



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TESIS**

**LIDERAZGO DIRECTIVO CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO  
EDUCATIVO DE LOS DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE REQUENA 2022**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR: ANNY MARIBEL AMPUERO GONZALEZ**

**ASESOR: LIC. EDUC. OSCAR ERNESTO ACUÑA REYNA, DR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2024**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TESIS**

**LIDERAZGO DIRECTIVO CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO  
EDUCATIVO DE LOS DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE REQUENA 2022**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR: ANNY MARIBEL AMPUERO GONZALEZ**

**ASESOR: LIC. EDUC. OSCAR ERNESTO ACUÑA REYNA, DR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2024**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**N°075-2024-OAA-EPG-UNAP**

En Iquitos en la Escuela de Postgrado (EPG) de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana (UNAP) a los nueve días del mes de mayo de 2024 a las 09:00 a.m, se dió inicio a la sustentación de la tesis denominada: "LIDERAZGO DIRECTIVO CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO EDUCATIVO DE LOS DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE REQUENA 2022", aprobado con Resolución Directoral N° 0746-2024-EPG-UNAP, presentado por la egresada **ANNY MARIBEL AMPUERO GONZALEZ**, para optar el Grado Académico de Maestra en Educación con mención en Gestión Educativa, que otorga la UNAP de acuerdo a la Ley Universitaria 30220 y el Estatuto de la UNAP.

El jurado calificador designado mediante Resolución Directoral N°0475-2024-EPG-UNAP, esta conformado por los profesionales siguientes:


Lic.Educ. Roberto Ramos Ruiz, Dr.	(Presidente)
Lic.Educ. Gil Romer Reátegui Torres, Mgr.	(Miembro)
Lic. Educ. Sol Patricia Vásquez Matute, Mgr.	(Miembro)


Después de haber escuchado la sustentación y luego de formuladas las preguntas, éstas fueron respondidas: SATISFACTORIAMENTE


Finalizado la evaluación; se invitó al público presente y a la sustentante abandonar el recinto; y, luego de una amplia deliberación por parte del jurado, se llegó al resultado siguiente:


La sustentación pública y la tesis ha sido: APROBADA con calificación BUENA.

A continuación, el Presidente del Jurado da por concluida la sustentación, siendo las 10:30 AM del nueve de mayo de 2024; con lo cual, se le declara a la sustentante APTA, para recibir Grado Académico de Maestra en Educación con mención en Gestión Educativa.

  
Lic.Educ. Roberto Ramos Ruiz, Dr.  
Presidente

  
Lic.Educ. Gil Romer Reátegui Torres, Mgr.  
Miembro

  
Lic. Educ. Sol Patricia Vásquez Matute, Mgr.  
Miembro

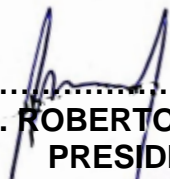
  
Lic.Educ. Oscar Ernesto Acuña Reyna, Dr.  
Asesor

*Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonia del Perú, rumbo a la acreditación*

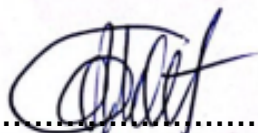
Calle Los Rosales cuadra 5 s/n, San Juan Bautista, Maynas, Perú  
Celular: 953 664 439 - 958 875 744  
Correo electrónico: [postgrado@unapiquitos.edu.pe](mailto:postgrado@unapiquitos.edu.pe) [www.unapiquitos.edu.pe](http://www.unapiquitos.edu.pe)



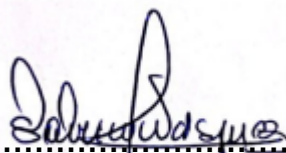
TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PÚBLICA EL 09 DE MAYO DE 2024 EN LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA, EN LA CIUDAD DE IQUITOS-PERÚ



.....  
**LIC. EDUC. ROBERTO RAMOS RUIZ, DR.**  
**PRESIDENTE**



.....  
**LIC. EDUC. GIL ROMER REATEGUI TORRES, MGR.**  
**MIEMBRO**



.....  
**LIC. EDUC. SOL PATRICIA VÁSQUEZ MATUTE, MGR.**  
**MIEMBRO**



.....  
**LIC. EDUC. OSCAR ERNESTO ACUÑA REYNA, DR.**  
**ASESOR**

NOMBRE DEL TRABAJO

EPG\_MAESTRÍA\_TESIS\_AMPUERO GONZ  
ALES (2da rev).pdf

AUTOR

ANNY MARIBEL AMPUERO GONZALES

RECuento DE PALABRAS

12104 Words

RECuento DE CARACTERES

67035 Characters

RECuento DE PÁGINAS

41 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

448.2KB

FECHA DE ENTREGA

Oct 18, 2023 9:24 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 18, 2023 9:25 AM GMT-5

● **29% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 25% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 19% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cross

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

A mi mamá, esposo e hijas por su  
paciencia y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

A los directores y docentes de las instituciones educativas de la provincia de Requena, con su aporte valioso contribuyeron a la realización de esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Páginas</b>
Carátula	i
Contracarátula	ii
Acta de sustentación	iii
Jurado	iv
Resultado del informe de similitud	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice de contenidos	viii
Índice de tablas	ix
Resumen	x
Abstract	xi
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
1.1 Antecedentes	6
1.2 Bases teóricas	9
1.3 Definición de términos básicos	21
<b>CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS</b>	<b>22</b>
2.1 Variables y su operacionalización	22
2.2 Formulación de la hipótesis	25
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
3.1 Tipo y diseño de la investigación	26
3.2 Población y muestra	26
3.3 Técnicas e instrumentos	27
3.4 Procedimientos de recolección de datos	27
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	28
3.6 Aspectos éticos	29
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>
<b>CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES</b>	<b>42</b>
<b>CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS</b>	
1. Matriz de consistencia	
2. Tabla de operacionalización de las variables	
3. Instrumentos de recolección de datos	
4. Informe de validez y confiabilidad	
5. Prueba piloto	
6. Certificado de validez de contenido	



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Páginas</b>
Tabla N° 1 Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.	30
Tabla N° 2 Cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.	30
Tabla N° 3 Desempeño educativo docente en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.	30
Tabla N° 4 Prueba de asociación entre el desempeño educativo y las variables liderazgo directivo y cultura organizacional.	31
Tabla N° 5 Modelo logístico binario: Desempeño educativo = f(liderazgo, cultura organizacional)	32

## RESUMEN

La presente investigación tuvo la siguiente interrogante principal: ¿En qué medida el liderazgo directivo y la cultura organizacional influyen en el desempeño educativo de los docentes de las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021? Y como objetivo general: Explicar la influencia del liderazgo directivo y la cultura organizacional en el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021. El estudio es de tipo explicativo, porque no sólo se conforma en descripciones, sino explicar de manera detallada la influencia del liderazgo directivo, la cultura organizacional en el desempeño educativo de los docentes. El diseño es de campo, transeccional y multivariado. La población y muestra es finita. Estuvo conformada de 41 directores y 26 subdirectores, haciendo un total de 67 encuestados. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta, y el instrumento el cuestionario. El estudio concluye que, “Existe influencia significativa del liderazgo directivo y la cultura organizacional en el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021. Es decir, el coeficiente del liderazgo directivo ( $\beta_1 = 2,204$ ) es razón de cambio del desempeño educativo por cada unidad de liderazgo educativo ( $p\text{-valor} = 0,017 < 0,05$ ). Por otro lado  $\beta_2 = 2,932$ , razón de cambio del desempeño educativo por cada unidad de la cultura organizacional ( $p\text{-valor} = 0,003 < 0,05$ ).

**Palabras clave:** Liderazgo Directivo, Cultura organizacional, Desempeño educativo del docente.

## ABSTRACT

The present research had the following main question: To what extent do managerial leadership and organizational culture influence the educational performance of teachers in Educational Institutions in the province of Requena, 2021? And as a general objective: To explain the influence of managerial leadership and organizational culture on the educational performance of teachers in the Educational Institutions of the province of Requena, 2021. The study is explanatory, because it is not only made up of descriptions, but also explains in detail the influence of managerial leadership and organizational culture on the educational performance of teachers. The design is field-based, cross-sectional and multivariate. It was made up of 41 directors and 26 deputy directors, making a total of 67 respondents. The technique used for data collection was the survey, and the instrument was the questionnaire. The study concludes that, "There is a significant influence of managerial leadership and organizational culture on the educational performance of teachers in the Educational Institutions of the province of Requena, 2021. In other words, the coefficient of managerial leadership ( $\beta_1 = 2.204$ ) is the ratio of change in educational performance for each unit of educational leadership ( $p\text{-value} = 0.017 < 0.05$ ). On the other hand,  $\beta_2 = 2.932$ , the rate of change in educational performance for each unit of the organizational culture ( $p\text{-value} = 0.003 < 0.05$ ).

**Keywords:** Executive Leadership, Organizational Culture, Teacher Educational Performance.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, la gestión pública está teniendo un descenso notorio, debido al manejo incorrecto de los recursos que provienen del mismo Estado, a consecuencia de ello, las capacidades de liderazgo son limitadas y más aún cuando los desafíos de la educación en la era del conocimiento son verdaderamente grandes y complejos a nivel mundial.

La presente investigación pretende mostrar porqué es importante el liderazgo directivo en las instituciones educativas públicas de la provincia de Requena. El liderazgo está evaluado desde disciplinas como la administración, pero sin dejar de lado la parte de la educación, es por ello que se considera el liderazgo como un tema importante e imprescindible en toda organización que quiera cumplir satisfactoriamente sus objetivos propuestos. Robinson (2014) indica que, si el liderazgo es aplicado de forma correcta en la institución, facilitará las condiciones para desarrollar la enseñanza efectiva. Así mismo, Rojas (2016) manifiesta que los que asumen la dirección de una institución, deben asumir también el rol administrativo y sobre todo ejercer un liderazgo educativo con la finalidad que el desarrollo de las actividades sean las necesarias para generar satisfacción (p.13).

Un estudio realizado por la UNESCO manifiesta que la mayoría de los directores educativos no están debidamente preparados para ejercer el liderazgo sobre su personal a cargo, es así que se debe trabajar en fortalecer su liderazgo para el óptimo desarrollo y funcionamiento del desempeño educativo. Así también, los constantes cambios que se dan en la sociedad con respecto a los nuevos retos educativos que se generan, ante esto los directivos y docentes de las instituciones deben hacer frente y asumir el caos e incertidumbre que se presenten para lograr una educación de calidad y con bases fuertemente estructuradas y para ello es necesario contar con personal docente altamente calificado y de excelencia, esto se logrará con capacitaciones constantes, trabajo en equipo, comunicación efectiva y lograr involucrarse con los objetivos institucionales, al respecto, Nápoli et ál (2016)

indican que una deficiente cultura organizacional genera inconformidad, mal desempeño en las actividades, retrasos en los procesos, entre otros que afectan directamente al personal docente, administrativo, así como también a los estudiantes. En este sentido, la cultura organizacional es un término que está directamente relacionado con la productividad y el desempeño docente, convirtiéndose en el elemento esencial para la educación de calidad.

Es necesario que las instituciones creen y generen una cultura fuerte que logre en sus colaboradores crear identidad empresarial lo cual generará que su nivel de productividad se eleve, desde este punto de vista, la cultura organizacional está claramente relacionada con los campos de la psicología y las ciencias empresariales, claramente buscando obtener continuas mejoras, posicionamiento empresarial y lograr el correcto manejo del liderazgo directivo promoviendo a la toma de decisiones asertivas que garanticen la satisfacción y cumplimiento de la demanda estudiantil sin dejar de lado la satisfacción laboral de los docentes, ambos con el objetivo de conseguir el aprendizaje de calidad.

De acuerdo con la evaluación PISA, el Perú se encuentra en el puesto 66, es decir el último lugar, este resultado es muy alertador y no es solo más que el reflejo del sistema educativo de nuestro país, entonces las sesiones de aprendizaje dadas por los docentes no están siendo aprovechadas o en otro sentido, estas sesiones no son las adecuadas para generar un aprendizaje óptimo y esto puede deberse a factores independientes de la calidad o desempeño educativo.

De la misma manera, el desempeño educativo es la actividad que realiza un profesional de la educación, siendo especialmente conocedor en un área que puede ser ciencias, letras, idiomas, sistemas, artes, etc., mediante diversas metodologías de enseñanza y aprendizaje, no obstante, esta enseñanza del docente debería ser supervisada y evaluada de manera constante para garantizar la enseñanza docente y el aprendizaje académico. En consonancia con lo anterior, Díaz (2019) manifiesta que el desempeño educativo es el grupo de conocimientos y competencias con las que el educador trata de solucionar situaciones con respecto a las sesiones de aprendizaje, generadas desde casos reales y contextuales (p.25).

Así mismo, el Ministerio de Educación proporciono un instructivo de gestión escolar denominado Marco de Desempeño Docente, el cual, desde esta perspectiva, tiene la necesidad que el líder influya en el docente mediante una planificación sistemática de sus sesiones de enseñanza y aprendizaje y también contienen los dominios para realizar las evaluaciones permanentes de manera que genere en los estudiantes una formación de calidad.

