto en los docentes como en los alumnos. Así por ejemplo vemos que el docente castiga o premia con puntos en las notas, o con palabras positivas el buen desempeño en las tareas realizadas por los alumnos. Otro ejemplo se da cuando tanto profesores como alumnos llegan a acuerdos sobre cuáles serán

las normas de convivencia en el aula y su respectivo cumplimiento, y sanción en caso de incumplimiento.

#### **d) Estilo Laissez Faire**

La palabra *laissez faire* es una palabra francesa que en castellano significa “dejar hacer, dejar pasar” esta palabra alude a una total libertad de la persona en este caso del seguidor por lo cual se busca la mínima intervención del líder.

Este estilo de liderazgo permite la libertad total, por ejemplo, en la toma de decisiones, en la participación, en la comunicación que se da entre los seguidores y el líder. Este líder solo actúa cuando el grupo o el seguidor así lo requieren. Por lo cual este líder hace uso de su poder de forma mínima. Su comportamiento tiende a evadir y es poco firme, de modo tal que no se compromete no se responsabiliza con las acciones o acuerdos a las que arriban sus seguidores.

Algunos autores, indican que “existe menos concentración en el trabajo por parte de los seguidores y además el trabajo es de pobre calidad” Bass (2008, p.122).

Además, estos autores, también señalan que este estilo de liderazgo es menos satisfactorio y efectivo.

En todo caso este estilo de liderazgo parte de la premisa de que los seguidores están preparados y son muy competentes en la resolución de problemas y en el logro de los objetivos. Esto significa que el seguidor debe tener un alto sentido de responsabilidad, una fuerte motivación, así como las competencias suficientes para el logro de metas u objetivos.

Por ello concordamos con Alvarado (1996, p. 51) en que este estilo de liderazgo “depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos”. Al respecto algunos autores son más inflexibles con este estilo de liderazgo y nos dicen que: “representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad, es considerada la forma más inefectiva de liderazgo” Castro, Martina, y Nader (2004).

#### **2.2.5. Cualidades del líder:**

- ✓ Está dispuesto a correr riesgos.
- ✓ Audaz, inteligente.
- ✓ Vence su desánimo y las ideas negativas.
- ✓ Es paciente y consistente.
- ✓ Buen carácter.
- ✓ No se asusta ser un inconformista.
- ✓ Lucha por la calidad.
- ✓ Prevé las necesidades a largo plazo.
- ✓ Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- ✓ Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- ✓ Hábil en la toma de decisiones.
- ✓ Arrastra y no empuja.
- ✓ Tiene autoridad moral.
- ✓ Aprende constantemente.
- ✓ Desarrolla las personas e involucra.
- ✓ Adaptabilidad.
- ✓ Creatividad.

El concepto de CO representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. Ahora “el CO comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación; es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que se percibe por los miembros de la organización e influye en su comportamiento” Chiavenato (2007, p.59). El CO está íntimamente relacionado con el grado de motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es alta o elevada entre los miembros, el CO tiende a ser favorable y a subir en aquellas situaciones que proporciona satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; se traduce en proporcionar relaciones de, ánimo, interés, colaboración entre los participantes, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja y desfavorable en las situaciones debido a frustraciones de esas necesidades o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el CO tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de manifestaciones personales en la institución). Según Hall (1996), como se citó en Dessler, (1993, p.180) el CO se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Brow y Moberg (1990); como se citó en Dessler, (1993, p.181), manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del

medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Después de analizar el término CO, se puede ver que se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y que está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el CO determina la forma en que el docente percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan. En realidad, el CO influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero; es como si hubiera una retroalimentación recíproca de interacción entre el estado motivacional de las personas y el CO.

Para medir el CO, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que se debe asegurar es que las dimensiones que incluya el instrumento para medir el desempeño docente y el clima organizacional estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran para que de esta manera se pueda garantizar que el CO se delimite de una manera precisa y así medir ambas variables de manera objetiva, puesto que la investigación se desarrolla en el sistema educativo, justificando la pertinencia y el alcance del estudio; rescatando la interacción y las percepciones de los participantes que resulten claves para comprender la realidad. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.

Así sus dimensiones son: la de estructura organizacional en la que se puede imponer límites o libertad de acción para las personas, por medio de orden, restricciones y limitaciones impuestas en la situación de trabajo, como reglas, reglamentos, procedimientos, autoridad, especialización, etcétera. Cuanta más libertad, tanto mejor el clima. La Responsabilidad es la que puede cohibir o incentivar la conducta de las personas por medio de dependencia del superior, negación de la iniciativa personal, restricción en cuanto a decisiones personales, etcétera. Cuanto más se incentiva, tanto mejor el CO. Significa el grado de obligaciones que una organización asume por medio de acciones que proyectan y mejoren el bienestar a medida en que busca alcanzar sus propios intereses. Los riesgos en la que la situación de trabajo puede ser esencialmente protectora para evitar riesgos o puede ser una fuerza que impulsa a asumir desafíos nuevos y diferentes, cuanto más se impulsa, tanto mejor el clima. La Motivación en la que una organización puede enfatizar críticas y sanciones como que puede motivar y estimular por el alcance de resultados, dejando el método de trabajo a criterio de cada persona. Cuanto más se motiva y se estimula, tanto mejor el CO. La de calor y apoyo, en la que la organización puede mantener un clima frío y negativo de trabajo, al igual que puede crear calor humano, compañerismo y apoyo a la iniciativa personal y grupal. Cuanto más cálida sea la organización, tanto mejor será su clima. Los conflictos cuyas fricciones se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al



desgaste y la oposición. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes, percibe que la otra, entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses. La organización puede establecer reglas y procedimientos para evitar choques de opiniones diferentes, como puede incentivar diferentes puntos de vista y administrar los conflictos que se derivan por medio de la confrontación. Cuanto más incentivos a diferentes puntos de vista, tanto mejor el clima. Estas son las principales dimensiones del CO. Diferentes CO pueden crearse por medio de variaciones en algunas de esas dimensiones. Lo importante es que el CO tiene una influencia poderosa en la motivación de las personas y sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Diversos son los autores que afirman que el Clima Institucional, conocido también en la bibliografía especializada como Clima Organizacional o ambiente de trabajo, es un factor influyente en el desempeño laboral de los miembros o empleados de una institución u organización empresarial. Al respecto Álvarez, (1993), García, (2009) y Celma, (2011), señalan que el clima Organizacional influye notoriamente en la satisfacción y comportamiento de los empleados, lo cual se ve reflejado en sus actitudes, creatividad y productividad al interior de la organización, por tanto, se puede aseverar que impacta en el desempeño laboral del trabajador y en consecuencia en la calidad del servicio que brinda la organización a los usuarios.

Conforme a lo señalado en el párrafo anterior el CO, se torna en una condición ambiental de trabajo, en una especie de atmósfera interna que incluye tantos aspectos subjetivos como objetivos que envuelve las dinámicas, las relaciones personales e interacciones que realizan los

empleados de una institución de sus roles y funciones asignadas y que pueden ser favorables o no para el desempeño de su labor. En el sector educación, considerando la opinión de los padres de familia, lo que difunden la prensa hablada y escrita y lo que nos dice la propia experiencia profesional, se puede observar que en varias instituciones educativas donde las relaciones interpersonales entre docentes no marchan bien y que además están contaminadas por el chisme, la calumnia, la crítica infundada y la falta de respeto que conlleva a los conflictos y a un clima hostil para el trabajo, a la cual se suma generalmente un liderazgo débil de los directivos y el descuido en el mantenimiento y cuidado de la infraestructura y equipamiento escolar, todo lo cual trae como consecuencia que los docentes no laboren a gusto, que realizan su trabajo por cumplir y no se identifiquen con la institución, generando un deterioro en la calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes; de allí que la responsabilidad es un aspecto muy importante en toda organización y de acuerdo con Gandhi, “... que el cambio que quieres ver en el mundo empieza por uno mismo”.

#### **2.2.6. Requisitos del líder.**

- ✓ Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- ✓ Portador de lo nuevo, creador incesante.
- ✓ Apasionado por el cambio.
- ✓ Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- ✓ Saber intuir y prever los problemas.
- ✓ Hábil en la toma de decisiones.
- ✓ Entusiasta y motivador.
- ✓ Inspira con su visión de futuro.

- ✓ Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- ✓ Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que identifica la acción.
- ✓ Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- ✓ El líder resume y trasmite historia.

### **2.2.7. Conocimientos del líder.**

- ✓ Conocimientos de las personas.
- ✓ Conocimientos de la práctica docente.
- ✓ Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- ✓ Conocimientos de modelos y técnicas de la investigación.

### **2.2.8. Habilidades del líder.**

- ✓ Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- ✓ Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- ✓ Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- ✓ Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- ✓ Habilidad para vivir en la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Gibson, (2001).

Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder éstas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia.

### **2.2.9. Dirección y liderazgo**

Calero, (1998), Señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador

no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.

El mismo autor Calero (2005) señala que ser director implica decidir en función de:

- ✓ Crear condiciones favorables al hecho pedagógico.
- ✓ Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.
- ✓ Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

Estas funciones precisan mejor el trabajo del director en una Institución Educativa:

1. En la Gestión pedagógica debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.
2. En la gestión Administrativa tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

- ✓ Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo.
- ✓ Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución escolar. Por eso las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre si, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas.
- ✓ En la Gestión Institucional, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.

## **2.2.10. LIDERAZGO DOCENTE: EL DOCENTE Y SUS ROLES.**

### **A. Concepto de docente.**

Orellana (2003), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje.

Además, dice que el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma manera el de plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

(Montenegro 2003), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

## **B. Rol del docente innovador.**

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo; (2006), señalan que actualmente, la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad. Que los estudiantes, las niñas y los niños comprendan lo que hacen depende en gran parte del trabajo que les damos, es decir, como los motivamos, como les presentamos los contenidos, como los organizamos.... Todas estas interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida.

Por consiguiente, es primordial que asumamos un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar:



- a. Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes.
- b. Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- c. Promover canales de comunicación.
- d. Facilitar que los estudiantes aprendan a aprender.
- e. Valorar el esfuerzo de los estudiantes.
- f. Conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo.
- g. Estimular la creatividad e innovación.
- h. Promover la actividad mental.
- i. Ofrecer apoyo para construir aprendizajes.
- j. Tener en cuenta las aportaciones de los estudiantes.

El rol del docente innovador para los autores Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo; menciona que, el docente tiene una gran responsabilidad que cumplir; por ello el docente desarrollará al máximo su competencia, investigación y dedicación para con su trabajo.

