

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO



=====

**Liderazgo directivo y su relación con el desarrollo
organizacional en la institución educativa**

Agropecuario-Pucallpa, 2021

=====

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

TANIA MILAGROS SALAS PANDURO

PUCALLPA – PERÚ

2022



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO



ANEXO N° 4

ACTA DE DEFENSA DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACION PARA
OBTENCION DEL GRADO DE MAESTRO O MAESTRO EN CIENCIAS

En la Sala de Grados de la Universidad Nacional de Ucayali siendo las 10:30 horas, del día 04 de NOVIEMBRE DE 2022, ante el Jurado de Tesis o trabajo de investigación constituido por :

Dr. LINCOLN FRITZ CACHOY REYES Presidente
Dr. JACQUIE FRANK CHANG SALDÑA Secretario
Mg. OLMEDO PIZANGO IZUIZA Vocal

El aspirante al GRADO DE MAESTRO O MAESTRO EN CIENCIAS en
GESTIÓN PÚBLICA Mención:

Don(ña) TANIA MILAGROS SOLAS PANDURO ,

Procedió al acto de Defensa:

a. Con la exposición de la tesis o trabajo de investigación, titulada:

" LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACION CON EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCION
EDUCATIVA AGROPECUARIO - PUCALLPA, 2021"

b. Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante a Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
ESCUELA DE POSGRADO



- Presentación personal
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y Recomendaciones
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente
- Dicción y dominio de escenario

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis o trabajo de investigación **las observaciones** siguientes:

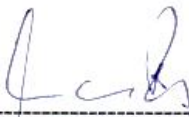
Ninguna

Obteniendo en consecuencia el Maestría la **Nota** de 10 (diez) (discusión)

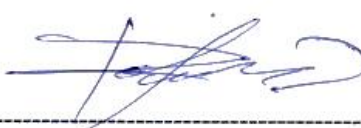
Equivalente a Aprobado, por lo que se recomienda

(aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado, firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Pucallpa, siendo las 12:30 horas del 04 de NOVIEMBRE del 2022.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION
DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

N° V/0458-2022

La Dirección de Producción Intelectual, hace constar por la presente, que el Informe final de tesis, titulado:

"LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AGROPECUARIO-PUCALLPA, 2021".

Autor(es) : **SALAS PANDURO, TANIA MILAGROS**
Escuela : **POSGRADO**
Maestría : **GESTIÓN PÚBLICA**
Asesor(a) : **Dr. ORMEÑO CARMONA, PEDRO JULIAN**

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 9%**.

En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se firma y se sella la presente constancia.



FECHA 04/08/2022



Mg. JOSÉ MANUEL CÁRDENAS BERNAOLA
Director de Producción Intelectual



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

OEByP - REPOSITORIO INSTITUCIONAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION DE TESIS

REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Yo, Tania Milagros Salas Panduro

Autor(a) de la TESIS de maestría titulada:

Liderazgo directivo y su relación con el desarrollo organizacional en la Institución Educativa Agropesuario - Pucallpa, 2021.

Sustentada el año: 2022

Con la asesoría de: Dr. Pedro Julian Ormazo Carmona

En la Escuela de Posgrado, Maestría: Posgrado, maestría

Mención: Gestión Pública

Autorizo la publicación:

PARCIAL ☐ Significa que se publicará en el repositorio institucional solo la carátula, la dedicatoria y el resumen de la tesis. Esta opción solo es válida marcar si su tesis o documento presenta material patentable, para ello deberá presentar el trámite de CATI y/o INDECOPI cuando se lo solicite la DGPI UNU.

TOTAL ☒ Significa que todo el contenido de la tesis y/o documento será publicada en el repositorio institucional.

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la tesis es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali y del Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 12 / 11 / 2022

Email: taniamilagrosalasapanduro@gmail.com

Teléfono: 99515 8146

Firma: [Firma]

DNI: 41334885

DEDICATORIA

Mi dedicatoria va dirigida a mi amada familia, por darme fortalezas para que no me rindiera en ningún momento, a mis Padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer cordialmente a los directivos y maestros de la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021; por las oportunidades que me ha brindado, ya que son incomparables, permitiendo mejorar mis estrategias en sus aulas, compartiendo anhelos, dedicación y esfuerzo, conjunto a los maestros de la sede de estudio.