El presente estudio se realizó en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local de Requena y la Dirección Regional de Educación de Loreto. En las mismas, se identificaron que los directivos tienen una escasa preparación administrativa para poder llegar a un puesto directivo, presentan una falta de liderazgo pedagógico que tiene una influencia importante en la práctica pedagógica de los profesores en el aula, esto fundamentalmente se da porque la plana directiva no desarrolla actividades orientadas a involucrar a la comunidad escolar en el objetivo institucional de mejorar la calidad educativa, y que se refleja en un bajo compromiso de los docentes de asumir su responsabilidad en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Además, no existe un plan de monitoreo y seguimiento de los logros de aprendizaje de los estudiantes que le permita identificar las fortalezas y debilidades de la labor pedagógica.

En relación a la cultura organizacional se observa que en la mayoría de los docentes existe una falta de iniciativa para resolver problemas, para emprender mejoras y gestionar el proceso de enseñanza y el aprendizaje. De igual forma, se ha observado que en la Instituciones Educativas no existe una convivencia escolar adecuada generando quejas en los padres de familia, que predomina el individualismo y el pragmatismo en sus relaciones humanas la cual no contribuyen al logro de los aprendizajes. Asimismo, se manifiesta un malestar docente relacionado a la falta de monitoreo, capacitación y liderazgo del director, generando que muchos de ellos no se integran a la comunidad educativa aduciendo falta de tiempo.

En relación a la labor docente, se evidencia una cultura de diálogo profesional limitada en la medida que no participan en grupos, equipos o talleres de intercambio de experiencias sobre la gestión pedagógica,

curricular, institucional, entre otras. Esta situación genera que el desempeño docente se torne rutinaria, formalista y mediocre.

La interrogante que orienta el presente estudio es la siguiente: ¿En qué medida el liderazgo directivo y la cultura organizacional influyen en el desempeño educativo de los docentes de las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021? Y como objetivo general: Explicar la influencia del liderazgo directivo y la cultura organizacional en el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.

El presente estudio tiene una justificación teórica porque se sustenta en los avances de las ciencias empresariales y ciencias de la educación en relación a la Gestión Educativa basada en logros de aprendizaje. Asimismo, presenta una justificación práctica porque el estudio permitirá tener una visión más clara de la problemática del desempeño educativo con el propósito de alcanzar recomendaciones para mejorar el desempeño educativo. Del mismo modo, presenta una justificación metodológica porque se diseñará tres instrumentos validados y confiables por expertos para obtener información que garanticen claridad y veracidad con resultados coherentes sobre las variables de estudio. Dichos cuestionarios serían como base para próximos de estudios.

La importancia del presente estudio radica en analizar el desempeño educativo a partir del estudio de la influencia del liderazgo directivo y la cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena. Del mismo modo, a partir de sus resultados se busca contribuir en la discusión de alternativas de solución a los problemas relacionados con el liderazgo directivo, la cultura organizacional y el desempeño educativo de los docentes.

La investigación se presenta organizada en nueve (09) capítulos, los que se describen a continuación:

Capítulo I: Marco teórico: se presenta las teorías relacionadas con la variable problemática, incluye los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo II: Se presenta la variable operacionalizada y las hipótesis formuladas para la investigación.

Capítulo III: En este capítulo se da a conocer la metodología utilizada, el tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, procedimientos de recolección de datos, técnicas de procesamiento, análisis de datos y los aspectos éticos.

Capítulo IV: Se presenta los resultados de la investigación, mediante cuadros y gráficos, además la comprobación de las hipótesis formuladas.

Capítulo V: En este acápite de la discusión, se señala las concordancias o discordancias con publicaciones anteriores, se enuncia las aplicaciones prácticas de los resultados, y se formulan conclusiones.

Capítulo VI: En este apartado, se presenta el programa aplicado de prevención sobre la drogadicción como propuesta de solución a la problemática de investigación.

Capítulo VII: Se presenta las conclusiones respectivas de la investigación.

Capítulo VIII: En concordancia con las conclusiones, se presenta las recomendaciones del caso.

Capítulo IX: En este apartado, se presenta la literatura consultada y utilizada en la investigación.



## CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes

En el año 2019, en la Universidad de Chile se realizó un estudio cuyo objetivo fue calificar mediante actividades y características personales el liderazgo directivo en centros educativos públicos que ofrecen educación parvulario, el diseño de estudio fue cualitativo y su instrumento de recolección de información fueron las entrevistas semi estructuradas realizadas al personal de 3 centros educativos, los resultados obtenidos indicaron que la actividad y las características personales de los líderes varían en su desempeño, de manera general, de acuerdo con la categorización del establecimiento educacional analizado: medio alto, medio bajo e insuficiente. En las conclusiones, se logra identificar los beneficios creados a partir de estas experiencias tanto para la población escolar como en la formación integral de quienes circulan por los espacios educativos. De manera adicional, y atendiendo al contexto, se plantean recomendaciones para Chile donde se incluye la posibilidad de avanzar en vinculaciones a distancia con lo cual se sortean las dificultades de mejora de la gestión educativa y del liderazgo directivo. (Martínez, 2019).

El año 2018 se llevó a cabo una investigación sobre liderazgo directivo y su influencia en la cultura organizacional. El objetivo general fue Determinar la influencia del liderazgo directivo en la cultura organizacional de una escuela de educación básica. El estudio fue de tipo descriptivo correlacional causal con un enfoque cualitativo, la población estuvo conformada por 31 docentes de la escuela de educación básica, la recolección de la información se realizó por medio de dos encuestas, la primera mide el liderazgo directivo y consta de 30 ítems con escala tipo Likert con los valores Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5) y el instrumento alcanza una confiabilidad del Alfa de Cronbach de 0,926; la segunda encuesta mide la cultura organizacional y consta de 30 ítems con escala tipo Likert donde Nunca (1), Casi nunca (2), Algunas veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5) este instrumento alcanza una confiabilidad del Alfa de Cronbach de 0,935, la investigación fue no experimental y la información fue procesada con el

programa estadístico IBM SPSS Statistics 22. Los resultados obtenidos en este estudio correlacional causal indican que el 41,9% de los docentes califican en nivel bajo el liderazgo directivo, sin embargo, califican en el nivel medio la cultura organizacional. Además, con los valores Rho de Spearman: 0,813 y de significancia 0,000 se concluye que el liderazgo directivo influye significativamente en la cultura organizacional de la escuela de educación básica “Enrique Gil Calderón”. Es muy importante tener en cuenta el porcentaje mínimo de maestros que mencionaron que el liderazgo ejercido por el director no es muy eficiente. Se deduce que liderar las escuelas en contexto de pandemia Covid-19, es una ardua labor porque el proceso metodológico se modificó para adaptarse a la realidad y la falta de comunicación presencial es muy desfavorable para mantener unida a la plana docente. (Plúa, 2018).

En el año 2021, se realizó la tesis sobre gestión educativa y cultura organizacional en una institución educativa perteneciente a la UGEL 06 de Lima, tuvo como objetivo general establecer la relación entre ambas variables, por lo que desarrollo un estudio de enfoque cuantitativo y de tipo básico con un diseño descriptivo, para lo cual contó con una población de 17 maestros, para recopilar la información, se formularon un cuestionario para cada variable. Por último, se concluye que sí existe relación significativa entre la gestión educativa y la cultura organizacional, además se comprueba que existe una relación positiva moderada entre las dos variables de estudio, por consiguiente, se logra interpretar que, a mayor influencia del liderazgo, la cultura organizacional será más favorable (Mercado, 2021).

En el año 2021, se realizó una investigación referida a la cultura organizacional y la calidad docente en un centro educativo de Lima, el objetivo de este estudio fue determinar la relación entre dichas variables mencionadas. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y de diseño no experimental correlacional con una muestra de 22 docentes de la institución en estudio, y para ello se realizaron dos cuestionarios, uno por cada variable. Se llegó a la conclusión que, sí existe una relación significativa y positiva entre las variables, además que consideran que aún se debe alinear la cultura organizacional al trabajo en equipo, aprendizaje y enseñanza, el director y su

plana docente deben de ser perseverantes para adaptarse con facilidad al nuevo cambio tecnológico que comprende el trabajo (Mendoza, 2021).

En el año 2019, se realizó un estudio sobre el liderazgo del director y el desempeño docente en un centro educativo de Breña, el objetivo fue determinar la relación existente entre ambas variables anteriormente nombradas, realizado desde enfoque cuantitativo y de diseño correlacional, con una muestra de 19 maestros desarrollando dos cuestionarios. Siendo así que luego de procesarse los datos obtenidos, se concluyó que si existe relación entre ambas variables trabajadas en su investigación. Por su parte, García (2019) en la tesis realizada cuyo objetivo de estudio fue demostrar la relación entre el liderazgo directivo, el desempeño docente y el rendimiento académico en una institución educativa secundaria de Ventanilla, su estudio fue de diseño correlacional y se empleó un cuestionario desarrollado en la muestra de estudio que lo conformaron 100 estudiantes. Luego de procesar los datos obtenidos se llegó a la conclusión que existe la necesidad que los directivos rediseñen sus procesos de gestión educativa y de la misma forma que el personal docente mejore su desempeño pedagógico dentro del aula. (Onofre, 2019).

En el año 2017, se realizó un estudio sobre la relación que existe entre Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente de la Institución Educativa 60756 Claverito de Iquitos. La investigación utilizó el método cuantitativo, y fue de tipo descriptivo correlacional y el diseño de investigación fue no experimental de tipo descriptivo transversal. La población y la muestra estuvo conformada por 100 docentes, los que fueron seleccionados en forma no aleatoria intencionada. La técnica que se empleó en la recolección de los datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva frecuencia, promedio y porcentajes, con cuyos resultados se elaboraron tablas y se los representaron en gráficos sobre las bases de los datos y la estadística inferencial no paramétrica chi cuadrado ( $\chi^2$ ) para la prueba de hipótesis. Los resultados demuestran que existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en los docentes de la Institución Educativa 60756 Claverito de Iquitos

en el año 2017 al obtener  $\chi^2 c = 15.35 > \chi^2 t = 9.48$ ,  $gl 4$ ,  $p < 0.05\%$  Palabras clave: Liderazgo directivo, desempeño docente. (Jáuregui, 2017).

En el año 2020, se realizó un estudio con el siguiente objetivo: Determinar la relación entre la variable liderazgo directivo y la variable engagement de los docentes de la entidad Educativa Rosa Agustina Donayre de Morey, Iquitos. Se utilizó la metodología de tipo básica, con diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 136 docentes de la institución a los que se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Esto permitió como resultado que entre las variables liderazgo directivo y el Engagement hay una correlación significativa positiva con un coeficiente de 0.809 y un grado de significancia bilateral de 0.01. De modo que, ante un mejor liderazgo directivo, mayor será el Engagement. (Fasanando y Coral, 2020).

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1. Liderazgo directivo**

Las exigencias y tendencias sociales del siglo XXI exigen nuevos retos y nuevos requerimientos que han posicionado al director y su liderazgo como un eje central en la eficacia y mejora de las instituciones educativas, tanto así que recientes investigaciones señalan al liderazgo directivo como el segundo factor más importante en el logro de los objetivos institucionales.

#### **1.2.1.1. Definición de liderazgo directivo**

El liderazgo directivo según Leithwood (2009), comprende la habilidad de involucrar a los participantes del grupo que lidera para lograr alcanzar el éxito de las metas trazadas y objetivos comunes. En tal sentido, un directivo líder ejerce una forma peculiar de involucrar a la comunidad educativa, tratando que su participación sea como parte de un cambio consciente, que redundará en el beneficio de los objetivos institucionales. Por eso es muy importante que los líderes educativos desarrollen actitudes muy positivas para influenciar en la conducta de los miembros de la institución educativa.

Chamorro (2005) indica que el liderazgo directivo es una serie de procesos mutuos que influyen a los líderes y subordinados y que tienen

una finalidad en común que es hacer cumplir la misión, visión, cultura y clima organizacional para el logro de los objetivos propuestos (p. 109). Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que el liderazgo directivo son las cualidades que algunas personas tienen para influenciar en otras y conducir las a lograr objetivos comunes.

Madrigal (2011) expresa que el liderazgo directivo es la acción de influenciar sobre las conductas, actitudes, quehaceres y motivación de las personas para lograr los objetivos trazados, en virtud de su posición en la estructura de poder, así mismo este liderazgo promueve el desarrollo de los colaboradores (p. 18). Robinson (2012) define al liderazgo como las conductas específicas del rendimiento docente, la forma en la que responden y resuelven los problemas pedagógicos que se presentan en algún determinado momento, así como también la manera de influenciar en las personas a través de la motivación para el desenvolvimiento de sus actividades académicas (p.2). Medina (2014) expresa que el liderazgo es la innovación constante de las instituciones pedagógicas y el fomento de una cultura de cambio para favorecer a las entidades educativas (p. 3).