El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje (no a la inversa).

La enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc. Por tanto, el docente realiza una serie de funciones

esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los alumnos.

### **C. Rol del docente contemporáneo.**

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo; (2006), señalan que los roles del docente contemporáneo se pueden clasificar en las siguientes dimensiones:

### **D. Dimensión profesional**

- ✓ Planificar adecuadamente el proceso educativo que responde a los intereses y necesidades de los alumnos.
- ✓ Contribuir a un adecuado clima de trabajo en el aula.
- ✓ Utilizar una variedad de estrategias para lograr aprendizajes de calidad de nuestros alumnos
- ✓ Registrar permanentemente información sobre el avance del aprendizaje de nuestros alumnos.
- ✓ Participar en las sesiones metodológicas y en la jornada de reflexión entre los docentes.
- ✓ Asumir responsabilidades personales en la toma de decisiones de la institución.
- ✓ Revisar el sentido de lo que hacemos o dejamos de hacer en nuestro desempeño docente.
- ✓ Contribuir a la construcción de la comunidad docente vinculado por un PEI.
- ✓ Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- ✓ Respetar a sus alumnos como persona.
- ✓ Generar auto conceptos positivos en nuestros alumnos.

- ✓ oponer evaluaciones sin tensiones respetando el ritmo y modo de
- ✓ aprendizaje de cada alumno.
- ✓ Incentivar el compañerismo, la solidaridad la tolerancia y la cooperación.
- ✓ Actuar como mediador de los conflictos en el aula sin demostrar favoritismo.
- ✓ Cumplir con las indicaciones, exigencias y ofrecimientos para no crear desconfianza ni descrédito.
- ✓ Estimular el desarrollo de hábitos, orden e higiene personal.
- ✓ Promover canales de participación mediante:
- ✓ La organización de debates y discusiones sobre temas de interés y de conocimiento del grupo, creando espacios para ideas y opiniones.
- ✓ Aceptar las intervenciones, aunque no sean claras o concretas, buscando la forma de aclararlas sin cortar la espontaneidad.
- ✓ Incentivar la intervención de los alumnos los menos espontáneos mediante preguntas sencillas y claras.
- ✓ Facilitar que los alumnos aprendan a aprender.
- ✓ Valorar el esfuerzo de los alumnos para el logro de aprendizajes.
- ✓ Estimular la creatividad.
- ✓ Promover la actividad mental.
- ✓ Asumir una actitud innovadora, crítica, creativa, y perseverante en el aula, institución educativa y comunidad.
- ✓ Comunicarse asertivamente en todos los niveles de relación.
- ✓ Preocuparse por desarrollar permanentemente su autoconocimiento, el conocimiento de su tarea educativa.

- ✓ Esforzarse continuamente en su perfeccionamiento personal, cultural y profesional.
- ✓ Cultivar una sana autoestima que le permita superar los conflictos y frustraciones personales, laborales y sociales.
- ✓ Compartir nuestra experiencia docente en relación con las cualidades personales y tener confianza en lo que se hace.
- ✓ Evidenciar vocación de servicio y de compromiso frente a vuestros alumnos y al país.
- ✓ Esforzarse en desarrollar una personalidad equilibrada con principios, creencias y valores definidos, demostrando coherencia entre lo que se dice y se hace.
- ✓ Reconocer el uso práctico de la educación en la vida del ser humano.
- ✓ Reconocer y ejercitar procesos internos (cognitivo, motivacionales y emocionales) y conductas que promueven su desarrollo afectivo y eficiente.
- ✓ Considerar que el rol docente en la sociedad actual es, la de hacer hombres y preparar líderes.
- ✓ Identificarse con la comunidad donde labora, siendo participe de sus proyectos y apoyo en la solución de los problemas que afrontan.
- ✓ Ser ejemplo de trabajo y perseverancia dentro de su comunidad.
- ✓ Orientar, animar, prevenir, ayudar a los miembros de la comunidad.
- ✓ Fomentar todo tipo de expresiones culturales, deportivas y recreativas que refuercen la identidad nacional.
- ✓ Actuar como verdaderos agentes de cambio en la comunidad.

### **2.3. Teorías que sustentan el clima institucional**

Según (Gonzales, 1990 citado por Bardisa, 1997), el clima institucional es el ambiente generado en las instituciones educativas a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en las mismas. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada docente, directivos, estudiantes y padres de familia de las instituciones educativas y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de las instituciones educativas, así como crear condiciones de convivencia armoniosa y buscar el bien común. "Calidad Educativa". Un buen clima o un mal clima institucional, tendrá consecuencias, para la Institución Educativa a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros de la Institución Educativa. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación en el puesto de trabajo, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación en el puesto de trabajo, ausentismo, deserción, poca innovación, baja productividad, etc.

El clima institucional se define en si, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los elementos sujetos: docentes, estudiantes, padres de familia, personal jerárquico, directivos de una institución educativa, que se supone son una fuerza que influye en la conducta de sus integrantes estructurales.

Chiavenato (2007), El clima Institucional es fundamental en el trabajo docente, ya que éste se desarrollará de manera sostenida y con los niveles de calidad, siempre y cuando, los agentes educativos interactúen bajo los lineamientos de un clima adecuado y favorable de ahí la importancia de un ambiente cálido y familiar que facilite a la institución alcanzar los objetivos trazados.

Toda Institución Educativa tiene un "clima" que repercute en la práctica; en su desempeño institucional "el buen clima institucional coadyuva al logro de los objetivos; pues el clima institucional, es un vínculo o un obstáculo para el buen o mal desempeño de la Institución Educativa en su conjunto. Además, determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los docentes y directivos se forman de las Instituciones Educativas a la que pertenecen y que influye directamente en el desempeño de la Institución Educativa.

Dorta (1987, p. 35), reporta en su investigación ocho elementos importantes del Clima Institucional, los cuales son:

- (a) Nivel cultural de las personas de la institución;
- (b) jerarquía y capacidad del director en la solución de conflictos;
- (c) nivel de mediación y conciliación del conflicto;
- (d) formación de los procesos para alcanzar los niveles de asertividad;
- (e) la organización sistemática;

(f) el compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas, de liderazgo;

(g) la posesión de recursos adecuados.

De acuerdo a lo sustentado por el autor, trasladando dicho concepto al enfoque del sistema educativo se puede establecer que las relaciones son importantes así como la disposición hacia la realización y cumplimiento de las tareas educativas, en la cual las discusiones o divergencias son naturales de toda organización, sin embargo estas condiciones no deben afectar el marco de la buena convivencia laboral especialmente tratándose del lugar donde se forman a los estudiantes para ser parte de la sociedad productiva.

Asimismo, se establece que la importancia de la concepción del clima recae en la psicología organizacional, en ella se trata la importancia del sujeto como parte fundamental de la organización, empresa o institución educativa ya que de ello depende la calidad de los resultados logrados, debiendo recalcar que un ambiente propicio genera estabilidad, confianza y sobre todo capacidad de integración y pertenencia.

Profundizando el concepto, el clima institucional es un concepto traducido por la conducta manifiesta de los integrantes de una organización, en la misma se pone como esencia el grado de comunicación, la forma de ver la organización, así como el nivel de confianza que existe entre los jefes y los subordinados, Goncalves (2000).

Por ello, al analizar una institución educativa, se analiza a los agentes que conviven en dicho ambiente ya que de ello se forman los patrones de convivencia, la aceptación de unos y otros, así como el nivel de empatía y

comunicación; sobre todo se inicia la consolidación de las relaciones humanas, ya que la percepción de cada uno de ellos determina la condición del ambiente para el aprendizaje, así como elevar su desempeño.

Se considera a las actividades de socialización relevantes en la manifestación o tratamiento del clima por ello se indica que los conflictos que se dan entre las personas pueden ser superados, lo que marca las líneas es la calidad de persona, la calidad de atención a las necesidades, la calidad en el cumplimiento de las propuestas, así como el nivel de compromiso para el apoyo mutuo o constante con la facilitación de elementos consustanciales como es el respeto por las diferencias entre las personas así como el grado de participación entre cada factor institucional.

Desde esta condición los líderes deben ser activos, pero sobre todo deben ser consecuentes con las propuestas demostrando capacidad de reformulación y sostenimiento, es decir no dejar que el grupo se desanime o se desarticule ya que se considera un potencial que el líder pueda mantener unido al grupo y sobre todo que se tenga la fortaleza para mejorar las condiciones de cada integrante y en consecuencia de la institución.

Al respecto Robbins (2004), señala que el gerente de la organización asumiendo el rol de líder establece las condiciones de éxito o señala el camino para alcanzar las metas institucionales, teniendo en cuenta también la flexibilidad ya que la dinámica social es cambiante y los factores no permiten que se siga sistemáticamente una sola concepción.

Entonces, resulta fundamental generar un ambiente que haga posible que nuestros estudiantes se desenvuelvan en ambientes favorables que les



permitan desarrollar sus capacidades y competencias bajo un clima que fomenten experiencias provechosas y perdurables. Lo importante es que un estudiante tenga aprendizajes significativos, para poder de esta manera descubrir conocimientos que puedan ayudarlo en su vida escolar y en un futuro profesional, porque sin un buen aprendizaje no llegan a buenos conocimientos.

En este sentido podemos señalar entonces que el clima Institucional es el ambiente donde convergen distintas personas para interactuar, además, buena parte de nuestro comportamiento cotidiano, actitudes, experiencias y habilidades son desarrolladas y compartidas con nuestros estudiantes. Esto nos permite afirmar que el clima Institucional también educa en su entorno y éstas se convertirán en experiencias significativas para ellos.

### **2.3.1. Dimensiones del Clima Institucional**

El estudio del clima es un aspecto muy relevante en toda organización que aspira a alcanzar estándares de calidad en sus procesos productivos o de servicios, por ello el clima ha sido objeto de muchos estudios, habiendo tomado distintas connotaciones o acepciones entre las cuales podemos distinguir algunas como ambiente laboral, clima institucional, clima Institucional, atmósfera laboral, etc.