Agradezco a mis compañeros de clase, colegas porque gracias al compañerismo, sus consejos, su apoyo incondicional a problemáticas pedagógicas, han aportado en un gran porcentaje mis ganas de seguir adelante mi carrera.

Finalmente agradecer a la Universidad Nacional de Ucayali, a la escuela de Posgrado, y cada docente, por su preocupación desmedida por el progreso académico de la zona.

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló teniendo como principal objetivo el poder determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021; debido a ello el ente metodológico que se manejó corresponde a un método inductivo, de tipo no experimental, con un diseño correlacional transeccional, es así que se tuvo que trabajar con una muestra conformada por 51 docentes de la sede de estudio, los que fueron orientados a través de la técnica de la encuesta para poder desarrollar los cuestionarios encomendados, concluyendo que no existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que el resultado indica una correlación negativa baja, con un valor no significativo.

Palabras claves: *liderazgo directivo, desarrollo organizacional, gestión institucional.*

ABSTRACT

The present study was developed with the main objective of being able to determine the level of relationship that exists between managerial leadership and organizational development in the Agropecuario-Pucallpa educational institution, 2021; Due to this, the methodological entity that was handled corresponds to an inductive method, of a non-experimental type, with a transactional correlational design, so it was necessary to work with a sample made up of 51 teachers from the study site, who were oriented through the survey technique to be able to develop the entrusted questionnaires, concluding that there is no significant relationship between managerial leadership and organizational development in the Agropecuario-Pucallpa educational institution, 2021, since the result indicates a low negative correlation, with a not significant value.

Keywords: *managerial leadership, organizational development, institutional management.*

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada *Liderazgo directivo y su relación con el desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021*, aborda perspectivas en las que un director institucional no sólo considera el estilo del líder, sino que también toma en cuenta la preparación del docente, es así que se conlleva a una interacción positiva, ya que los docentes la perciben como una fuente de satisfacción de los esquemas organizacionales implantados por la institución, en la que se apoya también la construcción de consenso sobre la estrategia para alcanzar el éxito a base de un sistema de organización pudiendo percibir un mejor desempeño laboral y con responsabilidad para cambiar con éxito a una institución hacia las finalidades establecidas.

En esta investigación se desarrolla, como capítulo primero, el problema de investigación, en el que se describe el problema, se presenta la teleología de la tesis y se la justifica. En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, en el que se ha considerado el sustento reflexivo o epistemológico del estudio, a nivel de antecedentes y de desarrollo conceptual. En el capítulo tercero está el marco metodológico, que indica cómo se ha desarrollado la tesis. En el capítulo cuarto se puede apreciar los resultados obtenidos. En el capítulo quinto, la discusión, se analiza lo obtenido a la luz de otros estudios y referencias teóricas. Finalmente, se considera las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE

	<u>Página</u>
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. Descripción del problema	14
1.2. Formulación del problema	16
1.2.1. Problema general	16
1.2.2. Problemas específicos	16
1.3. Objetivo general y objetivos específicos.....	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos	17
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis.....	18
1.4.1. Hipótesis general	18
1.4.2. Hipótesis específicas.....	18
1.5. Variables	19
1.6. Justificación e importancia	24
1.7. Viabilidad.....	25
1.8. Limitaciones	25

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	26
2.1. Antecedentes	26
2.1.1. Internacionales	26
2.1.2. Nacionales	28
2.2. Bases teóricas.....	30
2.2.1. Liderazgo directivo	30
2.2.2. Desarrollo organizacional	35
2.3. Definiciones conceptuales	38
2.4. Bases epistémicas	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	45
3.1. Tipo de investigación.....	45
3.2. Diseño y esquema de la investigación.....	45
3.3. Población y muestra.....	45
3.4. Instrumentos de recolección de datos	46
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.....	47
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	49
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	75
CONCLUSIONES	80
SUGERENCIAS	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS	89
Anexo 1. Matriz de consistencia	90

Anexo 2. Instrumentos de evaluación	92
Anexo 3. Base de datos.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