En conclusión, el liderazgo directivo es el conjunto de habilidades, conocimientos y estrategias que un líder educativo utiliza para guiar, motivar y dirigir a su equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales. Esto implica la toma de decisiones, la gestión de recursos, el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo, la promoción de un clima organizacional positivo y la implementación de políticas y programas que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes. El liderazgo directivo es fundamental para el éxito de cualquier institución educativa, ya que permite establecer una visión compartida y un plan de acción coherente y efectivo para alcanzarla.

#### **1.2.1.2. Teorías y estilos de liderazgo**

Chiavenato (2006) indica que el liderazgo es un tema muy investigado en los últimos tiempos, manifiesta que también las teorías del liderazgo pueden ser divididas en tres grupos como: teorías de los rasgos de la personalidad, teoría de comportamiento y teorías situacionales, cada uno de estos grupos presentan características específicas.

**Teorías de rasgos de la personalidad**, sostiene que el líder cuenta con características personales específicas que lo diferencia de otros, es decir que poseen ciertas características que les permite influenciar con los miembros de una organización. Algunos rasgos identificados desde esta teoría son: intelecto, sociales, culturales, físicos y en el entorno laboral.

**Teoría del comportamiento**, a diferencia de la teoría de los rasgos, esta teoría se orienta más a lo que hace el líder para lograr influir en sus subordinados con el objetivo de cumplir lo planificado, en este sentido, los tres estilos existentes en esta teoría son: autoritario, liberal y democrático.

**Teorías de la situación de la contingencia del liderazgo**, establece que no existe un estilo en específico para liderar en todas las situaciones, por el contrario, cada situación dada necesita que la forma de liderar se adecue al contexto donde se presenta. El estilo de teoría situacional es más funcional y atractiva para los líderes, debido a que las posibilidades de proponer y accionar son múltiples y las puede aplicar como su modelo de liderazgo, es en este sentido que el líder tendrá la posibilidad de adecuarse a las personas que presentan diferentes pensamientos y su rol es convencerlos y motivarlos a ir por un mismo camino para lograr un objetivo común.

**Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**, este modelo consiste en que el estilo que tenga el líder tiene que ver con la manera de cómo se relaciona e influencia con el resto del personal de la organización que este dirige, sin embargo, este cambio de estilo que depende de las situaciones, será de acuerdo a que tan preparados, incentivados y motivados los colaboradores se sientan con el estilo de su líder, este estilo es también conocido como gerencia estratégica.

**Teorías de la contingencia de Fiedler**, esta teoría manifiesta que el liderazgo contará con éxito siempre y cuando el estilo del líder y la situación que se atravesase sean recíprocas. Quiere decir que el logro del liderazgo dependerá la situación en la que se emplee, por ello se debe realizar un diagnóstico de la situación para posteriormente aplicar un estilo de liderazgo.

**La teoría motivacional de Maslow**, esta teoría se centra en el rendimiento y desempeño del colaborador y se da a través de la motivación que este reciba,

desde este sentido nace la necesidad de relacionarse con su entorno laboral para generar un buen clima organizacional. El autor de esta teoría también hace consonancia a la autorrealización, es decir se debe tener en cuenta las necesidades básicas de los colaboradores como parte de la motivación para influenciar como líder.

**La teoría de Taylor**, conlleva un estilo burocrático de poder, la que quiere decir que el líder debe estar en la obligación de tener el completo conocimiento de las necesidades básicas de sus subordinados para saber cómo y cuándo incentivarlos.

**Teoría transformacional de James MacGregor Burns**, Considerado como un modelo de liderazgo desarrollado por personas visionarias y con una personalidad que les permite lograr cambiar las expectativas, motivaciones y percepciones de un grupo, de la misma forma lograr transformar el comportamiento de una organización.

#### **1.2.1.3. Modelos de estudio de la variable liderazgo directivo**

Para el despliegue de este proyecto se tomará como referente al instrumento elaborado por Sacsara (2018), a continuación, se definirán cada una de las dimensiones propuestas:

**La gestión administrativa o de liderazgo**, consiste en las decisiones administrativas e institucionales que el director debe tomar con el propósito de favorezcan a la institución y garanticen que el servicio que ofrecen sea de calidad, sostenible y regulada bajo las normas y propósitos a nivel institucional.

**La Gestión pedagógica**, consiste en las decisiones pedagógicas y curriculares que el director debe tomar con el propósito que los docentes logren desarrollar satisfactoriamente y eficientemente su actividad pedagógica.

**La Gestión Institucional**, consiste en las decisiones que el director debe tomar con el propósito que exista una concordancia entre la institución y la sociedad. Para ello, se requiere que el director tenga gran índice de

involucramiento con el entorno para también conocer sus necesidades y que acciones tomas para lograr su satisfacción.

## **1.2.2. Cultura organizacional**

### **1.2.2.1. Definición de cultura organizacional**

Para Denison et ál. (2006) citado por Bonavia et ál. (2010) la cultura organizacional son principios y creencias asociadas a la razón de ser de las empresas la cual contribuye al logro de los objetivos, para este estudio, se refieren a las instituciones educativas sujetas de estudio. Así mismo, Robbins y Judge (2013) definen a la cultura organizacional como el grupo de ideas y actividades en común de un grupo de personas dentro de una organización que la hacen diferente de otra, es decir, es la forma en común de actuar de los colaboradores que la hacen diferente de la competencia. Para los autores Marcoulides y Hec citados de Cantillo (2013), es el conjunto de valores y creencias en común de un grupo de personas que van adoptando con el tiempo y los acerca a cumplir los objetivos comunes.

Por su parte García et ál. (2014) manifiestan que es la agrupación de valores, aprendizajes y normas que el ser humano adopta desde la sociedad en la que se desenvuelven para encajar en esta, es así que se empieza a generar el comportamiento jerárquico, puesto que los comportamientos e ideales son los que guían a los demás. En consonancia con lo anterior, Guzmán (2015) indica que es el conjunto de valores, conductas e ideas que no pueden ser compradas o copiadas, si no creadas y esto contribuye a la consecución de los objetivos institucionales.

La cultura organizacional se constituye en una parte intangible de toda organización, pero perceptible. Para la mayoría de estudiosos la cultura organizacional es mucho más importante que la infraestructura y el equipo con que cuenta. Existen investigaciones en torno al tema y salieron a relucir aspectos importantes que contribuyen a mejorar la cultura organizacional, como la flexibilidad en el proceder de las autoridades de la organización, lo que demuestra que conceder al trabajador la libertad de proponer, innovar, enfrentar retos y aprender de sus errores, influye positivamente en el mejoramiento de la cultura organizacional.



### **1.2.2.2. Teorías de la cultura organizacional**

**La teoría Humano – Relacionista**, esta teoría otorga mayor importancia al ser humano y su comportamiento teniendo como objetivo maximizar la productividad de los trabajadores y sus necesidades. Según el autor Mayo (1927) citado de Münch (2007) la principal finalidad de esta teoría se dirige a la parte psicológica de los colaboradores y a su desenvolvimiento laboral y personal, satisfaciendo así al colaborador para su mejor rendimiento dentro de la organización; esta teoría aporta motivación moral, estudio de necesidades del personal, liderazgo y comunicación formal e informal.

**Otros modelos teóricos** de esta variable son propuestos por Hofstede (1980) quien estudia la influencia de los valores esenciales de cada nación sobre el comportamiento de las organizaciones, esto tiene como ventaja identificar características culturales en general, pero esta teoría no se puede aplicar en grupos reducidos de personas, solo a nivel nación o región.

Ante esto, **el modelo cultural** de O'Reilly (1996), Schein (1997) y Denison et ál. (2006) indican que la cultura organizacional es el surgimiento del comportamiento individual y el grupo, a su vez relacionado con el liderazgo y el desempeño. Por su parte, Robbins y Judge (2009) clasifican a la cultura organizacional en cultura fuerte y cultura débil, la primera se da cuando todos o la mayoría de los individuos de una organización se identifican con los valores centrales, tiene clara la misión empresarial y lo aplican de manera intensa, logrando un compromiso más fuerte; y la segunda, lo que ocasiona es lentitud en las tareas y pérdida de tiempo puesto que los colaboradores no tienen claro sus objetivos ni las actividades a realizar, y ante esto es necesario incorporar reglas que direccionen a los colaboradores y a la empresa en su totalidad.

### **1.2.2.3. Modelos de estudio de la variable cultura organizacional**

Para la presente investigación se tomará en cuenta el modelo cultural de Denison et ál. (2006) citado de Bonavia et ál (2010) contando con dimensiones como involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, las cuales se definen a continuación.

**Involucramiento**, entendido como un rasgo cultural donde las organizaciones empoderan a sus miembros, trabajan en equipo y desarrollan las capacidades humanas a múltiples niveles. En este ambiente, los colaboradores se sienten comprometidos con sus actividades y se sienten parte importante de esta.

**Consistencia**, entendido como un rasgo cultural donde las organizaciones son productivas y efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está relacionado al conjunto de valores que inspira a los líderes y a sus colaboradores a cumplir los objetivos de tal manera que las actividades que cumple cada integrante de la organización se encuentran establecida y destinadas adecuadamente.

**Adaptabilidad**, entendido como un rasgo cultural donde las organizaciones se encuentran excesivamente integradas probablemente puedan presentar dificultades para adaptarse a los cambios del entorno, las organizaciones que logran adaptarse sin mayores inconvenientes asumen a sus clientes como guía y toman riesgos y saben aprender de sus errores, así también cuentan con la capacidad de introducir nuevos cambios.

**Misión**, entendido como un rasgo cultural donde las organizaciones que no saben hacia dónde quieren llegar, por lo general terminan en un lugar no esperado, para que una organización tenga éxito debe empezar por definir bien su misión y tener claros sus objetivos estratégicos y tener una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

#### **1.2.2.4. Desempeño Educativo**

##### **1.2.2.4.1. Definición de desempeño educativo**

Peniche et al. (2020) refiere que es el desempeño docente es el conjunto sistematizado de conocimientos y conductas que evidencia un maestro, a fin de que se puedan generar los logros educativos planificados. El Ministerio de educación (Minedu, 2012) señala que el desempeño docente constituye el comportamiento o evidencia observable de los maestros en el cumplimiento de su función pedagógica ejercida, razón por la que este desempeño puede ser descrito o evaluado. Para Ramos (2018) el desempeño docente es crear en el entorno educativo una enseñanza que permita a los escolares lograr conseguir los estándares de aprendizaje previstos en el currículo nacional,

mediante la supervisión de las sesiones, seguimiento a los estudiantes y detallar información necesaria a los padres sobre el currículo escolar (p.38).

El desempeño educativo docente, entonces, es la capacidad de un profesor o maestro para enseñar y guiar a los estudiantes hacia el logro de los objetivos de aprendizaje. Esto incluye habilidades como la planificación de lecciones efectivas, la entrega de instrucción clara y coherente, la evaluación del progreso de los estudiantes y la capacidad de motivar y comprometer a los estudiantes en el proceso de aprendizaje. Un buen desempeño educativo docente puede tener un impacto directo en el éxito académico de los estudiantes. Los maestros y profesores que tienen un buen desempeño educativo son capaces de crear un ambiente de aprendizaje positivo y efectivo que ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades críticas y a alcanzar sus metas educativas. Además, los maestros con un buen desempeño educativo también pueden inspirar a los estudiantes y motivarlos a aprender más, porque el estudiante encuentra en él o ella un referente, lo que puede tener un efecto positivo en su desarrollo personal y profesional a largo plazo. En resumen, el desempeño educativo docente es esencial para garantizar que los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad y para ayudarles a alcanzar todo su potencial académico.

De otro lado, el Ministerio de Educación del Perú (2014), en el Marco de desempeño docente, precisa los dominios, las competencias y los desempeños que califican una docencia correcta y que son necesarias que cualquier docente las posea y las domine de manera profesional. Este acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad, tiene como finalidad lograr el aprendizaje esperado en todos los estudiantes.

En concordancia con las ideas planteadas anteriormente, se concluye que el desempeño docente se encuentra relacionado a la práctica pedagógica que los docentes evidencian, siempre en correspondencia con sus funciones y obligaciones pedagógicas (Álvarez-Andrade, 2019), por lo que, el desempeño docente no solo se observa en el desarrollo de sesiones de aprendizaje, sino en cada una de las etapas del proceso de enseñanza aprendizaje, las cuales bien encaminadas generan procesos de aprendizaje significativos en los estudiantes. Es decir, este conjunto de estrategias y técnicas que utilizan los

docentes para impartir conocimientos y habilidades a sus estudiantes, incluyen procesos de planificación de clases, selección de materiales y recursos educativos, organización del aula, evaluación del aprendizaje y retroalimentación. Cabe recalcar que estos procesos tienen su punto de partida en la comprensión de las necesidades y habilidades de los estudiantes, así como en la adaptación de los métodos de enseñanza para satisfacer esas necesidades. Los docentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de sus estudiantes y utilizar diversas estrategias para ayudarlos a aprender y desarrollar habilidades críticas, las actividades propuestas deben garantizar la participación activa del estudiante en el logro de los aprendizajes. Los estudiantes deben estar motivados y comprometidos con su aprendizaje, y los docentes deben fomentar esta motivación a través de una variedad de técnicas, como el uso de juegos educativos, la colaboración en grupos y la retroalimentación positiva. En resumen, el buen desempeño educativo docente y los procesos de enseñanza aprendizaje son fundamentales para garantizar que los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad y para ayudarles a desarrollar habilidades críticas que les permitan tener éxito en su vida personal y profesional.