Gómez (2011), señala que los factores que determinan el clima pueden ser propios de la organización como de las funciones de los responsables, por ello la describe del siguiente modo

(a) Estructura: Es la opinión de las personas de la institución educativa acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otros a los que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo;

- (b) Responsabilidad: La interacción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Medida en la que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha; percibiendo la posibilidad de desenvolverse de manera eficaz contribuyendo a la organización,
- (c) Recompensa: Es el nivel de premiación que se brinda por alcanzar el éxito o por motivar hacia el logro personal e institucional,
- (d) Desafío: Es la condición en la cual todos los integrantes se proponen alcanzar una meta superando dificultades,
- (e) Relaciones: Es la calidad de las formas de organización de los grupos de trabajadores de la institución,
- (f) Cooperación: Es la condición en la cual los jefes y subordinados cooperan mutuamente para mejorar las condiciones de trabajo, en ella pueden combinar sus habilidades
- (g) Estándares: Son los niveles en los cuales debe situarse la gestión articulada con la comunidad educativa;
- (h) Conflictos: es la función en la cual se presenta la divergencia por situaciones de carácter personal, social, política o simplemente de gestión;
- (i) Identidad: es el nivel en el cual el compromiso se pone de manifiesto, es la llamada vocación de servicio a favor de la comunidad educativa.

Siguiendo el enfoque teórico de Gómez (2011) se determina medir el clima Institucional por medio de las dimensiones actitudinales en relación a la dirección de la institución educativa, considerando, el monitoreo, el acompañamiento, las relaciones, así como la participación activa dentro del desarrollo institucional.

### **Dimensión 1: Identidad Institucional**

Gómez (2011) considerando el contexto escolar señala que: la identidad institucional es el reflejo de la persona que se compromete para trabajar y alcanzar metas a favor de la organización, en ella se observa la denominada convicción para el trabajo, del mismo modo la identidad institucional que solo es la condición de lealtad y seguridad de sí mismos por identificarse como tal. Para García e Ibarra, (2012, p. 33) “La identidad institucional es considerada como una forma colectiva de identidad que es configurada por las características o cualidades socialmente compartidas por los individuos presentes en una institución”.

### **Dimensión 2: Relaciones Interpersonales**

Gómez (2011) sostiene que desde el enfoque propuesto se considera que las relaciones interpersonales son determinadas por el grupo humano en el cual intercambias informaciones desde su propia óptica, acción que llevan a consensuar en relación a la actividad la cual deben alcanzar, asimismo las relaciones son dinámicas, abiertas y positivas cuando éstas se traducen con acierto, mientras que las relaciones se resquebrajan en concordancia con el nacimiento del conflicto de opinión o de pensamiento sobre la actividad a desarrollar.

Para Robbins (1996) “Las innumerables interdependencias inherentes a las organizaciones hacen inevitables la presencia de conflictos personales, por ello es casi imposible mantener una institución educativa exenta de conflictos individuales” (p. 186)

### **Dimensión 3: Trabajo en Equipo**

Gómez (2011) indica que el trabajo en equipo se define como la reunión de personas quienes comparten labores de manera articulada con el único fin de poder cumplir los compromisos asumidos. El trabajo en equipo es un grupo, que realiza una acción coordinada, que contribuyen de manera responsable, conocen sus objetivos y se apoyan mutuamente, orientando todos sus esfuerzos hacia una misma meta. (p. 73)

Chiavenato (2007) sostiene que poniendo en práctica el trabajo en equipo se fomenta la expresión de nuevas ideas, mejora en los métodos de trabajo y aclaración de problemas, permite promover la participación de los integrantes con el propósito de orientar los esfuerzos del equipo en una misma dirección. Para mejor comprensión Robbins (1996), manifiesta que el trabajo en equipo requiere de una comunicación asertiva, distribución de labores y apoyo constante entre los miembros con el propósito de lograr el objetivo previsto. El autor manifiesta que el trabajo en equipo requiere desarrollar habilidades de compenetración entre las partes, así como la delegación de funciones según las capacidades propias de los integrantes.

### **Dimensión 4: Normas de Convivencia**

En el sistema educativo, es una propuesta está destinada a mejorar las formas de interrelaciones de manera que se respete las condiciones de las personas en la escuela, para ello se reglamenta y se concibe un conjunto de acciones que determinan el régimen disciplinario, así como refrenda los deberes y derechos de cada uno de los trabajadores.

A decir de Gómez (2011) las normas de convivencia facilita asumir el rol de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa, en ella se prevé los

derechos fundamentales de la persona concebidas en la carta magna, así como los lineamientos de política educativa para el desarrollo de la persona, de estas condiciones las características resaltantes es que las normas de convivencia regulan el accionar dentro de los deberes y derechos de directivos, docentes, estudiantes, padres y demás trabajadores de la institución educativa.

Según García e Ibarra, (2012, p. 35) el conflicto se produce por divergencias entre las posiciones de las personas que se contradicen en el accionar de una organización, así como la falta de equidad en la administración de personal o la mala distribución de responsabilidades, por ello este conflicto requiere de una mediación objetiva neutral de modo que facilite la solución del problema llevando así calma y paz en la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos considerar a continuación los niveles de climas, enfocados a los resultados:

### **Clima negativo.**

Para Da Silva (2002, p. 75) el clima negativo es una percepción de las deficiencias en el trabajo y hacia las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son inadecuadas, por lo que da lugar a una orientación hacia los aportes y a una mejor eficacia. Este clima crea una sensación de medianía, poca creatividad y escasa participación; hay resistencia al cambio, no se presta mucha atención a los errores, salvo para paliarlos, y se cumplen las reglas en todos sus detalles, aun los innecesarios, lo que entorpece el trabajo.

### **Indicadores del clima negativo**

- Trabajo lento, atendiendo a detalles innecesarios, en todos los niveles.
- Resultados meramente aceptables.
- Renuncia generalizada a asumir compromisos y responsabilidades.
- Renuncia a proponer sugerencias y opiniones.
- Muchos de los gerentes son poco creativos, poco originales y estrechos de miras.
- Tendencia a dificultar los procedimientos en lugar de facilitarlos.
- Resistencia al cambio.
- Se presta poca atención a los errores y al nivel de calidad.
- El gerente típico muestra un escaso grado de compromiso.
- Poca cooperación.

### **Clima relativo**

El clima relativo indica las variaciones que incurren las personas respecto al contexto del trabajo en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas, creando así una orientación a los aportes y una mejor eficacia.

Según Da Silva (2002, p. 75) “Una organización con este clima es un lugar de trabajo agradable, cordial y cálido, un tanto pasivo, en el que hay escasas iniciativas, se dan instrucciones poco claras, no se presta mucha atención a los resultados ni a los estándares y los conflictos se allanan fácilmente”.

### **Indicadores del clima relativos**

Se evitan o se allana las discrepancias

La atmósfera reinante es agradable, cordial y cálida

Se otorga mucha importancia a las relaciones humanas

El propósito de la organización es facilitar las cosas, no dificultarlas

Poca iniciativa, pasividad

Se dan pocas directivas

Falta interés en los resultados

Se da importancia a la actividad social

El gerente típico es agradable, cordial y calido

El clima relativo refleja una elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas, dando así lugar a una orientación a los aportes y una menor eficacia. En las organizaciones en las que prevalece este clima se tiende a tomar decisiones mediocres, mínimamente aceptables, y se alientan hasta cierto punto las buenas ideas y el rendimiento. El buen desempeño recibe poco apoyo y escasa respuesta, se cede a las presiones y hay demasiada participación fuera de lugar y esta es complementada por las siguientes acciones: (a) Ambigüedad acerca del propósito general; (b) Tendencia a hacer intentos pero sin esforzarse demasiado; (c) Poca claridad acerca de las estrategias, la estructura y las políticas de la organización; (d) Decisiones mediocres, mínimamente aceptables; (e) Se alientan las ideas, pero no se verifican que sean puestas en práctica; (f) Planes no supervisados; (g) El director típico sabe salvar las apariencias.

### **Clima positivo**

El clima positivo refleja una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un entorno en el cual esas tendencias son inadecuadas, por lo que origina una orientación a los aportes y una menor eficacia.

Para Da Silva (2002, p. 75) Este clima se percibe como crítico y amenazante. Los conflictos son suprimidos, la comunicación es principalmente de arriba hacia abajo, se tiene a actuar sin previa consulta, muchos gerentes son temidos y odiados, se le da más importancia a la productividad día por día que a la de largo plazo y hay un bajo nivel de desempeño, mantenido fundamentalmente por medio de amenazas.

### **Indicadores del clima positivo**

- Comunicación principalmente de arriba abajo
  - Más órdenes y menos consultas
  - Los superiores son percibidos como críticos y amenazadores
  - Se da prioridad a la productividad a corto plazo, y no a largo plazo
  - Se suprimen los desacuerdos
  - Requerimiento de acción y resultados inmediatos
  - El gerente típico toma decisiones rápidas sin consultar
  - El clima positivo refleja una baja orientación a la tarea y a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, por lo que origina una orientación a los resultados y una mayor eficacia.
- En este clima se da mucha importancia a las órdenes, las reglamentaciones y los procedimientos, se presta apoyo a los buenos sistemas en los que se atienden los detalles, se prefieren las comunicaciones por escrito y se aplican las reglas y los procedimientos para solucionar desavenencias o conflictos.



## **2.4. MARCO CONCEPTUAL.**

### **A) Concepto de líder.**

Ander, Egg (1997), nos menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa.

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

(Gallegos, 2004), menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas.

### **B) Definición de liderazgo.**

Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Hellriegel, (2005), expresa que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.

Chiavenato (2002), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.

Guibovich (2006), citando a Cassio profesor de ESAN, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización.

Cueva (2006, 206), señala que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Según Cueva (2006) afirma que, el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio, ya que el líder

es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

Pratt (2004), manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.

### **C) Definición de estilos de liderazgo.**

Munch (2002), citando a Peters y Waterman considera al estilo de liderazgo (style) como una de las variables para lograr la excelencia. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil.

Rojas (1997), destaca que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente unos de otros por varios factores en especial por la personalidad de cada líder, lo cual, lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Hipótesis de la investigación:

H1. Existe relación directa y significativa el liderazgo docente y directivo con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero Distrito de Bambamarca.

Ho. No existe relación directa y significativa entre el liderazgo docente y directivo con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero Distrito de Bambamarca.