	<u>Página</u>
Tabla 1. Resultados obtenidos para la variable Liderazgo directivo	49
Tabla 2. Resultados obtenidos para la dimensión Establecer la dirección	50
Tabla 3. Resultados obtenidos para la dimensión Rediseñar la organización	51
Tabla 4. Resultados obtenidos para la dimensión Desarrollar personas	52
Tabla 5. Resultados obtenidos para la dimensión Gestionar la instrucción	53
Tabla 6. Resultados obtenidos para la variable Desarrollo organizacional	54
Tabla 7. Resultados obtenidos para la dimensión Diagnóstico del sistema de la organización	55
Tabla 8. Resultados obtenidos para la dimensión Medición de los procesos	56
Tabla 9. Resultados obtenidos para la dimensión Diseño de estrategias	57
Tabla 10. Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Desarrollo organizacional	58
Tabla 11. Distribución cruzada: Establecer la dirección*Desarrollo organizacional	59
Tabla 12. Distribución cruzada: Rediseñar la organización*Desarrollo organizacional	60
Tabla 13. Distribución cruzada: Desarrollar personas*Desarrollo organizacional	61
Tabla 14. Distribución cruzada: Gestionar la instrucción*Desarrollo organizacional	62
Tabla 15. Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Diagnóstico del sistema de la organización	63

Tabla 16. Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Medición de los procesos	64
Tabla 17. Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Diseño de estrategias	65
Tabla 18. Aplicación de pruebas de bondad de ajuste: Kolmogorov-Smirnov	66
Tabla 19. Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman	67
Tabla 20. Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman	68
Tabla 21. Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman	69
Tabla 22. Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman	70
Tabla 23. Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman	71
Tabla 24. Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman	72
Tabla 25. Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman	73
Tabla 26. Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman	74

ÍNDICE DE FIGURAS

	<u>Página</u>
Figura 1. Resultados obtenidos para la variable Liderazgo directivo	49
Figura 2. Resultados obtenidos para la dimensión Establecer la dirección	50
Figura 3. Resultados obtenidos para la dimensión Rediseñar la organización	51
Figura 4. Resultados obtenidos para la dimensión Desarrollar personas	52
Figura 5. Resultados obtenidos para la dimensión Gestionar la instrucción	53
Figura 6. Resultados obtenidos para la variable Desarrollo organizacional	54
Figura 7. Resultados obtenidos para la dimensión Diagnóstico del sistema de la organización	55
Figura 8. Resultados obtenidos para la dimensión Medición de los procesos	56
Figura 9. Resultados obtenidos para la dimensión Diseño de estrategias	57
Figura 10. Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Desarrollo organizacional	58
Figura 11. Distribución cruzada: Establecer la dirección*Desarrollo organizacional	59
Figura 12. Distribución cruzada: Rediseñar la organización*Desarrollo organizacional	60
Figura 13. Distribución cruzada: Desarrollar personas*Desarrollo organizacional	61

Figura 14. Distribución cruzada: Gestionar la instrucción*Desarrollo organizacional	62
Figura 15. Distribución cruzada: Liderazgo directivo* Diagnóstico del sistema de la organización	63
Figura 16. Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Medición de los procesos	64
Figura 17. Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Diseño de estrategias	65

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

La gestión pública en educación ha asumido diferentes retos en cuanto a su implementación, considerando una serie de acciones que han hecho de la carrera magisterial una de las que mejor se ajusta al criterio de meritocracia, debido a las formas de evaluación para incorporación, ascenso y acceso a cargos directivos que se desarrollan; además, la mejora y afirmación de la calidad de la educación básica regular requiere de docentes que en lo personal y colectivo dediquen su profesionalismo a tal fin, así como de directivos que ejerzan un liderazgo pedagógico.

Al respecto, el Ministerio de Educación de Chile (2019: 24), en cuanto al liderazgo que debe asumirse, precisa que: se constituye como un recurso personal que es particularmente relevante para el ejercicio de la función directiva, por cuanto favorece, en primer lugar, la aproximación y ampliación teórica de las concepciones contemporáneas sobre el tema. La importancia de conocer concepciones teóricas actualizadas radica en ejercer el rol a partir de estrategias y prácticas renovadas que apoyen la implementación de procesos de mejora al interior de las organizaciones escolares, distinguiendo información relevante de los contextos, a fin de seleccionar con mayor pertinencia las prácticas necesarias para dichos procesos. Además, en estos, es necesario que los directivos puedan adaptarse a múltiples escenarios, circunstancias y demandas que presentan sus contextos educativos.