#### **1.2.2.4.2. Dominios del buen desempeño educativo**

Según el Ministerio de Educación del Perú (2014) un dominio es un espacio o desarrollo de la actividad docente que recopila diversos desempeños profesionales que reaccionan de manera favorable en el aprendizaje estudiantil (p.24).

**Primer Dominio**, preparación para el aprendizaje de los estudiantes, consiste en planificar de las actividades docentes mediante la elaboración de un plan curricular, medios didácticos y sesiones de aprendizaje. El docente planifica actividades de aprendizaje para motivar a los estudiantes a desarrollar sus habilidades, participando de activa para aprender en el proceso educativo. Esto incluye la capacidad de concentrarse, la motivación para aprender, la capacidad de hacer preguntas y buscar respuestas, la habilidad para trabajar en equipo y la capacidad para aplicar lo aprendido en situaciones reales. Los estudiantes que están bien preparados para el aprendizaje son capaces de aprovechar al máximo las oportunidades educativas y desarrollar habilidades

críticas que les permitan tener éxito en su vida personal y profesional. Los docentes pueden ayudar a preparar a los estudiantes para el aprendizaje proporcionando un ambiente de aprendizaje seguro y acogedor, fomentando la participación activa de los estudiantes, ofreciendo retroalimentación constructiva y adaptando estrategias metodológicas de enseñanza para aprender a partir de las necesidades individuales de cada estudiante en relación con las motivaciones personales y de la comunidad.

**Segundo Dominio**, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, consiste en dirigir el proceso de enseñanza por medio de una perspectiva que genere y en la dirección del proceso de enseñanza por medio de una perspectiva que genere y conlleve la integración de la diversidad en todas sus formas. En esta etapa el docente desarrolla actividades significativas en el aula orientados a despertar la motivación y los intereses de los estudiantes para involucrarse en el logro de los aprendizajes propuestos. Utiliza estrategias y técnicas para ayudar a los estudiantes a adquirir conocimientos, habilidades y competencias. Estas estrategias pueden incluir la enseñanza de conceptos, la resolución de problemas, el aprendizaje cooperativo, la retroalimentación efectiva, la evaluación formativa y otras técnicas que se adaptan a las necesidades individuales de los estudiantes. El objetivo de la enseñanza para el aprendizaje es mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y ayudarles a alcanzar sus metas educativas. En tan sentido, este proceso exige que el docente asuma un compromiso de generar un clima de aprendizaje óptimo y desarrollo de estrategias metodológicas y evaluativas factibles para la comprensión de todos los estudiantes para una mejora continua.

**Tercer Dominio**, participación en la gestión de escuela articulada a la comunidad, consiste en la comunicación efectiva con los diferentes miembros que comprenden la sociedad educativa, así también el involucramiento de los mismos en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Es decir, se realiza la colaboración y trabajo conjunto entre los educadores y la comunidad en la gestión y dirección de la escuela. Esto implica una participación activa de los docentes en la toma de decisiones y en la planificación de actividades que involucren a la comunidad, como proyectos

educativos, actividades culturales, deportivas, entre otras. Además, esta participación permite establecer una comunicación efectiva entre la escuela y la comunidad, lo que puede mejorar el rendimiento académico y el bienestar de los estudiantes. La colaboración entre docentes y comunidad también puede contribuir a la resolución de problemas y a la mejora continua de la calidad educativa.

**Cuarto Dominio**, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, consiste en el desarrollo de las prácticas que caracterizan el desenvolvimiento de los docentes, a su vez incorpora la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el dominio de la información con respecto al diseño e incorporación de las políticas educativas a nivel región y nación. En este proceso los docentes adquieren las habilidades, conocimientos y valores necesarios para ejercer su profesión de manera efectiva y satisfactoria. Esto implica la formación continua, el aprendizaje autónomo y la reflexión crítica sobre la práctica docente. La identidad docente se refiere a la percepción que el docente tiene de sí mismo como profesional de la educación, y cómo esta percepción influye en su desempeño y en su relación con los estudiantes, colegas y comunidad educativa. El desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente es un proceso continuo que requiere de un compromiso constante con la mejora y el crecimiento personal y profesional.

#### **1.2.2.4.3. Teorías del desempeño educativo**

Lima et al. (2021) señala que, para entender el desempeño docente, es importante considerar los siguientes modelos teóricos.

**Teoría de las expectativas de Vroom**, este modelo establece un vínculo entre el nivel de desempeño evidenciado y el nivel de satisfacción que posee el trabajador. Para Lima et al. (2021), esta teoría busca explicar los procesos cognitivos que reflejan las conductas mostradas en los centros laborales. Es decir, es una teoría de motivación en la que se sostiene que las personas toman decisiones sobre su comportamiento basándose en sus expectativas de resultado, por lo que el comportamiento humano está motivado por la expectativa de obtener un resultado deseado.

Esta teoría se basa en tres componentes principales: expectativa, instrumentalidad y valencia. La expectativa se refiere a la creencia de que el

esfuerzo que se realiza llevará a un rendimiento adecuado. La instrumentalidad se refiere a la creencia de que el rendimiento adecuado llevará a una recompensa deseada. La valencia se refiere al valor que se le da a la recompensa.

En resumen, la teoría de las expectativas de Vroom sostiene que las personas están motivadas por la creencia de que su esfuerzo llevará a un rendimiento adecuado y que este rendimiento adecuado llevará a una recompensa deseada. Esta teoría ha sido aplicada en diferentes contextos, como el laboral, educativo y de deportivo, para entender y mejorar la motivación y el rendimiento.

De esta manera, los docentes actúan o se desempeñan laboralmente conforme su expectativa por el resultado final.

**Teoría de la equidad**, este modelo tiene su base en la psicología social y organizacional. Lima et al. (2021) explica que el desempeño en las organizaciones se encuentra en correspondencia a la percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de contribución de los demás, incluyendo la propia organización, de tal manera que se aportará laboralmente en función de esta perspectiva, por lo que resulta finalmente una comparación social. Peniche et al. (2020) explica que, el desempeño, desde esta teoría, resultaría de la sensación de equilibrio que tienen los colaboradores, por lo que cuando se perciben relaciones injustas, se genera una angustia que afecta el desempeño, tanto por parte del perjudicado como por parte del beneficiado. Es decir, la teoría de la equidad es una teoría de motivación que se enfoca en la relación entre la percepción de equidad en el trato y la motivación. En ese sentido, las personas comparan su situación con la de otros y evalúan si están siendo tratados de manera justa o no. Si perciben que están siendo tratados de manera injusta, su motivación disminuye. La teoría de la equidad se basa en el concepto de "equidad percibida", que se refiere a la percepción de que la relación entre los esfuerzos y las recompensas es justa en comparación con otras personas en situaciones similares. Si una persona percibe que está recibiendo menos de lo que merece en comparación con otros, puede sentirse desmotivada y frustrada. Esta teoría ha sido aplicada en diferentes contextos, como el laboral, para entender y mejorar la motivación y el rendimiento de los

empleados. Por ejemplo, los empleadores pueden utilizar la teoría de la equidad para asegurarse de que los empleados reciban recompensas justas y equitativas por su trabajo, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con la organización.

De ahí la importancia que los líderes educativos desarrollen actitudes democráticas igualitarias con todos los miembros de la comunidad educativa, sin parcializarse ni dar preferencias a uno u otro por diferentes motivos, es decir sin distingo de ninguna clase. El trabajador debe percibir un trato igualitario de sus líderes educativos.

### **1.3 Definición de términos básicos**

#### **Cultura organizacional**

Conjunto de símbolos compartidos y aceptados por los integrantes de una comunidad educativa, en el cual las autoridades se enfocan en estimular a los miembros para que aporten cambios que conduzcan al logro de los objetivos institucionales potenciando el trabajo en equipo, fomentando la creatividad y estableciendo pocas reglas.

#### **Desempeño educativo**

Conjunto sistematizado de conocimientos y conductas que evidencia un docente a fin de que se puedan generar los logros educativos planificados.

#### **Líder**

Persona que tiene la facilidad de integrar y direccionar las actividades de otras personas, lo realiza de manera precisa y efectiva con la finalidad de lograr los objetivos propuestos.

#### **Liderazgo directivo**

Habilidad de involucrar a los miembros de la comunidad educativa en forma voluntaria para lograr los objetivos institucionales propuestos, asumiendo actitudes positivas para influenciar en la conducta de los miembros de la institución educativa.

#### **Liderazgo situacional**

Es un tipo de liderazgo que da a entender que no se puede emplear el mismo estilo de liderazgo para todas las situaciones u organizaciones, sino más bien, analizar las situaciones que nos orillen a adoptar cierto estilo de liderar.



## CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS

### 2.1. Variables y su operacionalización

#### Variable 1: Liderazgo directivo

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems	instrumento
Liderazgo directivo	Acción de influenciar sobre las conductas, actitudes, quehaceres y motivación de las personas para lograr los objetivos trazados, en virtud de su posición en la estructura de poder (Madrigal, 2011 citado por Sacsara (2018), (p.18).	La variable liderazgo directivo obtendrá su estudio tomando en cuenta las siguientes dimensiones: gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional, se elaboró el análisis y medición sobre la muestra resultante de la población elegida.	<p><i>Gestión Administrativa:</i>                      Conduce la elaboración de los documentos de gestión                      Comparte la misión y visión institucional                      Dedicar tiempo a monitorear y acompañar pedagógicamente                      Administra con eficiencia los recursos humanos y económicos</p> <p>- <i>Gestión pedagógica:</i>                      - Respetar la autonomía en el trabajo                      - Trabaja en equipo con los demás                      - Inspira confianza en la Institución                      - Actúa con justicia en la institución                      - Influye en la mejora del clima institucional</p> <p><i>Gestión institucional:</i>                      - Delega funciones entre los miembros                      - Asume o comparte responsabilidades                      - Logra los objetivos trazados en el PEI                      - Celebra el cumplimiento de logros                      - Comunica decisiones a través de órdenes                      - Felicita a los colaboradores destacados</p>	<p>1, 2, 3, 4, 5, 6,7, 8, 9, 10, 11, 12</p> <p>13, 14, 15, 16,17, 18, 19, 20,21, 22</p> <p>23, 24, 25,26, 27, 28, 29,30, 31, 32</p>	Cuestionario

## Variable 2: Cultura organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems	instrumento
Cultura organizacional	Principios y creencias asociadas a la razón de ser de las empresas la cual contribuye al logro de los objetivos. (Denison et ál., 2006 citado por Bonavia et ál. 2010)	Obtiene su estudio tomando en cuenta las siguientes dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, se elaboró el análisis y medición sobre la muestra resultante de la población elegida.	<i>Implicación:</i> - Empowerment - Trabajo en equipo - Desarrollo de capacidades	1,2,3,4,5, 6,7 8,9,10, 11,12, 13, 14, 15	Cuestionario
			<i>Consistencia:</i> - Valores centrales - Acuerdo - Coordinación e integración	16,17,18,19,20 , 21,22,23,24,25 , 26,27,28,29,30	
			<i>Adaptabilidad:</i> - Orientación al cambio. - Orientación al cliente - Aprendizaje organizativo	31,32,33,34,35 , 36,37,38,39,40 , 41,42,43,44,45	
			<i>Misión:</i> - Dirección y propósitos estratégicos - Metas y objetivos - Visión	46,47,48,49,50 , 51,52,53,54,55 , 56,57,58,59,60	

### Variable 3: Desempeño educativo

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems	instrumento
Desempeño educativo	Es crear en el entorno educativo una enseñanza que permita a los escolares lograr conseguir los estándares de aprendizaje previstos en el currículo nacional, mediante la supervisión de las sesiones, seguimiento a los estudiantes y detallar información necesaria a los padres sobre el currículo escolar (Ramos, 2018) citado por Sacsara, 2018) (p.38).	Acciones organizadas de los docentes para obtener logros de aprendizaje, para el análisis y medición se tuvo en cuenta las siguientes dimensiones: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de escuela articulada a la comunidad, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	<i>Preparación para el aprendizaje:</i> - Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes - Planifica la enseñanza de forma colegiada	1, 2, 3, 4	Cuestionario
			<i>Enseñanza para el aprendizaje:</i> - Crea un ambiente propicio para el aprendizaje - Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos	5, 6, 7, 8	
			<i>Participación en la gestión de la escuela:</i> - Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela. - Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado.	9, 10, 11, 12	
			<i>Desarrollo profesional e identidad docente:</i> - Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional. - Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas	13, 14, 14, 15, 16	

## **2.2. Formulación de hipótesis**

### **Hipótesis general:**

El liderazgo directivo y la cultura organizacional influyen significativamente en el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.

$$H_0: \beta_i = 0$$

$$H_a: \beta_i \neq 0$$

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

#### Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo explicativo, el estudio no se conforma con descripciones, sino explicar de manera detallada la influencia de los instrumentos de gestión en la gestión de la calidad educativa. (Hurtado de Barrera, 2015).