#### 3.2. Variables/Categorías:

**Variable independiente:** Liderazgo docente y directivo.

**Variable dependiente:** Clima institucional.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables y su correlación:

| Variables   | Definición Conceptual  | Definición Operacional  | Dimensión   | Indicador  | Técnica/<br>Instrumento   |
|---|--|---|---|--|---|
| <p><b>Variable 01:</b><br/>Liderazgo docente y directivo.</p> | <p>El líder persona con capacidad profesional, inherente al trabajador del sector Educación, con capacidad de influir positivamente en el otro, para el logro de un fin valioso, común y humano, orientado al cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente Persona que orienta, dirige, lidera, la conducción administrativa de la Gestión Educativa.</p> | <p>El Liderazgo de manera operativa se realizara tomando en cuenta las dimensiones, Capacidad de Gestión, Comunicación relaciones humanas y motivación.</p> | <p>Capacidad de Gestión Educativa<br/><br/>Comunicación<br/><br/>Relaciones Humanas<br/><br/>Motivación del Líder</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad administrativa</li> <li>• Misión y Visión</li> <li>• Instrumentos de gestión</li> <li>• Gerente educativo</li> <li>• Responsabilidades.</li> <li>• Comunicación institucional</li> <li>• Marco legal</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Líder gerencial</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Comunicación holística.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Liderazgo del director</li> <li>• Reconocimiento al personal</li> <li>• Autorrealización</li> <li>confianza,</li> <li>• Comité de Gestión de Recursos</li> <li>• CONEI</li> </ul> | <p>Encuesta.<br/><br/>Cuestionario<br/><br/>Escala de likert.</p> |

|   |   |   |  |   |   |
|---|---|---|--|---|---|
| <p><b>Variable 02:</b><br/>Clima institucional.</p> | <p>Es un ambiente generado a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la escuela, ambiente que incluye aspectos tales como el trato entre los miembros, relaciones interpersonales y comunicación para el éxito de la gestión.</p> | <p>Operacionalmente el clima institucional se determina por las dimensiones Identidad institucional, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y normas de convivencia.</p> | <p>Identidad Institucional</p> <p>Relaciones Interpersonales</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Normas de convivencia</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades extracurriculares</li> <li>• Comprometido con la labor académica</li> <li>• Satisfacción por la labor docente</li> <li>• Participa en las actividades académicas</li> <li>• Fomenta la identidad institucional</li> <li>• Se compromete fortalecimiento</li> <br/> <li>• El diálogo entre Directivos y Docentes es fluido,</li> <li>• El nivel de trato</li> <li>• El grado de confianza</li> <li>• Las relaciones interpersonales.</li> <li>• Los docentes se muestran respetuosos el uno del otro.</li> <li>• Asumen responsabilidad</li> <br/> <li>• Se siente competente</li> <li>• Satisfecho con el trabajo.</li> <br/> <li>• Comparte la información.</li> <li>• Tengo confianza</li> <li>• Reconocemos que nos equivocamos</li> <br/> <li>• Existe acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes.</li> <li>• Se distribuye equitativamente.</li> <li>• Se respeta el horario de ingresos y salidas.</li> <li>• Los docentes conocen las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes.</li> <li>• participan organizadamente en las actividades no curriculares de la I.E.</li> </ul> | <p>Encuesta.</p> <p>Cuestionario</p> <p>Escala de likert.</p> |
|---|---|---|--|---|---|

### **3.3. Población, muestra y unidad de análisis:**

#### **Población.**

Está constituida por 184 personas de los cuales son: 99 estudiantes, 74 padres de familia, 06 docentes, 04 directores y 01 personal administrativo de la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca.

#### **Muestra.**

El tipo de muestreo es no probabilístico, por conveniencia, y estuvo constituido por 36 estudiantes del 5to y 6to grado 08 padres de familia (02 por aula) 06 docentes, 04 directores y 1 personal administrativo

#### **Unidad de análisis.**

Es cada uno de los docentes, estudiantes, padres de familia, directores y el personal administrativo de la Institución Educativa N° 82693 del caserío el Ahijadero.

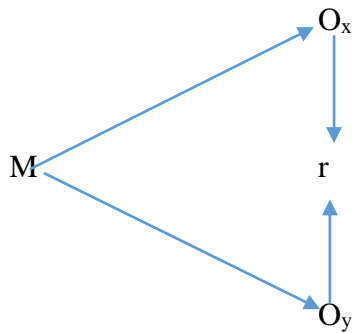
### **3.4. Tipo de investigación:**

Este tipo de investigación básica permite describir las dos variables de estudio el liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la institución educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero distrito de Bambamarca. Por lo tanto, El tipo de la investigación es descriptiva correlacional.

### **3.5. Diseño de Investigación:**

El diseño de investigación utilizado fue no experimental. Se trabajó con un grupo de estudio. Para la selección del diseño de investigación se ha utilizado como base a los autores: Hernández, Fernández y Baptista 2006, 120. Según éstos, el diseño para esta investigación es de tipo de investigación correlacional.

Su diagrama representativo es el siguiente



Donde:

M = Muestra de investigación.

O<sub>x</sub>; O<sub>y</sub> = Variables de estudio.

r = Relación entre variables.

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Los datos de la investigación fueron recolectados a través de las siguientes técnicas e instrumentos.

La encuesta aplicada a través del cuestionario dirigido a directores, para recabar información sobre el desarrollo de su gestión directriz, así como otro de los instrumentos dirigido al director, para recopilar información acerca del liderazgo que tienen sus profesores a los cuales los dirige, así mismo a estudiantes, docentes y padres de familia.

| TÉCNICA     | INSTRUMENTO         |
|-------------|---------------------|
| Observación | Guía de observación |
| Encuesta    | Cuestionario        |

### 3.7. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación:

Los datos fueron validados a través del juicio de expertos (01) lo cual permitió que se contará con la información exigida y requerida por la investigación.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el procesamiento y análisis de resultados del estudio realizado en tablas y figuras para su análisis estadístico e interpretativo de las variables consideradas en la investigación desde la percepción de los directores, docentes, padres de familia y estudiantes.

#### **4.1. Presentación:**

Los datos obtenidos como producto de la aplicación de los instrumentos de investigación fueron organizados en tablas estadísticas. Luego se procedió a realizar el análisis e interpretación, considerando las dimensiones tanto la variable independiente liderazgo docente y directivo como la dependiente clima institucional.

#### **4.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados:**

En el tratamiento estadístico se utilizó la prueba no paramétrica facilitando determinar la asociación entre dos variables liderazgo directivo y docente, así como clima institucional, se construyó categorías para las variables para poder determinar los objetivos de la investigación

Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico de correlación Rho de Spearman por tratarse de dos variables cualitativas ordinales. Se realizó la introducción de los datos de cada instrumento en la “matriz base”, se procesó y analizó la información de manera automática utilizando, además del software señalado anteriormente, una computadora de última generación.

#### **4.3. Prueba de correlación.**

La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

Baremos de interpretación de Rho de Spearman:

| Opción | Valor de r  | Interpretación                |
|--------|-------------|-------------------------------|
| 1      | -1          | Correlación negativa perfecta |
|        | -0,5        | Correlación negativa moderada |
|        | 0           | Ninguna correlación           |
|        | +0,5        | Correlación positiva moderada |
|        | + 1         | Correlación positiva perfecta |
| 2      | 1           | Perfecta                      |
|        | 0,9 – 1     | Excelente                     |
|        | 0,8 – 0,9   | Buena                         |
|        | 0,5 – 0,8   | Regular                       |
|        | <  0,5      | Mala                          |
| 3      | 0,76 – 1,00 | Entre fuerte y perfecta       |
|        | 0,51 – 0,75 | Entre moderada y fuerte       |
|        | 0,26 – 0,50 | Débil                         |
|        | 0 – 0,25    | Escasa o nula                 |

Nota: Martínez Ortega, Tuya Pendás, Martínez Ortega, Pérez Abreu y Cánovas (2009, p. 6).

El coeficiente de correlación oscila entre -1 y +1; el valor 0 indica que no existe asociación lineal entre las dos variables en estudio; y en la medida que se acerca a los extremos -1 o +1, la relación es más fuerte.

#### 4.4. Nivel de significación

Para los cálculos estadísticos a partir de los datos de las muestras se ha utilizado un nivel de significación de 0,05.

Se hizo uso del Software estadístico SPSS en su versión 24,0, para hallar las frecuencias descriptivas, y la prueba no paramétrica Rho de Spearman con la finalidad de analizar la relación entre el liderazgo docente y directivo y la gestión de calidad. Para el análisis de los datos se propone un baremo de análisis de acuerdo a las puntuaciones siguiendo las consideraciones teóricas de Amón (2002) en análisis estadístico para variables psicológicas ordinales para convertir en categorías de análisis.

## Resultados de la variable 01: Liderazgo docente y directivo

### Análisis descriptivo del liderazgo docente y directivo.

En la tabla 3, se aprecia la distribución de la percepción del liderazgo del docente y directivo según la muestra.

Tabla 2

*Distribución de encuestados según percepción del liderazgo del docente y directivo*

| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Débil    | 20         | 36,4       | 36,4              | 36,4                 |
| Moderado | 17         | 30,9       | 30,9              | 67,3                 |
| Fuerte   | 18         | 32,7       | 32,7              | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 3 se observa que el 36% perciben que el liderazgo es Moderado, el 31% manifiesta que es Fuerte y el 33% indica que el nivel es Débil.

Tabla 3

*Capacidad de Gestión.*

| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Fuerte   | 15         | 27,3       | 27,3              | 27,3                 |
| Moderado | 25         | 45,5       | 45,5              | 72,7                 |
| Débil    | 15         | 27,3       | 27,3              | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 4 se observa que el 44% tiene capacidad de gestión Moderado, el 27% manifiesta que es Fuerte y del mismo modo el 27 % indica que el nivel es Débil.

Tabla 4

*Relaciones Humanas*

|          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Fuerte   | 11         | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
| Moderado | 36         | 65,5       | 65,5              | 85,5                 |
| Débil    | 8          | 14,5       | 14,5              | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 4 se observa que el 46% tiene capacidad de gestión Moderado, el 27% manifiesta que es Fuerte y del mismo modo el 27 % indica que el nivel es Débil.

Tabla 5

*Comunicación*

|          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Fuerte   | 13         | 23,6       | 23,6              | 23,6                 |
| Moderado | 31         | 56,4       | 56,4              | 80,0                 |
| Débil    | 11         | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 5 se puede inferir que de los resultados obtenidos el 56% considera a la comunicación como moderado, a diferencia de un 24% que la considera fuerte y un 20,00% en el criterio débil.

Tabla 6

*Motivación de Líder*

|          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Fuerte   | 35         | 63,6       | 63,6              | 63,6                 |
| Moderado | 18         | 32,7       | 32,7              | 96,4                 |
| Débil    | 2          | 3,6        | 3,6               | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

Por otro lado, podemos afirmar que de acuerdo a la tabla 6 el 64% de los encuestados expresan que la dimensión Motivación del Líder está en el criterio fuerte, a diferencia de un 38% que expresan que está en el criterio moderado y solamente el 4% manifiesta que está en el criterio débil.