Sin embargo, la cualidad de líder de un directivo y el trabajo colectivo y coordinado, es decir, debidamente organizado, en los docentes se han visto mellados debido a una visión sesgada del ejercicio del cargo directivo, el que

suele ser autocrático, lo que deviene en una actitud individualista del profesor y, consecuentemente en un liderazgo deficiente y un desarrollo organizacional con falencias, tal como se sostiene en un estudio realizado en México Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020).

En una investigación realizada en Argentina también se manifiesta que, a raíz de los resultados de evaluaciones realizadas a escolares, se puede colegir que el liderazgo en la gestión directiva posee deficiencias, pues el desempeño de quienes dirigen las instituciones educativas omite una serie de funciones, siendo la de monitoreo y acompañamiento la que menos se ejerce; esto deriva en problemas de tipo organizacional en la institución en general y en el descontento de los padres de familia (Dussel, Ferrante y Pulfer, 2020).

En Perú la situación también es compleja, pues la evaluación de directivos más reciente, la del año 2018, evidenció falencias en el liderazgo del directivo, ya que muchos no fueron ratificados debido a que no cumplieron la condición de clima laboral bueno y estable, lo que era consecuencia de un trabajo de tipo organizacional deficiente (Defensoría del Pueblo, 2020).

Es factible inferir que tal resultado de la evaluación de la gestión de los directivos tuvo su correlato en la región Ucayali, es decir, también muchos directivos no ratificaron en sus cargos denotando carencias como líderes educativos y permitiendo la implementación de un desarrollo organizacional también deficiente.

En la institución educativa en la que se desarrolla esta investigación se percibe un liderazgo directivo débil y basado en la centralización y absorción de la gestión y la toma de decisiones en los directivos, lo que deviene en un desarrollo organizacional con falencias, pues se evidencian logros personales en los docente y trabajos individuales y poco coordinados en cuanto a lo referido a

la concreción de objetivos institucionales, lo que debe corroborarse o descartarse mediante esta investigación.

Así, el problema de investigación, tal como se lo describe, representa una situación compleja en cuanto al desarrollo concreto de ambas variables, es decir, en lo referido a cómo se manifiesta el liderazgo directivo y el desarrollo organizacional en la sede del estudio; de continuar esta situación, es posible que se manifiesten mayores problemas asociados a las deficiencias manifestadas, lo que significa la ampliación del problema a ámbitos diferentes y la profundización o agudización de este; consecuentemente, es necesario determinar la realidad en términos científicos, mediante esta investigación y, es así que se formula el problema de investigación mediante las interrogantes siguientes:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué nivel de relación existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?
- ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?
- ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?

- ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?
- ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?
- ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?
- ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?

1.3. Objetivo general y objetivos específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

- Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

1.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Existe relación significativa entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

- Existe relación significativa entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Existe relación significativa entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Existe relación significativa entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Existe relación significativa entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.
- Existe relación significativa entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

1.5. Variables

Liderazgo directivo: Se define como la “acción de movilización e influencia en otras personas para su articulación y cumplir con la intención y meta compartidas de la institución educativa.” (Leithwood, citado por León, 2018: 56), siendo las dimensiones de esta variable: establecer la dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción.

Desarrollo organizacional: Se define como “la estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos.” (Hernández y Pulido, citados por Ahumada,

2019: 59). Las dimensiones de esta variable son: diagnóstico del sistema de la organización, medición de los procesos y diseño de estrategias