#### Diseño de investigación

En esta investigación se utilizó el diseño de campo, porque la información se recogió en los ambientes de las instituciones educativas, se utilizó el diseño transeccional contemporáneo, ya que se estudió las variables en un único momento y en la actualidad y el diseño de caso, porque se estudió la unidad de estudio en su totalidad. Como sostiene Hernández (2014) el diseño de estudio es no experimental, puesto que el estudio no tuvo la necesidad de alterar o modificar las variables elegidas para lograr conocer si tiene efecto una variable sobre otra.

### 3.2. Población y muestra

#### Población

Siguiendo a Hernández et ál. (2014) se le considera población al conjunto de personas que se establece desde una actividad que se desempeña en el mismo espacio de lugar o de tiempo ejerciendo actividades afines. En consonancia con lo anterior, la población estará conformada por 41 directores y 26 subdirectores de las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, Región Loreto.

#### Distribución de la población

Población	
Directores	41
Subdirectores	26
Total	67

Entre los criterios de inclusión se puede identificar: profesionales en educación que desempeñan cargos directivos (directores y subdirectores).

Asimismo, los criterios de exclusión: profesionales en educación que desempeñan cargos de docentes, personal administrativo y de servicio.

### **Muestra**

De acuerdo con Gómez (2006) la muestra es una parte de personas extraídas desde la población de estudio las cuales poseen las mismas o similares características. Con un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95% como la población es finita, la muestra es la misma de la población: 41 directores y 26 subdirectores.

### **3.3. Técnicas e instrumentos**

#### **Técnicas**

La técnica empleada fue la encuesta, la cual aporta a la recolección y exploración de datos a través de preguntas que se realizan a la población de interés investigativo (Niño, 2011). Esta técnica apropiada para este tipo de investigación porque simplifica la obtención de la recolección de la información y posibilita el tratamiento de datos.

#### **Instrumentos**

Según Hernández et ál. (2014) el cuestionario es un conjunto de preguntas formuladas desde las variables para ser medidas. Para este estudio, se empleó tres cuestionarios elaborados para las variables liderazgo directivo, cultura organizacional y desempeño educativo.

### **3.4. Procedimientos de recolección de datos**

En esta investigación se aplicaron dos técnicas, la primera, análisis documental, cuya función nos permitió conocer de manera amplia y detallada información para la realización del marco teórico, la segunda técnica a emplear fue la encuesta, la cual aportará a la recolección y exploración de datos a través de preguntas que se le realizará a la población de nuestro interés investigativo (Niño, 2011).

El estudio empleó tres cuestionarios elaborados para las variables liderazgo directivo, cultura organizacional y desempeño educativo, haciendo uso de la ficha de resumen como técnica que ayudó a recolectar información teórica, siendo así que el autor Gómez, indica que es la herramienta donde se registra

la información para obtener el texto. Por su parte, la encuesta es un análisis exacto de compilación de datos, con el cual se pudo analizar información proporcionada por el entorno en cuanto a la realidad que están viviendo y este se aplica a través del cuestionario. Según Hernández et ál. (2014) el cuestionario es un conjunto de preguntas formuladas desde las variables para ser medidas. Las encuestas anteriormente referidas permitirán medir las variables liderazgo directivo y desempeño educativo de los docentes y subdirectores de los colegios públicos de la provincia de Requena, Región Loreto 2021.

### **Validez y confiabilidad**

Se elaboró la validez de contenido de los instrumentos liderazgo directivo, cultura organizacional y desempeño educativo de los docentes, mediante el juicio de expertos. Los expertos son:

### **Validez de cuestionario**

<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Dictamen</b>
Walter Gerald Rodríguez Noriega	Aplicable
Witmar José Plaza Curmayari	Aplicable
Carla Patricia Vidigal Guerrero	Aplicable

### **Confiabilidad**

Para Hernández et ál. (2014) un instrumento es confiable cuando los resultados de su aplicación nos otorgan resultados iguales o parecidos todas las veces que sea aplicado a la misma población de estudio en diferentes periodos de tiempo.

Aplicándose el coeficiente de Alfa de Cronbach, se realiza la medición de la consistencia interna de los instrumentos para hallar el nivel de interrelación y de equivalencia de los ítems configurados por cada variable. La fórmula utilizada fue la siguiente:

### **3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos**

Luego de la aplicación de los instrumentos sobre la muestra, se continuó con el procesamiento mediante el ingreso de los datos obtenidos en una hoja Excel y luego en hoja del software estadístico SPSS (versión 26). Luego de

ellos se procederá a realizar el análisis descriptivo mediante la presentación de los resultados en tablas de frecuencia y gráficos estadísticos, empleado las categorías de frecuencia y porcentaje. Asimismo, para la contratación o prueba de las hipótesis se usó el modelo de regresión logística ordinal para determinar la relación y la influencia ente las variables de estudio.

### **3.6. Aspectos éticos**

En este proyecto de investigación se asumen los principios éticos de autonomía, eficiencia y justicia, es así que se respetará la participación voluntaria de los individuos brindándole información clara, procurándose también generar beneficios a la institución estudiada minimizando cualquier tipo de daño, y, por último, se eligió a las personas a encuestar de manera equitativa, sin priorizar factores que faciliten el estudio.



## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### ANÁLISIS DESCRIPTIVO

**Tabla N° 1.** Liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.

Liderazgo directivo	Número de directivos	%
MUY DEBIL	1	1,50
DEBIL	13	19,40
FUERTE	13	19,40
MUY FUERTE	40	59,70
Total	67	100,00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 se observa que el 59,70% de los directivos de las instituciones educativas de la provincia de Requena tienen un liderazgo muy fuerte; el 19,40% tiene un liderazgo fuerte; el 19,40% tiene un liderazgo directivo débil; y el 1,50% de los directivos tiene un liderazgo muy débil.

**Tabla N° 2.** Cultura organizacional en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.

Cultura organizacional	Número de directivos	%
DEBIL	18	26,90
FUERTE	13	19,40
MUY FUERTE	36	53,70
Total	67	100,00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se observa que el 53,70% de los directivos de las instituciones educativas de la provincia de Requena tienen una cultura organizacional muy fuerte; el 19,40% tiene una cultura organizacional fuerte; el 26,90% tiene una cultura organizacional débil.

**Tabla N° 3.** Desempeño educativo docente en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.

Desempeño educativo	Número de directivos	%
EN INICIO	17	25,4
EN PROCESO	7	10,4
LOGRO PROGRESIVO	43	64,2
Total	67	100,0

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se observa que el 64,2% de los docentes de las instituciones educativas de la provincia de Requena tienen un logro progresivo en cuanto

al desempeño educativo; el 25,4% tiene un logro en inicio; y el 10,4% tiene un logro en inicio.

### ANÁLISIS BIVARIADO

**Tabla N° 4.** Prueba de asociación entre el desempeño educativo y las variables liderazgo directivo y cultura organizacional.

		Puntuación		
VARIABLES			gl	p-valor
	LIDERAZGO DIRECTIVO	34,981	1	,000
	CULTURA ORGANIZACIONAL	36,958	1	,000
	Estadísticas globales	41,325	2	,000

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4, muestra una asociación altamente significativa entre el liderazgo directivo, la cultura organizacional con el desempeño educativo docente (p-valor < 0,01).

### ANÁLISIS MULTICAUSAL

De acuerdo los resultados de la tabla 4, el estudio cumple con la condición de generar un modelo logístico binario por ser variables de escala ordinal, para responder la siguiente hipótesis de estudio.

Ho:  $\beta_i = 0$  (coeficientes de las variables independientes:  $X_1$  y  $X_2$ , NO influyen al desempeño educativo)

Ha:  $\beta_i \neq 0$  (coeficientes de las variables independientes:  $X_1$  y  $X_2$ , influyen al desempeño educativo)

**Tabla N° 5.** Modelo logístico binario: desempeño educativo = f(liderazgo, cultura organizacional)

	B	Error estándar	Wald	gl	p-valor	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
							Inferior	Superior
Liderazgo Directivo	2,204	,921	5,720	1	,017	9,060	1,489	55,144
Cultura Organizacional	2,932	,977	9,015	1	,003	18,774	2,768	127,323
Constante	-7,016	1,588	19,518	1	,000	,001		

Fuente: elaboración propia.

**Modelo logístico binario:**

$$Desempeño\ educativo = \frac{1}{1 + e^{-(-7,016 + 2,204LD + 2,932CO)}}$$

En la tabla 5 se muestra que “Existe influencia significativa del liderazgo directivo y la cultura organizacional en el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021. Es decir el coeficiente del liderazgo directivo ( $\beta_1 = 2,204$ ) es razón de cambio del desempeño educativo por cada unidad de liderazgo educativo ( $p\text{-valor} = 0,017 < 0,05$ ). Por otro lado,  $\beta_2 = 2,932$ , razón de cambio del desempeño educativo por cada unidad de la cultura organizacional ( $p\text{-valor} = 0,003 < 0,05$ ).

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos evidencian que el liderazgo directivo y la cultura organizacional tienen un impacto significativo en el desempeño educativo docente. o educativo docente y, en última instancia, el éxito de los estudiantes. De ahí la importancia de la presente investigación, que tiene como objetivo general explicar la influencia del liderazgo directivo, la cultura organizacional y el desempeño educativo de los docentes en las instituciones educativas de la provincia de Requena 2021, los resultados ayudarán a tomar las mejores decisiones para mejorar la problemática en estudio.

Con respecto a la variable liderazgo directivo, solamente el 59,70% de los encuestados dicen que es Muy fuerte (Tabla 1), es decir que el directivo ejerce un liderazgo en la dimensión Administrativa conducentes a la elaboración de los documentos de gestión en forma participativa, compartiendo la misión y visión institucional así como asumiendo la responsabilidad de monitorear y acompañar a los docentes en el plano pedagógico, con los cuales garantiza el diseño de planes estratégicos y operativos institucionales así como las políticas y procedimientos para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos administrativos. Además, gestiona adecuadamente los recursos financieros, humanos y materiales de la institución, garantizando su uso adecuado y transparente. En la dimensión Pedagógica, su actuación se traduce en diseñar planes de estudio efectivos, establecer objetivos claros y realistas para el aprendizaje de los estudiantes, asegurando la autonomía en el trabajo de los docentes, así como potenciando el trabajo en equipo, dotando a los profesores de las herramientas necesarias para brindar una educación de calidad. Además, actúa con justicia en la institución lo cual fomenta un ambiente de aprendizaje positivo y seguro para los estudiantes y el personal, inspirando confianza lo cual promueve la innovación y la creatividad en el proceso de enseñanza que, definitivamente influye en la mejora del clima institucional. En cuanto a la dimensión Institucional define los valores y principios fundamentales institucionales y trabaja para construir una cultura organizacional sólida y comprometida con la excelencia. Además, establece relaciones efectivas con la comunidad educativa, incluyendo padres, estudiantes, profesores y personal administrativo, y trabajar para fortalecer la

imagen y reputación de la institución, todo esto orientado a los logros de los objetivos trazados en el PEI. Estos resultados se asemejan a los encontrados por Plúa (2018), su estudio correlacional causal indica que el 41,9% de los docentes califican en nivel bajo el liderazgo directivo, sin embargo, califican en el nivel medio la cultura organizacional, llegando a la conclusión que el liderazgo directivo influye significativamente en la cultura organizacional de la educación básica.