## Resultados de la variable 02: Clima institucional

### Análisis descriptivo del Clima Institucional.

Tabla 7

*Distribución de encuestados según percepción del Clima Institucional*

| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Débil    | 19         | 34,5       | 34,5              | 34,5                 |
| Moderado | 18         | 32,7       | 32,7              | 67,3                 |
| Fuerte   | 18         | 32,7       | 32,7              | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 7, se aprecia que el 35% de encuestados manifiestan que el clima institucional es Positivo, un importante 38% sostiene que es Relativo y un 32% manifiesta que es Negativo, lo cual traduce una incertidumbre en la población de docentes y trabajadores de la institución educativa.

### Análisis de las relaciones de acuerdo a las Dimensiones de estudio.

En la siguiente tabla se presentan los resultados en función al objetivo general del estudio respecto a las relaciones entre el liderazgo directivo y el clima institucional.

Tabla 8

*Identidad Institucional*

|          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Fuerte   | 14         | 25,5       | 25,5              | 25,5                 |
| Moderado | 25         | 45,5       | 45,5              | 70,9                 |
| Débil    | 16         | 29,1       | 29,1              | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 8 se puede inferir que de los resultados obtenidos el 45 % considera a la Identidad institucional dentro del criterio relativo, 29% en el positivo y el 26% en el criterio negativo, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Tabla 9

*Relaciones interpersonales*

| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Fuerte   | 12         | 21,8       | 21,8              | 21,8                 |
| Moderado | 34         | 61,8       | 61,8              | 83,6                 |
| Débil    | 9          | 16,4       | 16,4              | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 9 se puede inferir que de los resultados obtenidos que el 62 % considera a las relaciones interpersonales dentro del criterio relativo, 22% en el criterio positivo y el 16 % en el criterio negativo, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Tabla 10

*Trabajo en equipo*

| Criterio | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Fuerte   | 13         | 23,6       | 23,6              | 23,6                 |
| Moderado | 30         | 54,5       | 54,5              | 78,2                 |
| Débil    | 12         | 21,8       | 21,8              | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 10 se puede inferir que de los resultados obtenidos que el 55 % considera al trabajo en equipo dentro del criterio relativo, 24% en el criterio positivo y el 23 % en el criterio negativo, de acuerdo a los resultados obtenidos.



Tabla 11

*Normas de convivencia*

|          | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Fuerte   | 35         | 63,6       | 63,6              | 63,6                 |
| Moderado | 18         | 32,7       | 32,7              | 96,4                 |
| Débil    | 2          | 3,6        | 3,6               | 100,0                |
| Total    | 55         | 100,0      | 100,0             |                      |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 11 se puede inferir que de los resultados obtenidos que el 64 % considera a las normas de convivencia dentro del criterio positivo, 33% en el criterio relativo y el 4 % en el criterio negativo, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Tabla 12

*Distribución de los niveles de liderazgo docente y directivo y clima institucional según los encuestados.*

| Variable                          | Criterio | Clima Institucional |          |          | Total  |
|-----------------------------------|----------|---------------------|----------|----------|--------|
|                                   |          | Negativo            | Relativo | Positivo |        |
| Liderazgo del docente y directivo | Débil    | 3.6%                | 18.2%    | 14.5%    | 36.4%  |
|                                   | Moderado | 16.4%               | 3.6%     | 10.9%    | 30.9%  |
|                                   | Fuerte   | 14.5%               | 10.9%    | 7.3%     | 32.7%  |
| Total                             |          | 34.5%               | 32.7%    | 32.7%    | 100.0% |

Nota: Base de datos de cuestionario aplicado.

En la tabla 12 se observa que la mayoría de los encuestados 18% perciben que el liderazgo del directivo es de nivel débil, estos mismos encuestados opinan que el Clima Institucional es relativo; asimismo se observa que un 16% opina que el liderazgo del directivo es moderado, ellos perciben que el clima institucional es

negativo, sin embargo existe un 15% que percibe que el liderazgo del directivo es Débil, ellos asignan al Clima institucional en el nivel positivo, en consecuencia se determina que en la institución educativa predomina el Nivel débil del Liderazgo del directivo mientras que el Clima Institucional es relativo.

#### A. Resultados correlacionales:

##### Correlaciones

|                 |                                   |                             | Liderazgo del docente y directivo | IDENTIDAD INSTITUCIONAL |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo del docente y directivo | Coefficiente de correlación | 1,000                             | -,405**                 |
|                 |                                   | Sig. (bilateral)            | .                                 | ,002                    |
|                 |                                   | N                           | 55                                | 55                      |
|                 | IDENTIDAD INSTITUCIONAL           | Coefficiente de correlación | -,405**                           | 1,000                   |
|                 |                                   | Sig. (bilateral)            | ,002                              | .                       |
|                 |                                   | N                           | 55                                | 55                      |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Podemos observar la correlación de Rho de Spearman, entre la variable Liderazgo Directivo y docente con la Identidad Institucional tienen un índice de correlación negativa moderada de - 0.405 y; el nivel de significancia es 0.002, por tanto, sí existe significancia puesto que P valor es menor a 0,05 ( $p=0.00 < 0.05$ ).

El estadístico nos demuestra que existe una correlación negativa moderada, porque el índice -0.405 se ubica entre la escala en - 0,05.

|                            |                                   | Liderazgo del docente y directivo |        | RELACIONES INTERPERSONALES |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------|----------------------------|
| Rho de Spearman            | Liderazgo del docente y directivo | Coefficiente de correlación       | 1,000  | -,317*                     |
|                            |                                   | Sig. (bilateral)                  | .      | ,019                       |
|                            |                                   | N                                 | 55     | 55                         |
| RELACIONES INTERPERSONALES |                                   | Coefficiente de correlación       | -,317* | 1,000                      |
|                            |                                   | Sig. (bilateral)                  | ,019   | .                          |
|                            |                                   | N                                 | 55     | 55                         |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Podemos observar la correlación de Rho de Spearman, entre la variable Liderazgo Docente y Directivo con las relaciones interpersonales tienen un índice de correlación negativa moderada de - 0.317 y; el nivel de significancia es 0.019, por tanto, sí existe significancia puesto que P valor es menor a 0,05 ( $p=0.00 < 0.05$ ).

El estadístico nos demuestra que existe una correlación negativa moderada, porque el índice -0.317 se ubica entre la escala en - 0,05.

### Correlaciones

|                   |                                   | Liderazgo del docente y directivo |        | TRABAJO EN EQUIPO |
|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------|-------------------|
| Rho de Spearman   | Liderazgo del docente y directivo | Coefficiente de correlación       | 1,000  | ,782**            |
|                   |                                   | Sig. (bilateral)                  | .      | ,000              |
|                   |                                   | N                                 | 55     | 55                |
| TRABAJO EN EQUIPO |                                   | Coefficiente de correlación       | ,782** | 1,000             |
|                   |                                   | Sig. (bilateral)                  | ,000   | .                 |
|                   |                                   | N                                 | 55     | 55                |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Podemos observar la correlación de Rho de Spearman, entre la variable Liderazgo Docente y Directivo con el trabajo en equipo tiene un índice de correlación positiva fuerte de 0.782 y; el nivel de significancia es 0.000, por tanto, sí existe significancia puesto que P valor es menor a 0,05 ( $p=0.00 < 0.05$ ).

El estadístico nos demuestra que existe una correlación positiva fuerte, porque el índice 0.782 se ubica entre la escala entre 0,76 – 1,00.

### Correlaciones

|                       |                                   |                             | Liderazgo del docente y directivo | NORMAS DE CONVIVENCIA |
|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman       | Liderazgo del docente y directivo | Coefficiente de correlación | 1,000                             | ,363**                |
|                       |                                   | Sig. (bilateral)            | .                                 | ,007                  |
|                       |                                   | N                           | 55                                | 55                    |
| NORMAS DE CONVIVENCIA | NORMAS DE CONVIVENCIA             | Coefficiente de correlación | ,363**                            | 1,000                 |
|                       |                                   | Sig. (bilateral)            | ,007                              | .                     |
|                       |                                   | N                           | 55                                | 55                    |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Podemos observar la correlación de Rho de Spearman, entre las variables de estudio tienen un índice de correlación positiva moderada de 0.363 y; el nivel de significancia es 0.007, por tanto, sí existe significancia puesto que P valor es menor a 0,05 ( $p=0.00 < 0.05$ ).

El estadístico nos demuestra que existe una correlación positiva moderada, porque el índice 0.363 se ubica entre la escala entre 0,26 – 0,50.

### B. Prueba de hipótesis

En la prueba de normalidad se estableció que se hará uso del índice de correlación de Rho de Spearman para determinar el grado de relación entre las variables a efectos de contrastar las hipótesis.

### C. Prueba Estadística.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Spearman:  $\left\{ \begin{array}{l} 0.5 \leq r_{xy} \leq 1 \end{array} \right\}$

Nivel de confianza al 95% Valor de significancia: 0.05

### D. Hipótesis general

Ho. No Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional según los docentes de la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero Distrito de Bambamarca en el año 2018

Hi. Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional según los docentes de la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero Distrito de Bambamarca en el año 2018.

### E. Resultado

*Coefficiente de correlación Rho de Spearman entre Liderazgo docente y directivo y Clima institucional según encuestados de la IE N° 82693 del caserío El Ahijadero Distrito de Bambamarca*

| Correlaciones   |                                   |                             | Liderazgo del docente y directivo | Clima Institucional |
|-----------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo del docente y directivo | Coefficiente de correlación | 1,000                             | -,364**             |
|                 |                                   | Sig. (bilateral)            | .                                 | ,006                |
|                 |                                   | N                           | 55                                | 55                  |
|                 | Clima Institucional               | Coefficiente de correlación | -,364**                           | 1,000               |
|                 |                                   | Sig. (bilateral)            | ,006                              | .                   |
|                 |                                   | N                           | 55                                | 55                  |

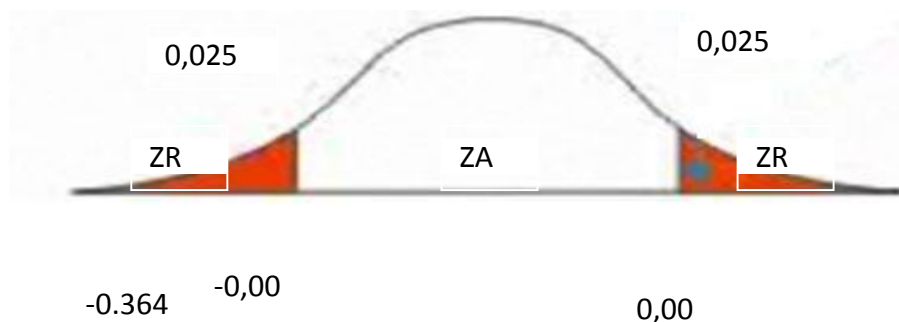
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla se observa que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es  $=,364$  con un valor  $p=,006$  menor al nivel  $p=,05$ , por tanto se determina que existe relación positiva de magnitud fuerte entre el liderazgo del docente y directivo y el clima institucional, asimismo se observa que esta relación es estadísticamente significativa, por tanto se rechazó la hipótesis nula confirmando la hipótesis alterna dado que existe relación entre las variables según los encuestados de la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero Distrito de Bambamarca en el año 2018.