Operacionalización de las variables

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Liderazgo directivo	Liderazgo directivo se concreta a través de las dimensiones establecer la dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción	Establecer la dirección	Logro de objetivos institucionales Construcción de una visión común Procedimientos de trabajo Orientación en el trabajo Ascendencia hacia los docentes	1. trabaja/n y orienta/n en función del logro de objetivos institucionales 2. se preocupa/n por la construcción de una visión común para la Institución 3. desarrolla/n todo procedimiento de trabajo en la Institución 4. orienta/n apropiada y correctamente el trabajo en la Institución 5. inspira/n positivamente el trabajo de los docentes	Ordinal: 1-Deficiente 2-Regular 3-Eficiente
		Rediseñar la organización	Cultura de cooperación Compromiso institucional Relaciones docentes-familias Relaciones docentes-comunidad Conexión escuela-entorno Clima de trabajo	6. se preocupa/n por implementar una cultura de cooperación entre el personal 7. inspira/n el compromiso institucional en los docentes 8. orienta/n las relaciones positivas entre docentes y familias de los escolares 9. posibilita/n las relaciones favorables entre docentes y la comunidad 10. viabiliza/n las relaciones favorables entre la Institución y el entorno comunitario 11. cuida/n por la implementación y conservación de un clima de trabajo favorable	
		Desarrollar personas	Desarrollo profesional Incentivos para el desarrollo Ampliación de capacidades Delegación de responsabilidades Solución de problemas	12. motiva/n el desarrollo profesional de los docentes 13. incentiva/n el desarrollo personal y profesional de los maestros 14. se preocupa/n por que el docente amplíe y mejore sus capacidades 15. confía/n en los docentes para que asuman responsabilidades delegadas 16. procura/n solucionar problemas de manera conjunta	
		Gestionar la instrucción	Clima de clase	17. monitorea/n y orienta/n al docente para la implementación de un buen clima de clase	

			Comunicación asertiva Innovación pedagógica Dominio didáctico Dominio disciplinar	18. orienta/n al docente para que se comunique asertivamente 19. motiva/n y orientan la innovación pedagógica en los docentes 20. cuida/n que el docente mejore, denote y emplee su dominio disciplinar 21. cuida/n que el docente mejore, denote y emplee su dominio didáctico 22. cuida/n y orienta/n la evaluación escolar en los docentes	
Desarrollo organizacional	Desarrollo organizacional se concreta a través de las dimensiones diagnóstico del sistema de la organización, medición de los procesos y diseño de estrategias	Diagnóstico del sistema de la organización	Agente de cambio Ambientes para el cambio Herramientas para el diagnóstico Análisis de los procesos	1. En la Institución siempre se tiene el objetivo de comprometer al personal con una aptitud para el cambio 2. Siempre se está en la búsqueda de líderes para la Institución 3. Los docentes cuentan con los momentos adecuados para sus entrevistas o coordinaciones 4. Los directivos siempre buscan el aspecto tangible más efectivo y productivo para toda la institución 5. Los directivos cuentan con herramientas estratégicas para la evaluación del desempeño de los integrantes de la institución 6. Hay una aplicación correcta de las herramientas de diagnóstico del sistema de organización 7. Se realiza un análisis periódico de los procesos seguidos por los trabajadores docentes 8. Hay un seguimiento del desempeño de los trabajadores docentes	Ordinal: 1-Deficiente 2-Regular 3-Eficiente
		Medición de los procesos	Información documental Modelos de evaluación desempeño del	9. Hay una completa información sobre cada docente 10. Se adjunta los progresos y nuevos niveles de estudio de los docentes 11. Se realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los docentes 12. Se trabaja con modelos actuales de evaluación del desempeño	

		Diseño de estrategias	Comportamiento humano Sistemas de comunicación de autoridad Liderazgo Presupuesto Destino de recursos	13. Hay un seguimiento mutuo del comportamiento ético y moral de los docentes 14. Hay un registro de los conflictos y soluciones sucedidos dentro de la organización 15. Los directivos fomentan las buenas comunicaciones dentro de la Institución 16. Hay una comunicación de las inquietudes de los docentes sobre sus superiores de modo directo 17. Hay una búsqueda constante del reforzamiento del liderazgo de algunos docentes en la institución 18. Se busca siempre un cambio conductual en los docentes mediante estrategias permisibles 19. Hay una correcta distribución de los ingresos económicos de la Institución 20. Se busca siempre la optimización en la utilización ingresos propios con pérdidas mínimas 21. Se utiliza los recursos para buscar una actualización o cursos que mejoren las habilidades y aptitudes de los docentes 22. No solo se busca aumentar la capacidad de los docentes sino también su bienestar social y económico	
--	--	-----------------------	---	---	--

1.6. Justificación e importancia

Esta investigación se justifica en los términos siguientes:

En lo teórico, porque el desarrollar estudios acerca de las variables liderazgo directivo y desarrollo organizacional en el ámbito de la gestión pública se actualizan de estudios previos, enfoques y teorías acerca de la temática que se aborda y, además, permite incrementar el conjunto de tratados sobre los aspectos que se investigan.