En cuanto a la variable cultura organizacional, se observa que sólo el 53,70% de los directivos señala que es muy fuerte (Tabla 2). Estos resultados se asemejan a lo encontrado por Mercado (2121), en un estudio sobre gestión educativa y cultura organizacional, donde concluye que si existe relación significativa entre la gestión educativa y la cultura organizacional. En tal sentido, consideran que la práctica de valores en la organizacional es sólida y se centran en el logro de los aprendizajes orientados a la excelencia académica y el compromiso con los estudiantes; consideran fundamental la comunicación abierta y efectiva; clara y transparente, porque contribuyen a una cultura organizacional sólida. Todo esto teniendo en cuenta el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo. En una institución educativa, los líderes deben ser capaces de motivar y guiar al personal docente y administrativo para trabajar juntos hacia objetivos comunes centrado en los estudiantes. Estos resultados coinciden con el estudio realizado por Mendoza (2021), referida a la cultura organizacional y la calidad docente, concluyeron que si existe una relación significativa y positiva entre ambas variables

Con respecto al desempeño educativo de los docentes de las instituciones educativas de la provincia de Requena, el 64,2% de los encuestados señalan que tienen un logro progresivo (Tabla 3). Es decir, conocen a sus estudiantes, sus necesidades, intereses y habilidades para desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje que se adaptan a las necesidades individuales de cada uno de ellos; planifica y prepara sus clases de manera que sean efectivas y eficientes en forma colegiada; utiliza una variedad de estrategias de enseñanza para garantizar que los estudiantes aprendan de manera efectiva, desarrollando actividades significativas y con una retroalimentación constante; evalúa el aprendizaje de los estudiantes de manera justa y objetiva, utilizando diferentes tipos de evaluaciones; se comunica de manera clara y

efectiva con sus estudiantes, padres y colegas, identificando y abordando problemas de comportamiento o dificultades académicas. Finalmente, se mantiene actualizado en su área de especialización y busca constantemente nuevas formas de enseñar y mejorar su práctica educativa, reflexionando críticamente para satisfacer las necesidades de sus estudiantes, tiene una clara comprensión de su rol como educador y de su responsabilidad en la formación de los estudiantes. Trabaja en equipo con sus colegas para mejorar la calidad de la educación y compartir buenas prácticas. En resumen, un desempeño educativo docente es progresivo cuando el docente es capaz de planificar y preparar sus clases de manera efectiva, enseñar de manera efectiva, evaluar el aprendizaje de manera justa y objetiva, comunicarse de manera efectiva y preocuparse por el bienestar de sus estudiantes.

El análisis bivariado muestra una asociación altamente significativa entre el liderazgo directivo y el desempeño educativo, la cultura organizacional y el desempeño educativo, dado que: (p-valor < 0,01) (Tabla 4). Es decir, el liderazgo de los directivos fomenta valores importantes como el trabajo en equipo, la disciplina y la perseverancia, lo que genera en el desempeño educativo docente un mayor compromiso en su trabajo, lo cual es útil para motivar a los estudiantes y enseñarles habilidades sociales y emocionales. El liderazgo directivo tiene un impacto significativo en el desempeño educativo del docente, porque proporciona una visión y dirección clara para la institución, establece expectativas claras y brinda apoyo y recursos adecuados para los maestros. Además, un líder directivo puede fomentar una cultura escolar positiva y colaborativa que promueva el aprendizaje y el crecimiento profesional de los maestros. Cuando los maestros se sienten apoyados y valorados, es más probable que estén motivados y comprometidos con su trabajo, lo que puede llevar a un mejor desempeño docente y, en última instancia, a mejores resultados para los estudiantes.

De otro lado, una cultura organizacional fuerte en las instituciones educativas crea las condiciones adecuadas en el clima laboral y en la satisfacción de los docentes con su trabajo, lo que aumenta su compromiso y motivación para realizar sus labores profesionales de manera efectiva. En conjunto, un liderazgo directivo fuerte y una cultura organizacional saludable genera un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de

los docentes, lo que mejora significativamente la calidad de la educación que se brinda. La cultura organizacional fuerte de una institución educativa fomenta un ambiente de colaboración, respeto y apoyo mutuo entre los docentes, es hace que los docentes se sientan motivados y comprometidos con su trabajo, lo que predispone a los docentes a compartir conocimientos y recursos entre sí, y a trabajar juntos para mejorar la calidad de la educación que ofrecen. En resumen, el liderazgo directivo y la cultura organizacional son dos factores clave que influyen en el desempeño educativo de los docentes, porque se sienten motivados y comprometidos con su trabajo.

Los resultados se asemejan a lo realizado por Onofre (2019), quien en su estudio concluyó que existe la necesidad que los directivos rediseñen sus procesos de gestión educativa y de la misma forma que el personal docente mejore su desempeño pedagógico dentro del aula. De otro lado, García (2019) encontró que existe relación entre el liderazgo directivo, el desempeño docente y el rendimiento académico, llegó a la conclusión que existe la necesidad que los directivos rediseñen sus procesos de gestión educativa y de la misma forma que el personal docente mejore su desempeño pedagógico dentro del aula. Otro aporte interesante es el estudio realizado por Jáuregui (2017), en cuanto a que existe relación entre el liderazgo Directivo y el desempeño docente.

Los resultados del análisis multicausal (Tabla 4) da la condición de generar un modelo logístico binario por ser variables de escala ordinal, en tal sentido, se muestra que “Existe influencia significativa del liderazgo directivo y la cultura organizacional en el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021. (Tabla 5). Es decir, el liderazgo directivo y la cultura organizacional de una institución educativa influyen de manera significativa en el desempeño educativo de los docentes. Un liderazgo directivo efectivo puede proporcionar dirección clara, apoyo y recursos adecuados para que los docentes puedan desempeñarse de manera efectiva. Además, una cultura organizacional positiva que fomente la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo puede motivar a los docentes a mejorar su desempeño y a trabajar juntos para lograr objetivos comunes. Por otro lado, un liderazgo directivo ineficaz o una cultura

organizacional tóxica pueden llevar a la desmotivación, la falta de compromiso y el bajo rendimiento de los docentes.

Finalmente, se concluye que el liderazgo directivo efectivo puede motivar a los docentes a alcanzar sus metas y objetivos, fomentar la innovación y la creatividad, y mejorar la calidad de la enseñanza. Además, una cultura organizacional positiva puede crear un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y reducir el estrés. Por otro lado, una cultura organizacional negativa puede generar conflictos y tensiones entre los miembros del personal, lo que puede afectar negativamente el desempeño educativo docente. Asimismo, un liderazgo directivo ineficaz puede llevar a la falta de dirección y motivación, lo que puede afectar la calidad de la enseñanza y el desempeño de los estudiantes. En resumen, el liderazgo directivo y la cultura organizacional son fundamentales para el logro de los objetivos institucionales. Los líderes escolares deben trabajar para crear una cultura organizacional positiva y fomentar un liderazgo directivo efectivo para mejorar el desempeño. Es importante pues que los líderes directivos trabajen en colaboración con los docentes para crear una cultura organizacional positiva y un ambiente de trabajo saludable que fomente el crecimiento y el éxito educativo.

Es importante que los investigadores realicen estudios experimentales a partir de los resultados de la presente investigación, entendiendo que el liderazgo directivo es fundamental para el mejoramiento de la cultura organizacional y el desempeño docente en una institución educativa. En resumen, el liderazgo directivo es esencial para el mejoramiento de la cultura organizacional y el desempeño educativo de los docentes en una institución educativa. Los líderes deben fomentar la formación continua y la retroalimentación, así como promover un ambiente de respeto y confianza.



## CAPÍTULO VI: PROPUESTA

A partir de los resultados obtenidos de la presente investigación, se plantean algunas ideas que debe incluir todo programa de liderazgo directivo y cultura organizacional que tenga como objetivo mejorar el desempeño educativo de los docentes en las instituciones educativas de la provincia de Requena.

### 1. Fundamentación

El liderazgo directivo y la cultura organizacional son dos aspectos fundamentales para mejorar el desempeño educativo docente. El liderazgo directivo es el proceso mediante el cual se guía, se dirige y se motiva a los docentes para que alcancen los objetivos de la institución educativa. La cultura organizacional, por su parte, se refiere a los valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de la organización. Una cultura organizacional positiva favorece el compromiso y la motivación de los docentes, lo que se traduce en un mejor desempeño educativo.

### 2. Objetivos:

- Desarrollar un programa de liderazgo directivo que fomente la participación activa de los docentes en la toma de decisiones y en la definición de objetivos.
- Promover una cultura organizacional positiva que favorezca el compromiso y la motivación de los docentes.
- Mejorar el desempeño educativo de los docentes mediante la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y efectivas.

### 3. Estrategias:

1. *Desarrollo de un plan estratégico participativo*: Se debe involucrar a los docentes en la definición de objetivos y metas a largo plazo. Para ello, se pueden realizar reuniones periódicas en las que se discutan ideas y se establezcan planes de acción concretos.
2. *Capacitación y formación continua*: Es fundamental que los docentes reciban capacitación y formación continua en nuevas metodologías pedagógicas y tecnologías educativas. Esto les permitirá estar actualizados y mejorar su desempeño educativo.

3. *Fomento de la comunicación y el trabajo en equipo*: Se deben promover espacios de diálogo y colaboración entre los docentes, así como el trabajo en equipo en proyectos pedagógicos. Esto favorecerá el intercambio de ideas y la retroalimentación constante.
4. *Reconocimiento y motivación*: Es importante reconocer y valorar el trabajo de los docentes, ya sea mediante incentivos económicos, reconocimientos públicos o programas de desarrollo profesional. Esto fomentará su compromiso y motivación.
5. *Evaluación y seguimiento*: Se debe realizar una evaluación constante del desempeño educativo de los docentes, así como un seguimiento de los planes de acción establecidos. Esto permitirá identificar fortalezas y debilidades, y ajustar las estrategias según sea necesario.

Un programa de liderazgo directivo y una cultura organizacional positiva son fundamentales para mejorar el desempeño educativo docente. La implementación de estrategias como el desarrollo de un plan estratégico participativo, la capacitación y formación continua, el fomento de la comunicación y el trabajo en equipo, el reconocimiento y motivación, y la evaluación y seguimiento permitirán alcanzar este objetivo. Es importante recordar que la mejora del desempeño educativo es un proceso continuo que requiere compromiso y esfuerzo por parte de todos los miembros de la institución educativa.

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis y la discusión de los resultados de la presente investigación, se presentan las conclusiones arribadas:

1. El 59,70% de encuestados el liderazgo directivo es muy fuerte en las instituciones educativas de la provincia de Requena, 2021, porque según los encuestados, las diversas estrategias de gestión que ellos utilizan con lleva a un buen clima institucional, además que logran armonizar la gestión de los aprendizajes con la gestión de las estrategias para convivir bajo una misma cultura institucional.
2. El 53,70% de encuestados, la cultura organizacional es muy fuerte en las instituciones educativas de la provincia de Requena, 2021, porque es resultados la gestión de un buen clima organizacional por parte de los directores.
3. El 64,2% de encuestados el desempeño educativo docente tienen un logro progresivo en las instituciones educativas de la provincia de Requena, 2021, ya que este se logra mediante la gestión de las estrategias necesarias después del monitoreo al docente para que este pueda gestionar con todos los éxitos los aprendizajes de los estudiantes, dentro de una cultura organizacional.
4. Los resultados determinan que la investigación cumple con la condición de generar un modelo logístico binario por ser variables de escala ordinal, para responder la hipótesis de estudio. Este se debe a que tanto la cultura organizacional como el liderazgo directivo hace un sistema binario que juntos logran el buen desempeño docente en la institución educativa, por ende, convirtiendo en el docente un gestor de los aprendizajes dentro de un buen clima institucional, con el liderazgo del directivo, obteniendo provechosos resultados en el aprendizaje de los estudiantes.
5. El estudio demuestra que “existe influencia significativa del liderazgo directivo y la cultura organizacional en el desempeño educativo de los

docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021, porque la variables que se han escogido para este estudio, convirtiéndose en un binario, logran la gestión de los aprendizajes de los estudiantes con docentes que se encuentran dentro de un clima organizacional optimo, con el acompañamiento del directivo como líder pedagógico en el uso de las estrategias y la mejora de las distinta herramientas para que el estudiante logre el aprendizaje y el docente logre un buen desempeño docente.

## **CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES**

1. A los directivos de las Instituciones educativas de la provincia de Requena, impulsar alianzas estratégicas con instituciones formadoras para implementar programas conducentes a mejorar el liderazgo directivo de sus respectivas instituciones educativas, porque un buen liderazgo educativo de los directivos hará que los maestros se conviertan en líderes pedagógicos en sus aulas, y de esta manera mejorar la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.
2. A los directivos de las Instituciones educativas de la provincia de Requena, se les recomienda impulsar alianzas estratégicas con instituciones formadoras para implementar programas conducentes a mejorar la cultura organizacional en las instituciones educativas de la provincia de Requena, para que de esta manera se pueda mejorar el liderazgo directivo dentro de un marco de una cultura organizacional y de esta manera lograr mejorar la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.
3. A los directivos de las Instituciones educativas de la provincia de Requena, impulsar alianzas estratégicas con instituciones formadoras para implementar programas educativos para mejorar el desempeño educativo de los docentes en las instituciones educativas de la provincia de Requena, considerando que los desempeños educativos de los docentes influyen significativamente en el desempeño educativo de los estudiantes de esta provincia.
4. A los directivos de las instituciones educativas de la provincia de Requena, desarrollar programas de actualización docente orientados a generar un modelo logístico binario por ser variables de escala ordinal, porque un directivo que sea un líder dentro de una buena cultura organizacional, hará que los docentes sepan gestionar mejores estrategias de aprendizajes de sus estudiantes
5. A los investigadores, realizar estudios cuasiexperimentales orientados al liderazgo directivo y la cultura organizacional para mejorar el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena.

## CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, E. (2018). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa 1278, La Molina*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://bit.ly/3AWYjtj>
- Angulo, A., Siliceo, A. y Siliceo, F. (2001). *Liderazgo: El don del servicio*.
- Álvarez-Andrade, G. (2020). Evaluación del desempeño docente en Instituciones Educativas Públicas. *Revista EDUSER*, 7(1), 32-40. <https://doi.org/10.18050/eduser.v7i1.24>
- Banz, C. (2016). *Influencia de los líderes escolares en la cultura de escuelas con mejora sostenida*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la universidad de Chile. <https://bit.ly/3F0FHvb>
- Bermúdez, M., Hernández, J., Govea, M., Francisco, G., Chávez, S. y Hernández, H. (2016). *Cultura organizacional en instituciones de educación primaria bolivariana. Congreso Internacional de Investigación de la urbe*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín de Venezuela. <https://bit.ly/3ulSmFT>
- Bonavia, T., Prado, V. J., García Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicología UST*, 7 (1), 15-32.
- Burns, J. M. (2004) *transforming leadership: A new pursuit of happiness*, 213.
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16 (25), 109-137. <https://bit.ly/3kbaKZx>
- Calero, M. (1998) *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos. (B.N.P.)
- Cantillo, J. (2013). *Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL. <https://bit.ly/3rlV5xa>
- Castillo, P. (2014). *Ejercicio del liderazgo pedagógico en el CEIP Lledoner, comunidad de aprendizaje: Un estudio de casos*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona]. Repositorio Institucional UB. <https://bit.ly/3ikt30a>
- Chamorro, D. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7.ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8.a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I., (2017). *Administración de recursos humanos*. (10.a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Gráfica Educativa.
- Constitución Política del Perú. (1993). Lima.
- D.S. Nº 001-2020-MINEDU. (2020). Evaluación Docente. Diario oficial El Peruano.
- D.S. Nº 013-2004-ED. (2004). Reglamento de Educación Básica Regular, Lima.

- Dávila, H. (2017). *Liderazgo directivo y el marco del buen desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Víctor E Vivar del Distrito de Llata, Huánuco 2015*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://bit.ly/3AWXwZn>
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. y Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. <https://bit.ly/2ZtGCQV>
- Dessler, G. (1996). *Evaluación del desempeño docente*. México: Ed. Hispanoamericana.
- Díaz, H. (2009). *Carrera pública magisterial*. Desafíos para el gobierno y los docentes. Recuperado de: <https://bit.ly/3omuAGX>
- El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. (2015, 21 de noviembre). Gestión. <https://bit.ly/3oRm7bA>
- Fasanando, S. y Coral, G. (2020) Liderazgo directivo y engagement de los docentes de la institución educativa Rosa Agustina Donayre de Morey Iquitos. Tesis para optar el grado académico de magister en ciencias de la educación, mención en gestión y docencia educativa. UCP.
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDERES EDUCATIVOS*, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepcion, Chile.
- García, A., Di Guisto Valle, C. y Zamorano, M. (2014). Cultura organizacional en la Universidad de Burgos. Estudio diferenciado por ramas educativas. *Revista del Congreso Internacional de Docencia Universitaria e innovación*, 1(2). <https://bit.ly/32WE9UO>
- García, S. (2019). *Liderazgo directivo, desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes del 5° grado, nivel secundaria Institución Educativa 5051 “Virgen de Fátima” UGEL Ventanilla – RED 05 – Lima, 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. <https://bit.ly/39SMZ5W>
- Grove Press Brito Figueiredo Fiho, Dalson, & Paranhon, Ranulfo, & da Rocha, Enivaldo C., & Baptista, Mariana, & da Silva Jr., José Alexandre, & Wanderley D. Santos, Manoel L., & Guiro Marino, Jacira (2013). When is statistical significance not significant? *Brazilian Political Science Review*, 7(1), 31-55.
- Guzmán, J. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Revista Aountes Universitarios*, (2), 21-22. <https://bit.ly/3ghtVRR>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.a Ed.) Interamericana Editores.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage.
- Jáuregui, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente de la institución educativa 60756, Claverito, Iquitos, 2017. Tesis para obtener el grado de Maestra en administración de la educación, UCP.
- Lecaros, R. (2017). *Liderazgo pedagógico y desempeño docente en la Institución Educativa Glorioso Húsares de Junín – El Agustino 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://bit.ly/3B2LJcc>

- Lima, J., Mendes, A. y Rezende, A. (2021). Teacher Performance Evaluation: to blame, punish or develop professionally? [Evaluación del desempeño docente: ¿culpar, castigar o desarrollarse profesionalmente?]. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29(111), 318-337. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902701>
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, Propiedad intelectual e Industria. *Cienciamerica*, (3), 34-39. <https://bit.ly/3ooDQqM>
- Madrigal, B. (2011). *Liderazgo y aprendizaje*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Martínez, P. (2019). *Directores efectivos: Prácticas necesarias para una educación parvularia de calidad*. [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la universidad de Chile. <https://bit.ly/3kVWQOD>
- Maslow, A. (1981) *Motivacion and personality*. Prabhat Prakashan.
- Medina, A. (2014). *El liderazgo Pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria*. Chile: Perspectiva educacional.
- Mendoza, B. (2021). *Cultura organizacional y calidad docente en la institución educativa N° 1239 – Fortaleza año 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://bit.ly/3GhcQIG>
- Mera, A. (2015). *Liderazgo directivo: factores que determinan su estilo de la IEP Algarrobos de Chiclayo 2014*. [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA. <https://bit.ly/3iiAEfB>
- Mercado, R. (2021). *Gestión educativa y cultura organizacional en la Institución Educativa N°111 Santa Anita, UGEL 06, Ate*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://bit.ly/3GhcQIG>
- Ministerio de Educación del Perú (2003). *Informe de la nueva docencia en el Perú*. Recuperado de: <https://bit.ly/3omuAGX>
- Ministerio de Educación del Perú (2008). *Nueva carrera pública magisterial. Ley N° 29062*. Recuperado de: [http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM\\_doctrab.pdf](http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM_doctrab.pdf).
- Ministerio de Educación del Perú (2009). *Asesoría, monitoreo y evaluación del docente*. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de: <https://bit.ly/3omuAGX>
- Ministerio de Educación del Perú (2014) Marco del buen Desempeño Directivo.
- Ministerio de Educación del Perú (2014) Marco del buen Desempeño Docente.
- Ministerio de Educación del Perú. (2007). *Sistema de evaluación de desempeño docente SEDD. Programa de educación en áreas rurales PEAR*. Lima: MED, Gestión pedagógica.
- Ministerio de Educación. (2000). *Currículo básico de formación docente de la especialidad de Educación Primaria*. Lima: El Peruano.
- Ministerio de Educación. (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú. Presentación al país. Noviembre de 2006*. Lima: Ministerio de Educación.
- Montaña, A. y Torres, G. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de*



- cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero.* [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario, Bogotá]. Repositorio Institucional UROSARIO. <https://bit.ly/3J4WSNr>
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* Pearson education.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* Pearson education.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación.* Ediciones de la U.
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparisons approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, (34), 487-516.
- Onofre, A. (2019). *Liderazgo del director y Desempeño Docente de la Institución Educativa 1005 – Jorge Chávez Dartnell, Breña, 2019.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://bit.ly/2Y8zsVA>
- Orellana López, D. y Sánchez Gómez, M. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de investigación educativa.* (24), 205-222. <https://bit.ly/2JHOXMG>
- Peniche, R., Mac, C., Guzmán, C. y Mora, N. (2020). Factores que afectan el desempeño docente en centros de alta y baja eficacia en México. REICE. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 18(2), 77–95. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.004>
- Plúa, M. (2018) El liderazgo directivo y su influencia en la cultura organizacional de la escuela de educación básica “Enrique Gil Calderón”, Guayaquil- Ecuador. Universidad César Vallejo.
- Ramos, A. (2018). Liderazgo del director y el desempeño docente de la Institución Educativa de primaria, 2018. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://bit.ly/3iniU2L>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española.* (22.<sup>a</sup> ed.). Madrid: Real Academia Española.
- Rizo, H. (2005). Evaluación del desempeño docente. Tensiones y tendencias. *Proyecto regional de educación para América Latina y el Caribe - PRELAC*, (1) 148.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* (13.a ed.). Pearson educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional.* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional.* (15.a ed.). Pearson educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional.* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson educación.
- Robinson, M., Lloyd A. y Rowe, J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación*, 12(4), 13-40. <https://bit.ly/3Fh5mQv>
- Robinson, V. (2012). *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los tipos de liderazgo.* Nueva Zelanda: REICE.

- Rojas, A. y Gaspar, F. (2006). *Bases de liderazgo en Educación Colección Líderes escolares un tesoro para la educación.*
- Sacsara, A. (2018). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en la Institución Educativa "María Parado de Bellido". Cangallo-Ayacucho. 2018.* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://bit.ly/3D3nV8S>
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo.* Plaza & Janés.
- UNESCO: liderazgo directivo docente es esencial para el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos. (2016, 24 de febrero). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://bit.ly/2ZPZSvP>
- Vásquez, W. (2009). *Evaluación del desempeño docente y el rendimiento académico de los estudiantes del nivel secundario en el área de matemática de las instituciones educativas estatales del distrito de Carmen de La Legua Reynoso, en el año 2008.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://bit.ly/3omuAGX>
- Vilca, F. (2018). *Liderazgo directivo escolar y el desempeño docente en la Institución Educativa N° 1199 Mariscal Ramón Castilla, Ñaña – Chacabayo.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://bit.ly/2ZMHa8f>
- Yangali, J. S., y Torres, G. C. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3.1), 58-75. <https://bit.ly/3iojAVH>
- Zárate, R. (2015). Liderazgo directivo y la calidad del desempeño docente de las Instituciones Educativas privadas del nivel primaria de Vitarte–Lima 2015. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <https://bit.ly/3inURkh>

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1: Matriz de consistencia

Título	Problema de Investigación	Objetivos de la Investigación	Hipótesis	Tipo y diseño de estudio	Población de estudio y procesamiento	Instrumento de recolección
Liderazgo directivo, cultura organizacional y desempeño educativo de los docentes en las instituciones educativas de la provincia de Requena, 2021	<p><b>Problema general</b> ¿En qué medida el liderazgo directivo y la cultura organizacional influyen en el desempeño educativo de los docentes de las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo es el liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021? ¿Cómo es la cultura organizacional de los directivos en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021? ¿Cómo es el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021? ¿Cuál es el modelo del desempeño educativo de los docentes en función del liderazgo pedagógico y cultura organizacional de los directivos en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b> Explicar la influencia del liderazgo directivo y la cultura organizacional en el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> Describir el liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021. Describir la cultura organizacional de los directivos en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021. Describir el desempeño educativo de los docentes en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021. Determinar el modelo del desempeño educativo de los docentes en función del liderazgo pedagógico y cultura organizacional de los directivos en las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis</b> El liderazgo directivo y la cultura organizacional influyen en el desempeño educativo de los docentes de las Instituciones Educativas de la provincia de Requena, 2021.</p> <p><math>H_0 \beta_i=0</math></p> <p><math>H_a \beta_i \neq 0</math></p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Explicativo</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> De campo, transeccional y multivariado</p>	<p><b>Población y muestra</b> 67 directivos y docentes de las instituciones educativas del nivel secundario jornada escolar regular, Requena, 2021.</p> <p>La información se procesó mediante el programa SPSS versión 25.</p>	El instrumento a utilizado fue será el cuestionario, que consiste en formular preguntas de las variables en estudio.