#### F. Decisión

Según los resultados de la prueba de Rho de Spearman que se observa en la Tabla, el valor de significancia p-value (sig. Bilateral) es menor que 0,05, es decir ( $p\text{-value}=0,00 < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula  $H_0$  y se acepta la hipótesis general (ver figura 01)

#### G. Representación Gráfica



#### H. Discusión

Al iniciar el estudio se considera que en muchas instituciones educativas para llegar a un nivel donde los trabajadores tanto profesores como personal administrativo alcancen todo su potencial productivo y creativo es necesario la aplicación de los estímulos organizacionales en el trabajador, mejorando el liderazgo del directivo de la Institución e incrementando la mejor enseñanza y el clima laboral, así se encontró un coeficiente de correlación de  $r=-0.364$ , con una  $p=0.006$  ( $p < .05$ ), se acepta la

hipótesis alterna y se confirma que Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del directivo y el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero Distrito de Bambamarca en el año 2018. Dicho resultado confirma lo encontrado por Aguado (2012) quien concluyó que Existe un nivel aceptable de clima organizacional, así como de la dimensión estructura según la perspectiva de los docentes en una institución educativa del distrito de Ventanilla. Se puede concordar totalmente con lo indicado por Saravia (2015). En la investigación “Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas” donde concluye que la institución mediante la acción pedagógica y la intervención del maestro se encuentran abocados hacia encontrar aspectos que desarrollen la vida social del hombre, haciendo mención sobre los tipos de liderazgo que utiliza el director para poder realizar un buen procedimiento administrativo en la institución, porque de él depende el desarrollo de la misma, para encaminar a todos los miembros de la plana docente y alumnos, ya que es su responsabilidad lograr el desarrollo óptimo en la institución.

Por su parte, asumimos parcialmente o que indica (Chaparro, 2017) en la investigación. “El director escolar, necesidades de formación para un desempeño escolar”, señala que existen muchos obstáculos que no permiten alcanzar óptimos resultados el trabajo del directivo, tales como son: la deficiente percepción salarial, exceso de tareas administrativas, realización de reuniones pocas operativas, así como falta de clasificación de las tareas para el desempeño de la función directiva; liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad,

motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida. Es la actitud que asumen las personas que buscan algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso, pero en compañía de demás individuos.

Con respecto al liderazgo tenemos lo siguiente: Vidal (2017), en su tesis “Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del callao”, concordamos y nos ayudó a reforzar la presente investigación toda vez que sus resultados han sido analizados desde los indicadores, las variables y de modo multivariado o global. Estos resultados indican que la directora presenta características predominantes en cuanto a estilos de liderazgo transformacional, transaccional y autoritario, la evidencia empírica también indica que la directora no presenta de manera predominante el estilo de liderazgo laissez faire. El liderazgo pedagógico emerge como una propuesta necesaria para enriquecer y promover la formación y el desarrollo profesional, lo cual conlleva a la mejora en la calidad de la gestión de las instituciones educativas.



## CONCLUSIONES

1. El nivel de liderazgo docente y directivo que existe en la Institución Educativa N° 82693 del caserío, El Ahijadero, Distrito de Bambamarca, es en un el 36% Moderado, un 30% manifiesta que es Fuerte y el 33% indica que el nivel es Débil.
2. El nivel de clima institucional que existe en la Institución Educativa N° 82693 del caserío, el Ahijadero, Distrito de Bambamarca, en un 35% manifiestan que el clima institucional es Fuerte, un importante 33% sostiene que es Moderado y un 33% manifiesta que es débil, lo cual traduce una incertidumbre en la población de docentes y trabajadores de la institución educativa.
3. La relación encontrada entre el liderazgo docente y directivo con las dimensiones del nivel de clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca, es significativa con una correlación negativa moderada de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman.
4. Así mismo, se aprecia que las correlaciones por dimensiones de la siguiente manera. Liderazgo Directivo y docente con la Identidad Institucional tienen un índice de correlación negativa moderada de - 0.405 y; el nivel de significancia es 0.002, por tanto, sí existe significancia puesto que P valor es menor a 0,05 ( $p=0.00 < 0.05$ ); de la misma manera, se pudo observar que la correlación de Rho de Spearman, entre la variable Liderazgo Directivo y docente con las relaciones interpersonales tienen un índice de correlación negativa moderada de - 0.317 y; el nivel de significancia es 0.019, por tanto, sí existe significancia puesto que P valor es menor a 0,05 ( $p=0.00 < 0.05$ ). El estadístico nos demuestra que existe una correlación negativa moderada, porque el índice -0.317 se ubica entre la escala en - 0,05.

5. Por otro lado, podemos observar la correlación de Rho de Spearman, entre la variable Liderazgo Directivo y docente con el trabajo en equipo tienen un índice de correlación positiva fuerte de 0.782 y; el nivel de significancia es 0.000, por tanto, sí existe significancia puesto que P valor es menor a 0,05 ( $p=0.00 < 0.05$ ), El estadístico nos demuestra que existe una correlación positiva fuerte, porque el índice 0.782 se ubica entre la escala entre 0,76 – 1,00 y finalmente indicar que la correlación de Rho de Spearman, entre la variable Liderazgo Docente – Directivo, con las normas de convivencia tienen un índice de correlación positiva moderada de 0.363 y; el nivel de significancia es 0.007, por tanto, sí existe significancia puesto que P valor es menor a 0,05 ( $p=0.00 < 0.05$ ), El estadístico nos demuestra que existe una correlación positiva moderada , porque el índice 0.363 se ubica entre la escala entre 0,26 – 0,50.

## SUGERENCIAS

1. Al director y Docentes de la I.E., fortalecer la relación del liderazgo para mantener un buen clima institucional conservando las dimensiones profesional, personal y social de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa y de esta manera lograr la mejora de los aprendizajes eficaces y alcanzar la calidad educativa.
2. A la Dirección de la I.E. promover las reuniones, asambleas, informativas y de aclaraciones precisas y necesarias en la institución, del caserío para fortalecer la convivencia comunal y el resultado será óptimo en la socialización de toda sociedad que tengan deseos de superación.
3. Al director de la I.E., sugerir mantener una comunicación activa y efectiva entre los miembros de la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 82693 del caserío el Ahijadero ya que dicho liderazgo, fortalece el clima institucional y por ende contribuye a la mejora los resultados de los aprendizajes de los estudiantes en la institución.
4. Al Director de la I.E. ayudar a describir y tipificar el estilo de liderazgo latente en ésta comunidad educativa.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Ander, E. (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires: Magisterio.
- Alvarado, O. (1996). *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo (Perú): Ediciones Vallejanas.
- Aylwin, M. (2005). *Ideas para una Educación de Calidad*, Editorial Libertad y desarrollo.
- Bardisa, T. (1997). *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares*. Revista Internacional de Educación. N° 15.
- Bass, B.M. (1990): *Leadership in Different Countries and Cultures*, En B.M. Bass (Ed.).
- Burns, J. (1998). *Leadership*. Nueva York, EE.UU.
- Castro, A. Martina, M. & Nader, M. (2004). *La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar Argentina*. En *Revista de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Vol. XXII, 1,2004
- Certo S. (2000). *Administración Moderna*. Octava edición. México DF: Prentice Hall.
- Changanaguí, M. I., & Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas*. *Universidad Marcelino Champagnat*. Recuperado del link: <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/434/2/52.%20Tesis%20%28Changanagu%C3%AD%20Salda%C3%B1a%20y%20Huapaya%20Ortiz%29.pdf>
- Chaparro, J. (2017). *Liderazgo directivo y Clima Institucional en la I.E “Fe y Alegría N° 25” San Juan de Lurigancho-2016*. Lima, Perú. Recuperado del link: <https://docplayer.es/92335884-Liderazgo-directivo-y-clima-institucional-en-la-ie-fe-y-alegría-n-25-san-juan-de-lurigancho.html>
- Chávez, C. (2012). *Relación entre liderazgo directivo y clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa Juan XXIII del nivel secundario Cajamarca – 2012. (Tesis de maestría)*. *Universidad Nacional de Cajamarca*. Cajamarca, Perú. Recuperado del link: <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1258/TESIS%20RELACI%C3%93N%20ENTRE%20LIDERAZGO%20DIRECTIVO%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20LOS%20DOCENTE%20DE%20LA%20INSTITUCI%C3%93N%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: DF: Prentice Hall.
- Collao, O. (1999). *Calidad de la Educación UNMSM*. Lima.
- Cuadra, A. & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. *Universum Revista de humanidades y ciencias sociales*, 2(22), 43- 58.

- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogía*. Lima: AFA EDITORES
- Davies, B. & West, J. (Eds.), *Handbook of educational leadership and management*: 165-176. London: Editorial Pearson- Longman.
- Da Silva, M. (2002). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición. Diagnóstico y consecuencias. Tercera reimpresión. México DF: Ed. Trillas.
- Dorta de Y., A. (1987) Perfil del Clima Organizacional del Instituto Universitario Pedagógico de Maracay. Trabajo de Grado no publicado. Instituto Pedagógico Experimental "Rafael Alberto Escobar Lara". Maracay.
- Fernández, J. (2008). Desempeño Docente y su Relación con Orientación a la Meta, Estrategias de Aprendizaje y Autoeficacia: un Estudio con Maestros de Primaria. Lima, Perú.
- Garza, J. (2000). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Gaibor, J. (2007). El liderazgo educativo en la gestión institucional de la escuela. Manuel de Echeandía, de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar Ecuador para el periodo (2006-2007)
- García, B., e Ibarra, L. (2012). Informe de progreso educativo, Perú 2010. Lima: PREAL y GRADE.
- García, I. (2006). La Formación del Clima Sicológico y su Relación con los Estilos de Liderazgo. Universidad de Granada, España.
- Gardner, H. (1998) *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*, Paidós, Barcelona, 1998.
- Gento, M., y Cortés, A. (2010). *Comportamiento organizacional*. Perú: Lambayeque: USAT - Escuela de Economía.
- Gibson, J. y Colbs. (2001). *Las organizaciones Comportamiento Estructura Procesos*. México: Mc. Graw. Hill.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Valencia, España
- Goleman, D. (2014). *El líder resonante crea más*. México: Litográfica Ingramex S.A.
- Gento, M., y Cortés, A. (2010). *Comportamiento organizacional*. Perú: Lambayeque: USAT - Escuela de Economía.
- Gómez, R. (2011). *Relaciones entre El clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas. España, Madrid: Servicios editoriales S.L.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)

- Hartog, M. (2015). Percepción de los docentes respecto del clima laboral en la Institución educativa privada Santa Margarita – Surco –Lima. (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat. Lima. Recuperado del link: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2285/MAE\\_EDUC\\_140.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2285/MAE_EDUC_140.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2004). Metodología de la investigación. 3er edición, México, McGraw Hill.
- Jiménez, J. (2008). Psicomotricidad, aprendizaje, inteligencia y afectividad.
- Koontz, H. (1994). Administración, una perspectiva global. México: McGraw Hill.
- Likert R. (1965). Un nuevo método de Gestión y Dirección. España: Deusto.
- Lingan, J. (2015). Clima Institucional y desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amantes Competitivos” de la provincia de San miguel – 2014. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca, Perú. Recuperado del link: <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/1589/TESIS%20CLIMA%20INSTITUCIONAL%20Y%20DESEMPE%20C3%91O%20DOCENTE%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20DE%20LA%20RED%20EDUCATIVA%20%20E2%80%9CAMAUTAS%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marco del Buen desempeño Docente. MINEDU (2014). Recuperado del link: <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450d-a43d-bd8cd65b4736>
- Miller, W. (2003). Antropología Cultural. España. PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Morales, R. (2015). El factor liderazgo. Lima: Ruta pedagógica editora S.A.C.
- Murray, K. (2015). El lenguaje de los líderes. 3R Editores.
- Pérez, Y. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red N° 1 Pachacutec – Ventanilla. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012\\_P%20C3%A9rez\\_Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%201%20Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1253/1/2012_P%20C3%A9rez_Relaci%C3%B3n%20entre%20el%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%201%20Pachac%C3%BAtec-Ventanilla.pdf)
- Ponce, R. (2008). El liderazgo y su relación con el rendimiento académico. Universidad del Bio Bio. Chillan, Chile.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice - Hall Hispanoamericana.

- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional México: Alfa Omega.
- Rodríguez, G. y Colbs. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. España: Editorial Aljibe.
- Rodríguez, L. y colbs. (1998). Módulo de psicología educacional. Ed. UNE. Lima.
- Saravia, W. (2015). Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de las escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas. (Tesis de maestría). Universidad Católica Andrés Bello de Caracas.
- Sergiovanni, T. (2003). A cognitive approach to leadership. In Davies, B. & West, J. (Eds.), Handbook of educational leadership and management: 16-42. London: Editorial Pearson- Longman.
- SINEACE (2018). Recuperado del link: <https://www.sineace.gob.pe/>
- Sorados, M. (2010). Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Valdivia, E. (2003). Liderazgo y Gestión en los Centros de Educación Técnica. Lima, Perú: Cartolán.
- Vidal, M. (2017). Estilos de liderazgo en una directora desde la percepción de los docentes de una institución educativa pública de la provincia constitucional del callao. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado del [link:  
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9677/VIDAL\\_CANCHO\\_ESTILOS\\_DE\\_LIDEREZGO\\_EN\\_UNA\\_DIRECTORA\\_DESDE\\_LA\\_PERCEPCION\\_DE\\_LOS\\_DOCENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9677/VIDAL_CANCHO_ESTILOS_DE_LIDEREZGO_EN_UNA_DIRECTORA_DESDE_LA_PERCEPCION_DE_LOS_DOCENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tabla 13

*Matriz de Consistencia metodológica*

| EL LIDERAZGO DOCENTE Y DIRECTIVO EN RELACIÓN CON EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82693 DEL CASERÍO EL AHIJADERO, DISTRITO DE BAMBAMARCA.                  |  |  |   |   |                     |  |
|---|--|--|---|---|---------------------|--|
| PROBLEMA  | OBJETIVO   | HIPÓTESIS  | VARIABLE  | UNIDADES DE ANÁLISIS  | INSTRUMENTOS        | FUENTES  |
| ¿Existe relación entre el liderazgo docente y directivo con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca, 2018? | <p>Determinar la relación entre el liderazgo docente y directivo y el clima institucional en los integrantes de la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca.</p> <p>Identificar el nivel de liderazgo docente y directivo que existe en la Institución Educativa N° 82693 del caserío, El Ahijadero, distrito de Bambamarca.</p> <p>Identificar el nivel de clima institucional que existe en la Institución Educativa N° 82693 del caserío, el Ahijadero, distrito de Bambamarca.</p> <p>Establecer la relación entre el liderazgo docente y directivo con las dimensiones del nivel de clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero, distrito de Bambamarca.</p> | <p>El liderazgo docente y directivo se relaciona significativamente con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693 del caserío El Ahijadero Distrito de Bambamarca.</p> | <p><b>Variable 01</b><br/>Liderazgo docente y directivo</p> <p><b>Variable 02</b><br/>Clima institucional</p> | <p>Personal directivo, docentes, y administrativo, estudiantes, PP FF de la I.E N° 82693 del caserío el Ahijadero año 2018. Así como cuatro directores de las instituciones educativas del entorno a la institución educativa en estudio.</p> | <p>Cuestionario</p> | <p>Archivos de la comunidad y/o del caserío así como de la I.E N° 82693, El Ahijadero.</p> |



## **APENDICE/ANEXOS**

## APÉNDICE N° 01

### CUESTIONARIO 01

Estimado(a):

Esta vez solicitamos tu valioso aporte respondiendo a la presente encuesta anónima que tiene por finalidad realizar un estudio sobre el liderazgo del directivo y docente y Clima institucional. Para ello recurrimos a tu valiosa colaboración con el objetivo de obtener esta información que será de gran valor para la educación nacional, no dudamos de la veracidad de tus respuestas y desde ya agradecemos tu participación.

Leyenda:

- |               |             |              |
|---------------|-------------|--------------|
| 1. Muy Fuerte | 3. Moderado | 4. Muy Débil |
| 2. Fuerte     | 5. Débil    |              |

#### LIDERAZGO DEL DIRECTIVO Y DOCENTE

| N° | DIMENSIONES / ítems   | RESPUESTAS |   |   |   |   |
|----|---|------------|---|---|---|---|
|    |   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    | <b>DIMENSIÓN: CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>  |            |   |   |   |   |
| 1  | Tiene capacidad administrativa en las áreas de planeación, organización, dirección y control  |            |   |   |   |   |
| 2  | La institución cuenta con una Misión y una Visión adecuadas   |            |   |   |   |   |
| 3  | La IE está organizada y tiene sus instrumentos de gestión: PEI, PCI, PAT, RI.   |            |   |   |   |   |
| 4  | El gerente educativo asume responsabilidad con valor y audacia  |            |   |   |   |   |
| 5  | La asignación de responsabilidades se da en forma adecuada  |            |   |   |   |   |
| 6  | Propicia una comunicación institucional responsable, oportuna, conveniente y veraz  |            |   |   |   |   |
|    | <b>DIMENSIÓN: RELACIONES HUMANAS</b>  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | El gerente educativo incentiva el respeto al marco legal y a los derechos del personal  |            |   |   |   |   |
| 8  | El liderazgo del gerente educativo propicia la debida consideración al personal cuando no está en condiciones anímicas en un momento dado |            |   |   |   |   |
| 9  | El gerente educativo promueve la consideración al personal cuando éste presenta algún tipo de limitaciones o recursos Inadecuados         |            |   |   |   |   |
| 10 | El gerente educativo hace todo lo posible para evitar situaciones de injusticia o maltrato del personal                                   |            |   |   |   |   |
| 11 | El líder gerencial promueve una convivencia con acuerdos explícitos e implícitos  |            |   |   |   |   |
| 12 | Existe un buen clima organizacional en la institución educativa   |            |   |   |   |   |

|           | <b>DIMENSION. COMUNICACION</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>13</b> | El Liderazgo gerencial propicia la dinámica grupal e interpersonal sin la rigidez de jerarquías  |          |          |          |          |          |
| <b>14</b> | El gerente educativo tiene la capacidad de propiciar una adecuada comunicación holística, en todas las direcciones vertical, horizontalmente de ida y vuelta                   |          |          |          |          |          |
| <b>15</b> | Tiene la capacidad de captar información, procesarla, enriquecerla, distribuirla adecuadamente para que todos realicen un mejor trabajo  |          |          |          |          |          |
| <b>16</b> | Tiene la capacidad de propiciar el contacto personal, donde fluye la motivación originando un buen estado de ánimo y relaciones armoniosas                                     |          |          |          |          |          |
| <b>17</b> | El liderazgo del director tiene la capacidad de generar reconocimiento al personal, el cual puede ser una carta de felicitación, una resolución, un diploma, etc.              |          |          |          |          |          |
| <b>18</b> | El reconocimiento del gerente educativo también se traduce en la felicitación verbal, en una palabra de motivación, ante el trabajo bien realizado                             |          |          |          |          |          |
|           | <b>DIMENSION. MOTIVACION DEL LIDER</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>19</b> | El liderazgo gerencial tiene la capacidad de propiciar incentivos relacionados con gratificaciones, ascensos, reconocimiento público, para motivar el buen desempeño           |          |          |          |          |          |
| <b>20</b> | El gerente educativo propicia la autorrealización del personal docente, pues cuando más alcancen sus objetivos, también coadyuvarán a alcanzar los objetivos de la institución |          |          |          |          |          |
| <b>21</b> | Da mayor importancia a la responsabilidad de cada uno y a su capacidad de autorrealización   |          |          |          |          |          |
| <b>22</b> | Tiene la capacidad de generar confianza, credibilidad, entusiasmo y transmite seguridad  |          |          |          |          |          |
| <b>23</b> | Conforma de manera oportuna el Comité de Gestión de Recursos Propios   |          |          |          |          |          |
| <b>24</b> | Informa de manera transparente el manejo de los recursos económicos y de enseres al CONEI  |          |          |          |          |          |

APÉNDICE N° 02

CUESTIONARIO 02.