En lo metodológico, porque el presente estudio deviene en una contribución importante para considerar los instrumentos que aquí se empleen en futuras investigaciones, así mismo, puede tomarse en cuenta como antecedente para estudios sobre el liderazgo directivo y el desarrollo organizacional o temas muy vinculados y semejantes.

En lo social, el presente estudio se justifica, porque los resultados que se obtengan y se socialicen, incluso más allá de la sede de estudio, pueden viabilizar la consideración de los directivos de las diferentes instituciones educativas en cuanto a la asunción de mejoras oportunas en sus formas de liderazgo y al aspecto organizacional, evitando la presencia de posteriores problemas que perjudiquen o agudicen sus realidades educativas.

En lo práctico, esta investigación significa un aporte relevante, pues, una vez concluida y con la respectiva socialización de los resultados, puede contribuir con la toma de decisiones pertinentes y oportunas en la sede donde se desarrolla la investigación.

La importancia de esta investigación, consecuentemente, es el sustancial aporte que brinda al conocimiento existente sobre la temática que se aborda y la posibilidad de que se tomen decisiones acerca de la situación que se halle de las variables en estudio.

1.7. Viabilidad

La investigación fue viable, porque la investigadora cuenta con los recursos necesarios para su desarrollo y conclusión; así mismo, se tuvo el aporte de los docentes de tesis y del asesor del estudio designado por la universidad.

1.8. Limitaciones

La limitación pudo ser la posibilidad de una nueva medida de aislamiento social ante la eventual presencia de alguna variante agresiva de la COVID-19, lo que pudo derivar dificultades para la recolección de información de la muestra que, en este caso, son docentes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Limongi, Ramón y De la Cruz (2021) en *Liderazgo directivo para la mejora del desempeño en docentes de las Unidades Educativas, 2016 – 2020*, concluye que “El liderazgo directivo, está basado en evidencias, donde los evaluadores externos, muchas veces, realizan juicios a partir de una serie de estándares o criterios previamente establecidos, es decir, se centran en verificar el cumplimiento de la tarea en base a criterios positivos o negativos, dejando de lado la parte emocional del docente sobre su práctica pedagógica.” (p. 484)

Riveras (2020), en *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*, concluyó que “El liderazgo del director es primordial para generar compromiso e implicación con los procesos de cambio e innovación del profesorado, además este aspecto es parte de las expectativas que poseen los docentes en relación a la gestión directiva. La influencia que ejerce el director se basa fundamentalmente en acciones que tienen que ver con aspectos emocionales más allá de lo vinculado a los aspectos técnicos administrativos” (p. 265)

Aguilar (2018) en *Estilos de liderazgo en el clima organizacional del recinto de aduana interior “La Paz”*, concluye que “existe una correlación alta entre el liderazgo y el clima organizacional en esta institución, lo cual indica que la respuesta a nuestra pregunta de investigación es que los responsables de diferentes áreas organizacional dentro de la instituciones aduanas cuentan con las habilidades y capacidades inherentes a un liderazgo directivo, y así mismo esta competencia genérica como trabajadores comprometidos con la Institución

de Aduanas, proporciona a los trabajadores que están a su cargo un clima organizacional pertinente y adecuado para el trabajo eficiente y productivo en términos organizaciones tanto a nivel social como a nivel psicológico.” (p. 93)

Arana y Coronado (2017) en *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*, concluyen que “Existe una relación directa y significativa entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en la Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro. Existen indicadores suficientes que muestran que el estilo de liderazgo que predomina en la Institución Educativa Parroquial del distrito de San Isidro, es el estilo de Liderazgo Transformacional. Los docentes presentan altos niveles de desempeño docente, debido a la buena gestión realizada por el directivo y por el estilo de liderazgo predominante en la institución educativa.” (p. 92)