## Anexo N° 2. Tabla de operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos	instrumento
Liderazgo directivo	Acción de influenciar sobre las conductas, actitudes, quehaceres y motivación de las personas para lograr los objetivos trazados, en virtud de su posición en la estructura de poder (Madrigal, 2011 citado por Sacsara (2018), (p.18).	La variable liderazgo directivo obtendrá su estudio tomando en cuenta las siguientes dimensiones: gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional, se elaboró el análisis y medición sobre la muestra resultante de la población elegida.	<p><i>Gestión Administrativa:</i>            Conduce la elaboración de los documentos de gestión            Comparte la misión y visión institucional            Dedicar tiempo a monitorear y acompañar pedagógicamente            Administra con eficiencia los recursos humanos y económicos</p> <p>- <i>Gestión pedagógica:</i>            - Respeta la autonomía en el trabajo            - Trabaja en equipo con los demás            - Inspira confianza en la Institución            - Actúa con justicia en la institución            - Influye en la mejora del clima institucional</p> <p><i>Gestión institucional:</i>            - Delega funciones entre los miembros            - Asume o comparte responsabilidades            - Logra los objetivos trazados en el PEI            - Celebra el cumplimiento de logros            - Comunica decisiones a través de órdenes            - Felicita a los colaboradores destacados</p>	1, 2, 3, 4, 5, 6,7, 8, 9, 10, 11, 12  13, 14, 15, 16,17, 18, 19, 20,21, 22  23, 24, 25,26, 27, 28, 29,30, 31, 32	Muy débil (32-64)  Débil (65-96) Fuerte (97-128)  Muy fuerte (129-160)	Cuestionario

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos	instrumento
Cultura organizacional	Principios y creencias asociadas a la razón de ser de las empresas la cual contribuye al logro de los objetivos. (Denison et ál., 2006 citado por Bonavia et ál. 2010)	Obtiene su estudio tomando en cuenta las siguientes dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, se elaboró el análisis y medición sobre la muestra resultante de la población elegida.	<p><i>Implicación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empowerment</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Desarrollo de capacidades</li> </ul> <p><i>Consistencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores centrales</li> <li>- Acuerdo</li> <li>- Coordinación e integración</li> </ul> <p><i>Adaptabilidad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cambio.</li> <li>- Orientación al cliente</li> <li>- Aprendizaje organizativo</li> </ul> <p><i>Misión:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección y propósitos estratégicos</li> <li>- Metas y objetivos</li> <li>- Visión</li> </ul>	<p>1,2,3,4,5, 6,7 8,9,10, 11,12, 13, 14, 15</p> <p>16,17,18,19,20, 21,22,23,24,25, 26,27,28,29,30</p> <p>31,32,33,34,35, 36,37,38,39,40, 41,42,43,44,45</p> <p>46,47,48,49,50, 51,52,53,54,55, 56,57,58,59,60</p>	<p>Muy débil (32-64)</p> <p>Débil (65-96) Fuerte (97-128)</p> <p>Muy fuerte (129-160)</p>	Cuestionario

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems	Niveles y rangos	Instrumento
Desempeño educativo	Es crear en el entorno educativo una enseñanza que permita a los escolares lograr conseguir los estándares de aprendizaje previstos en el currículo nacional, mediante la supervisión de las sesiones, seguimiento a los estudiantes y detallar información necesaria a los padres sobre el currículo escolar (Ramos, 2018) citado por Sacsara, 2018) (p.38).	Acciones organizadas de los docentes para obtener logros de aprendizaje, para el análisis y medición se tuvo en cuenta las siguientes dimensiones: preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de escuela articulada a la comunidad, desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.	<i>Preparación para el aprendizaje:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes</li> <li>- Planifica la enseñanza de forma colegiada</li> </ul>	1, 2, 3, 4	En inicio (16-32) En proceso (33-48) Logro progresivo (49-64)	Cuestionario
			<i>Enseñanza para el aprendizaje:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea un ambiente propicio para el aprendizaje</li> <li>- Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos</li> </ul>	5, 6, 7, 8		
			<i>Participación en la gestión de la escuela:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela.</li> <li>- Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del estado.</li> </ul>	9, 10, 11, 12		
			<i>Desarrollo profesional e identidad docente:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional.</li> <li>- Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas</li> </ul>	13, 14, 14, 15, 16		

### Anexo N° 3: Instrumentos de recolección de datos

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo medir liderazgo directivo de los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de la provincia de Requena en la Región Loreto, 2021.

#### INSTRUCCIONES:

Lea cada oración y elija la respuesta que mejor lo describe, hay cinco posibles respuestas: 1) Totalmente en desacuerdo (TED); 2) En desacuerdo; 3) Ni desacuerdo ni en acuerdo (NEDNA); 4) De acuerdo (DA); y, 5) Totalmente de acuerdo (TA). Elija una, y solo UNA respuesta para cada oración y coloque un ASPA sobre el número que corresponda a su respuesta.

	Ítems	TED	ED	NEDNA	DA	TDA
1	El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la IE.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la IE.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
8	El director promueve el trabajo en equipo.					
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la IE.					
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.					
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la IE.					
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en la institución educativa.					
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente.					



15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
16	La institución educativa tiene el PEI.					
17	La institución educativa aplica el PEI					
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad					
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.					
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimiento del docente					
25	El director se actualiza y capacita permanentemente					
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director					
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
29	El director es emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de I.E.					
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa					
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.					

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo medir la cultura organizacional de los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de la provincia de Requena en la Región Loreto, 2021.

### INSTRUCCIONES:

Lea cada oración y elija la respuesta que mejor lo describe, hay cinco posibles respuestas: 1) Totalmente de acuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo; 4) De acuerdo; y, 5) Totalmente de acuerdo.

Elija una, y solo UNA respuesta para cada oración y coloque un ASPA sobre el número que corresponda a su respuesta.

		TED	ED	NDA NDA	DA	TDA
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en un grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8	Acostumbrarnos en hacer las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la organización.					
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12	Las capacidades del "banquillo" (futuros líderes del grupo) se mejoran constantemente.					
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					

15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característica con un conjunto de prácticas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tienen una cultura "fuerte".					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones.					

38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43	Muchas ideas "se pierden por el camino".					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta cara.					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO EDUCATIVO

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo medir el desempeño educativo de los directores y subdirectores de las instituciones educativas públicas de la provincia de Requena en la Región Loreto, 2021.

### INSTRUCCIONES:

Lea cada oración y elija la respuesta que mejor lo describe, hay cinco posibles respuestas: 1) Totalmente en acuerdo; 2) En desacuerdo; 3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo; 4) De acuerdo; y, 5) Totalmente de acuerdo.

Elija una, y solo UNA respuesta para cada oración y coloque un ASPA sobre el número que corresponda a su respuesta.

		TED	ED	NEDNA	DA	TD A
1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.					
2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.					
3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.					
4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes para el logro de los aprendizajes previstos.					
5	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos					
6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, entendiendo a la diversidad.					
7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.					
8	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función a criterios previamente establecidos, superando la práctica de abuso de poder.					

9	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
10	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación y mejora la calidad de servicio educativo de la escuela.					
11	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
12	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno					
13	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancias con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.					
14	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.					
15	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.					
16	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio de bien superior e interés del niño y adolescente.					

#### **Anexo N° 4: Informe de validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos**

La validez del instrumento se determinó mediante el juicio de jueces/expertos o método Delphi. Los resultados de la revisión se muestran en la tabla de criterios para determinar la validez de un instrumento de recolección de datos, para este caso el mismo que debe alcanzar como mínimo 0.80 en el coeficiente de correlación calculado:

#### **Criterios de evaluación para determinar la validez de contenido del instrumento de recolección de datos a través del juicio de jueces/expertos**

N°	EXPERTO	PRUEBA DE DESEMPEÑO	
		Items correctos	%
1	Dra, Rosana Chuquipiondo García	22	90
2	Mgr. Walter Gerald Rodríguez Noriega	22	87
3	Mgr, Carla Patricia Vidigal Guerrero	22	92
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>	<b>90</b>

VALIDEZ DE LA PRUEBA DE DESEMPEÑO =  $269/3 = 90\%$

**Interpretación de la validez:** de acuerdo al instrumento revisado por los expertos, se obtuvo una validez del **90.00%** en la prueba de desempeño; encontrándose dentro del parámetro del intervalo establecido; considerándose como Validez Elevada.

#### **Confiabilidad de la prueba**

La confiabilidad para la prueba de desempeño, se llevó a cabo mediante el método de intercorrelación de ítems cuyo coeficiente es el Alfa de Cronbach, luego de una prueba piloto; los resultados obtenidos se muestran a continuación.

#### **Estadísticos de confiabilidad para el cuestionario de conocimiento**

Alfa de Cronbach	N° de ítems
<b>0.824</b>	<b>22</b>

La confiabilidad de la prueba de desempeño, coeficiente Alfa de Cronbach es 0,824 (**ó 82%**) que es considerado confiable para su aplicación.

## Anexo N° 5: Prueba piloto

Resultados de la prueba piloto del cuestionario para medir el liderazgo directivo.

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	32

Resultados de la prueba piloto del cuestionario para medir la cultura organizacional

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	60



## Resultados de la prueba piloto del cuestionario para medir el desempeño educativo

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	16

## Anexo N° 6: Certificado de validez de contenido

### FACULTAD DE CIENCIA DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>	Sugerencias	
		SI	NO	SI	NO	SI		
	<b>DIMENSIÓN N° 1: Gestión administrativa</b>	X						
1	El director se interesa por el aprendizaje de los estudiantes.	X						
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la IE.	X						
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	X						
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	X						
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.	X						
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la IE.	X						
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.	X						
8	El director promueve el trabajo en equipo.	X						
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la IE.	X						
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.	X						
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.	X						
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la IE.	X						
	<b>DIMENSIÓN N°2: I Gestión pedagógica</b>							
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en la institución educativa.	X						
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente.	X						
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	X						
16	La institución educativa tiene el PEI.	X						
17	La institución educativa aplica el PEI	X						
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando	X						

	que los miembros se identifiquen con ella.							
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad	X						
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.	X						
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	X						
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.	X						
<b>DIMENSIÓN N°3: Comunicación</b>								
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	X						
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimiento del docente	X						
25	El director se actualiza y capacita permanentemente	X						
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director	X						
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.	X						
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.	X						
29	El director es emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.	X						
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de I.E.	X						
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa	X						
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.	X						
33	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	X						
34	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimiento del docente	X						
35	El director se actualiza y capacita permanentemente	X						
36	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director	X						
37	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.	X						

Observaciones: (precisar si hay suficiencia):

.....  
 .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicar [ ]

Apellidos y Nombres del Juez validador. Dr./Mg.: Dr. Rosana Chuquipiondo García  
DNI: 05860501

Especialidad del validador: Educ. Primaria



Dra. Rosana Chuquipiondo García  
DNI 05860501

<sup>1</sup>

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**<sup>2</sup>Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

**<sup>3</sup>Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

**FACULTAD DE CIENCIA DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**  
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN Nº 1: Implicación</b>							
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	X						
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	X						
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	X						
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	X						
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en un grado.	X						
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	X						
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	X						
8	Acostumbramos en hacer las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	X						
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la organización.	X						
10	El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	X						
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	X						
12	Las capacidades del "banquillo" (futuros líderes del grupo) se mejoran constantemente.	X						
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	X						
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	X						
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	X						
	<b>DIMENSIÓN Nº2: Consistencia</b>							
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	X						

17	Existe un estilo de dirección característica con un conjunto de prácticas distintivas.	X							
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	X							
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	X							
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	X							
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	X							
22	Este grupo tienen una cultura "fuerte".	X							
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	X							
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	X							
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	X							
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	X							
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	X							
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	X							
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	X							
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	X							
	<b>DIMENSIÓN N°3: Adaptabilidad</b>								
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	X							
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.	X							
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	X							
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	X							
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	X							
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.	X							
37	La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones.	X							

38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	X						
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	X						
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	X						
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	X						
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	X						
43	Muchas ideas "se pierden por el camino".	X						
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	X						
45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	X						
	<b>DIMENSIÓN Nº3: Misión</b>							
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	X						
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	X						
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	X						
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	X						
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta cara.	X						
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a seguir.	X						
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	X						
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	X						
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	X						
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	X						
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	X						
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	X						
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	X						
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	X						

60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	X						
----	---	---	--	--	--	--	--	--

Observaciones: (precisar si hay suficiencia):

.....  
 .....

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X]        Aplicable después de corregir [ ] No aplicar [ ]

Apellidos y Nombres del Juez validador. Dr./Mg.: Mg. Carla Patricia Vidigal Guerrero DNI: 42614892

Especialidad del validador: Educ. Inicial.



Mg. Carla Patricia Vidigal Guerrero  
 42614892

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.



**FACULTAD DE CIENCIA DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA**  
**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DESEMPEÑO EDUCATIVO**

	DIMENSIONES / ÍTEMS	Pertenece <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencia
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	<b>DIMENSIÓN N°1: Preparación para el aprendizaje</b>							
1	Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña.	X						
2	Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña.	X						
3	Elabora la programación curricular analizando con sus compañeros el plan más pertinente a la realidad de su aula, articulando de manera coherente los aprendizajes que se promueven, las características de los estudiantes y las estrategias y medios seleccionados.	X						
4	Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes para el logro de los aprendizajes previstos.	X						
	<b>DIMENSIÓN N°2: Enseñanza para el aprendizaje</b>							
5	Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos	X						
6	Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje, entendiendo a la diversidad.	X						
7	Propicia oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales con una actitud reflexiva y crítica.	X						
8	Evalúa los aprendizajes de todos los estudiantes en función a criterios previamente establecidos, superando la práctica de abuso de poder.	X						
	<b>DIMENSIÓN N°3: Participación en la gestión de la escuela</b>							
9	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir	X						

	de manera sostenible un clima democrático en la escuela.							
10	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación y mejora la calidad de servicio educativo de la escuela.	X						
11	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	X						
12	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno	X						
	<b>DIMENSIÓN N° 4: Desarrollo profesional e identidad</b>							
13	Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancias con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela.	X						
14	Participa en la generación de políticas educativas de nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ellas, en el marco de su trabajo profesional.	X						
15	Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar en base a ellos.	X						
16	Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio de bien superior e interés del niño y adolescente.	X						

Observaciones: (precisar si hay suficiencia):  
 .....  
 .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ X ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicar [ ]

Apellidos y Nombres del Juez validador. Dr./Mg.: Mg. Walter Gerald Rodríguez Noriega DNI: 43732090

Especialidad del validador: Educ. Secundaria-Lengua-Literatura

-----  
 Mg. Walter Gerald Rodríguez Noriega  
 DNI: 43732090

1

**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

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

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