CLIMA INSTITUCIONAL

| N° | DIMENSIONES / ítems  | RESPUESTAS |          |          |          |          |
|----|--|------------|----------|----------|----------|----------|
|    |  | 1          | 2        | 3        | 4        | 5        |
|    | <b>DIMENSION: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>  |            |          |          |          |          |
| 1  | Se identifica y participa en todas las actividades extracurriculares que programa la I.E.                                      |            |          |          |          |          |
| 2  | Se siente comprometido con la labor académica realizada en la I.E.   |            |          |          |          |          |
| 3  | Siente una gran satisfacción por la labor docente realizada en beneficio de la I.E.  |            |          |          |          |          |
| 4  | Participa en las actividades académicas que promueve la I.E  |            |          |          |          |          |
| 5  | Fomenta la identidad institucional en sus alumnas a través de la práctica pedagógica cotidiana.                                |            |          |          |          |          |
| 6  | Se compromete como parte activa en el fortalecimiento de la imagen institucional de su I.E.                                    |            |          |          |          |          |
|    | <b>DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES</b>   | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 7  | El diálogo entre Directivos y Docentes es fluido, claro y preciso de tal manera que permiten coordinar las labores educativas. |            |          |          |          |          |
| 8  | El nivel de trato y relaciones entre los agentes educativos ha decaído en la Institución Educativa.                            |            |          |          |          |          |
| 9  | El grado de confianza de unos hacia otros permite ver grupos interrelacionados que comparten las mismas metas.                 |            |          |          |          |          |
| 10 | Las relaciones interpersonales fortalecen el apoyo entre los docentes de la institución educativa.                             |            |          |          |          |          |
| 11 | Los directivos promueven el desarrollo de la organización de la institución.   |            |          |          |          |          |
| 12 | Los docentes se muestran respetuosos el uno del otro.  |            |          |          |          |          |
|    | <b>DIMENSION. TRABAJO EN EQUIPO</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 13 | Los docentes asumen y cumplen sus comisiones de trabajo con responsabilidad  |            |          |          |          |          |
| 14 | Se siente competente cuando aplica sus conocimientos y experiencias a la solución de problemas.                                |            |          |          |          |          |
| 15 | Se siente satisfecho con el trabajo que realiza como parte de un equipo docente o en su área curricular.                       |            |          |          |          |          |
| 16 | Comparte la información que tiene con sus colegas o se guarda solo para usted.   |            |          |          |          |          |
| 17 | Tengo confianza en mis compañeros de trabajo al realizar una labor de responsabilidad compartida.                              |            |          |          |          |          |
| 18 | Cuando hay fallas o errores en el trabajo en equipo reconocemos que nos equivocamos y asumimos las observaciones al respecto.  |            |          |          |          |          |
|    | <b>DIMENSIÓN. NORMAS DE CONVIVENCIA</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 19 | Se justifica con tiempo las tardanzas y faltas de los docentes y directivos.   |            |          |          |          |          |
| 20 | Existe acuerdo sobre los horarios de trabajo de los docentes.  |            |          |          |          |          |
| 21 | Se distribuye equitativamente los horarios de trabajo de los docentes.   |            |          |          |          |          |
| 22 | Se respeta el horario de ingresos y salidas del personal docente en la institución educativa.                                  |            |          |          |          |          |
| 23 | Los docentes conocen las normas de la ley de educación y las normas educativas vigentes.                                       |            |          |          |          |          |
| 24 | Todos los miembros de la comunidad educativa participan organizadamente en las actividades no curriculares de la I.E.          |            |          |          |          |          |

## ANEXO N° 01: Validación de instrumentos de evaluación

### (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Jullietta Mariseli Salazar Chugdén, identificado con documento nacional de identificación N° 26723204 magister en educación de la especialidad de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 821133 Tambo alto Bambamarca.

Hago constar que he leído y revisado los ítems de los cuatro Cuestionarios, aplicados a directores, docentes, estudiantes y padres de familia; dichos instrumentos de evaluación con sus respectivos ítems, el instrumento dirigido a directores tiene 36 ítems distribuidos en cuatro dimensiones del siguiente modo: Gestión Pedagógica (12 ítems), Gestión Institucional (10 ítems), Gestión Administrativa (10 ítems), Estilo de Liderazgo (04 ítems) del Cuestionario en Relación con el Clima Institucional, en la Institución Educativa N° 82693 del caserío el Ahijadero Bambamarca 2018.

Título de la tesis: *“El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693, del caserío El Ahijadero Bambamarca 2018”*.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes.

| CUESTIONARIO          |                     |                    |
|-----------------------|---------------------|--------------------|
| N° de ítems revisados | N° de ítems válidos | % de ítems válidos |
| 24                    | 24                  | 100%               |

.....  
Mg. Jullietta Mariseli Salazar Chugden  
EVALUADOR

## ANEXO N° 02: Validación de instrumentos de evaluación

### (JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Mg. Iván León Castro, identificado con documento nacional de identificación N° 26690424, Magister en Educación, docente de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los ítems de los cuatro Cuestionarios, aplicados a directores, docentes, estudiantes y padres de familia; dichos instrumentos de evaluación con sus respectivos ítems, el instrumento dirigido a directores tiene 36 ítems distribuidos en cuatro dimensiones del siguiente modo: Gestión Pedagógica (12 ítems), Gestión Institucional (10 ítems), Gestión Administrativa (10 ítems), Estilo de Liderazgo (04 ítems) del Cuestionario en Relación con el Clima Institucional, en la Institución Educativa N° 82693 del caserío el Ahijadero Bambamarca 2018.

Título de la tesis: *“El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693, del caserío El Ahijadero Bambamarca 2018”*.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes.

| CUESTIONARIO          |                     |                    |
|-----------------------|---------------------|--------------------|
| N° de ítems revisados | N° de ítems válidos | % de ítems válidos |
| 24                    | 24                  | 100%               |

.....  
Mg. Iván León Castro  
EVALUADOR

### ANEXO N° 03: Validación de instrumentos de evaluación

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Dr. Alex Miguel Hernández Torres, identificado con documento nacional de identificación N° 26697122, Doctor en Educación, docente de la Universidad Nacional de Cajamarca.

Hago constar que he leído y revisado los ítems de los cuatro Cuestionarios, aplicados a directores, docentes, estudiantes y padres de familia; dichos instrumentos de evaluación con sus respectivos ítems, el instrumento dirigido a directores tiene 36 ítems distribuidos en cuatro dimensiones del siguiente modo: Gestión Pedagógica (12 ítems), Gestión Institucional (10 ítems), Gestión Administrativa (10 ítems), Estilo de Liderazgo (04 ítems) del Cuestionario en Relación con el Clima Institucional, en la Institución Educativa N° 82693 del caserío el Ahijadero Bambamarca 2018.

Título de la tesis: “*El liderazgo docente y directivo en relación con el clima institucional en la Institución Educativa N° 82693, del caserío El Ahijadero Bambamarca 2018*”.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes.

| CUESTIONARIO          |                     |                    |
|-----------------------|---------------------|--------------------|
| N° de ítems revisados | N° de ítems válidos | % de ítems válidos |
| 24                    | 24                  | 100%               |

.....  
Dr. Alex Miguel Hernandez Torres  
EVALUADOR

## FICHA DE EVALUACIÓN DE ÍTEMS

Mg. Jullietta Mariseli Salazar Chugden.

Bambamarca, enero del 2018.

| N° | CRITERIOS DE EVALUACIÓN     |             |                             |             |  |             |  |             |
|----|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|--|-------------|--|-------------|
|    | Pertinencia con el objetivo |             | Pertinencia con la variable |             | Pertinencia con el dimensión/indicador |             | Pertinencia con la relación (propiedad y coherencia) |             |
|    | Apropiado                   | inapropiado | apropiado                   | inapropiado | apropiado                              | inapropiado | apropiado  | Inapropiado |
| 01 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 02 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 03 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 04 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 05 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 06 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 07 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 08 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 09 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 10 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 11 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 12 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |



|    |   |  |   |  |   |  |   |  |
|----|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 13 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 14 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 15 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 16 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 17 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 18 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 19 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 20 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 21 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 22 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 23 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 24 | X |  | X |  | X |  | X |  |

.....  
Mg. Jullietta Mariseli Salazar Chugden  
EVALUADOR

## FICHA DE EVALUACIÓN DE ÍTEMS

Mg. Iván León Castro.

Cajamarca, agosto de 2019.

| N° | CRITERIOS DE EVALUACIÓN     |             |                             |             |  |             |  |             |
|----|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|--|-------------|--|-------------|
|    | Pertinencia con el objetivo |             | Pertinencia con la variable |             | Pertinencia con el dimensión/indicador |             | Pertinencia con la relación (propiedad y coherencia) |             |
|    | Apropiado                   | inapropiado | apropiado                   | inapropiado | apropiado                              | inapropiado | apropiado  | Inapropiado |
| 01 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 02 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 03 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 04 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 05 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 06 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 07 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 08 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 09 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 10 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 11 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 12 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |

|    |   |  |   |  |   |  |   |  |
|----|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 13 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 14 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 15 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 16 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 17 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 18 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 19 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 20 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 21 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 22 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 23 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 24 | X |  | X |  | X |  | X |  |

.....

Mg. Iván León Castro

EVALUADOR

## FICHA DE EVALUACIÓN DE ÍTEMS

Dr. Alex Miguel Hernández Torres.

Cajamarca, agosto del 2019.

| N° | CRITERIOS DE EVALUACIÓN     |             |                             |             |  |             |  |             |
|----|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|--|-------------|--|-------------|
|    | Pertinencia con el objetivo |             | Pertinencia con la variable |             | Pertinencia con el dimensión/indicador |             | Pertinencia con la relación (propiedad y coherencia) |             |
|    | Apropiado                   | inapropiado | apropiado                   | inapropiado | apropiado                              | inapropiado | apropiado  | Inapropiado |
| 01 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 02 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 03 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 04 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 05 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 06 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 07 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 08 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 09 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 10 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 11 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |
| 12 | X                           |             | X                           |             | X                                      |             | X  |             |

|    |   |  |   |  |   |  |   |  |
|----|---|--|---|--|---|--|---|--|
| 13 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 14 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 15 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 16 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 17 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 18 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 19 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 20 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 21 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 22 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 23 | X |  | X |  | X |  | X |  |
| 24 | X |  | X |  | X |  | X |  |

.....  
 Dr. Alex Miguel Hernandez Torres

EVALUADOR