Reyes, Trejo y Topete (2017), en el artículo El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes, concluyeron que “se manifiesta la importancia y la trascendencia que tiene el liderazgo directivo para la gestión del Instituto. Sin embargo, a casi tres años del movimiento no se han tenido avances significativos para lograr el cambio anhelado en la Institución, con lo cual nuevamente se enfatiza la relevancia que cobra el liderazgo directivo para materializarlo. El liderazgo es fundamental para la transformación institucional debido a que al trabajar de manera directa con estrategia, considerando la estructura, la cultura de la organización y, por supuesto, a las personas que la integran y que contribuyen con su conocimiento, experiencia, motivación y participación, se logra tomar las mejores decisiones de manera compartida para la organización.” (Conclusiones, párr. 4)

2.1.2. Nacionales

Cervera (2021) en *Liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima*, concluye que “efectuados los análisis de correlación con el apoyo del estadístico no paramétrico rho de Spearman, los resultados revelan la existencia de correlaciones significativas y positivas entre las variables estudiadas, es decir el liderazgo transformacional y el clima organizacional.” (p. 218)

Mamani (2020) en la tesis *Liderazgo directivo transformacional y satisfacción laboral docente en instituciones educativas del Distrito de Moho, año 2020*, concluye en que “existe una relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la satisfacción laboral docente teniendo un grado de relación $r = 0,926$, que según la tabla de decisión se ubica entre $0.81 \leq r \leq 0.99$ lo que nos revela que hay una relación positiva muy alta con un nivel de significancia de 0,05%. de acuerdo a la perspectiva de los docentes de las instituciones educativas de Jornada Escolar Completa del distrito de Moho en el año 2020.” (pág. 66)

Rodas y Pérez (2021) en *Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente*, concluyen que “El liderazgo directivo si influye en la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa N° 80074, Virú 2020, al ejecutarse una buena conducción institucional, con metas y objetivos claros, con un líder influyente, que inspira confianza, realiza actividades coordinadas y considera la labor de los docentes, siendo reconocido en un 95 % excelente, también los docentes están de acuerdo con sus obligaciones y condiciones de trabajo en un 63% satisfactorio” (p. 101)

Rabanal (2020) en *Liderazgo directivo y compromiso de gestión escolar en la institución educativa “Santa Rosa” del distrito de Namora, 2019*, concluye que

“el estilo de liderazgo que se relaciona directamente con en el compromiso de gestión escolar en la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Namora; ya que el coeficiente de correlación de Pearson es de $r=0,893$, lo cual indica que existe correlación alta y positiva o directa, entre el liderazgo del directivo y el compromiso de gestión escolar; es decir a mayor liderazgo mejor gestión y a menor liderazgo menor gestión educativa.” (p. 72)

Riveros (2018) en su investigación *Liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa pública de Qasanqay- Vinchos, Ayacucho – 2017*, concluye que hay una “existente relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública “Mártires de Qasanqay” del distrito de Vinchos – 2017. Logrando notar que sí existe una correlación positiva moderada entre ambas variables de liderazgo directivo y clima organizacional según la Rho de Spearman en un 0,405.” (p. 55)

Alarcón (2017) en su trabajo de investigación *Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de cerro colorado, ámbito de la unidad de gestión educativa local Arequipa Norte – 2017*, concluye que “Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran, que el liderazgo del equipo directivo y el clima organizacional se relacionan significativamente en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Secundaria de Menores del distrito de Cerro Colorado, ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Arequipa Norte, por lo que se concluye que la relación es positiva, tal como se ha demostrado en la contrastación de la hipótesis con la correlación de Pearson.” (p. 107)

Carhuavilca (2017) en *Liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de*

Colombia”, 2012, concluye que “La relación que existe entre el liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa República de Colombia, es altamente significativo.” (p. 145)

Vásquez (2017) en *Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 Cascajal Bajo, Provincia de Santa, Ancash 2016*, concluye “La relación que existe, entre el nivel de liderazgo y el nivel de clima organizacional, es un 15% tiene un nivel bajo, un 20% nivel regular y un 2.5% un nivel alto de relación. Demostrándose así que hay una relación positiva bilateral, que se incrementa en ambas variables en un mismo sentido.” (p. 69)

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo directivo

Definición

Es la “acción de movilización e influencia en otras personas para su articulación y cumplir con la intención y meta compartidas de la institución educativa.” (Leithwood, citado por León, 2018: 56)

También se define como la probidad de quienes ejerce el más alto cargo de responsabilidad de una institución educativa para fijar una visión y objetivos institucionales, aprovechar los recursos de manera pertinente, cuidar la provisión de la calidad de la enseñanza, orientar y dirigir los aprendizajes y la mejora del desempeño de los docentes, innovar a nivel organizacional y cuidar la concreción de un ambiente organizado y seguro (Leithwood, Harris y Hopkins, citados por Jara et al., 2019)

El liderazgo directivo también se define como “la construcción de un nuevo estilo de pensamiento, identificación de las creencias y su potencialidad para el liderazgo asumido, destacando el modo peculiar de reflexionar, generar

conceptos y ampliar las bases de un proceso de toma de decisiones cada vez más riguroso, argumentado y con amplias expectativas de información y visión de futuro.” (Medina et al., 2018: 34).

Importancia

Para Leithwood (2009), el liderazgo directivo es importante porque:

El liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar

los directores parecen tener algún efecto sobre otros factores relevantes, como son la participación de los padres, el monitoreo del progreso de los estudiantes, el desarrollo de esquemas exitosos de agrupamiento de los alumnos y otras disposiciones organizacionales, así como la coordinación en materia de currículo, y políticas y prácticas de promoción escolar rigurosas y equitativas (Cotton; Sammons et al.; Scheerens y Bosker, citados por Leithwood, 2009: 21)

Se comprende, entonces, que la presencia del directivo es de carácter formativa, tanto para los docentes como para los demás miembros de la comunidad educativa, considerando como eje el lograr objetivos cada vez más complejos, pero pertinentes y que signifiquen mejoras institucionales.

El liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y los profesores, y puede ser distribuido a otros

El liderazgo de los profesores puede ser incluso más variado en formas y funciones. Se espera de parte de los profesores que asumen roles formales de liderazgo (incluido el de profesor jefe, jefe de departamento, coordinador de programas especiales o mentor) que

desempeñen funciones como representar a la escuela en la toma de decisiones a nivel de distrito (Fullan, citado por Leithwood, 2009: 23). [...] Wilson y Corcoran (1988) observaron que en las escuelas secundarias exitosas la fuente del liderazgo cambiaba según cambiaban los problemas y las temáticas (citado por Leithwood, 2009: 25).

En este sentido, se explica que, si bien la función liderativa esencial está en quienes de manera directa y protagónica tiene que asumirla, puede delegarse y derivarse a otros integrantes de la comunidad institucional, en el entendido que en todos los procesos formativos se requiere de un manejo apropiado y de decidir oportuna y pertinentemente, así, los padres de familia o los trabajadores administrativos, pueden asumir liderazgos orientados por los directivos y docentes.

Un conjunto de prácticas básicas de liderazgo es valioso en prácticamente todos los contextos

Uno de los aspectos primordiales de la labor de liderazgo consiste en ayudar al grupo a desarrollar una comprensión compartida respecto de la organización y de sus metas que pueda traducirse en un propósito o una visión. [...] Los líderes promueven la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización (Lord y Maher, citado por Leithwood, 2009: 27) [...] Los líderes educativos exitosos desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas que apoyan y aseguran el rendimiento de los profesores y de los estudiantes. [...] En las escuelas que muestran grandes avances en resultados escolares los líderes educativos mantienen un claro y consistente foco en mejorar la

enseñanza y no aceptan excusas para el incumplimiento de las metas fijadas. (Leithwood, 2009: 29)

Los líderes efectivos, en las escuelas que atienden a grupos heterogéneos de estudiantes, promueven un sentido de comunidad entre todos los miembros de la escuela, incluidos los estudiantes, los profesores, los familiares, y otros. [...] Los líderes escolares ayudan a las familias a desarrollar culturas educativas robustas abogando por una educación potente y por una buena coordinación de los servicios de apoyo. La educación de los padres ayuda a las familias a adquirir recursos y competencias para apoyar la educación de sus hijos. [...] (Leithwood, 2009: 30, 31). Los líderes escolares también pueden incrementar el capital social de los alumnos ayudando a establecer prácticas no discriminatorias y socialmente justas a través de una educación anti racista y de programas similares para profesores y alumnos (Del, Solomon, citados por Leithwood, 33).

Es, entonces, claro que el liderazgo directivo, además de una función es una responsabilidad, pero también se comprende que los directivos no son omnipresentes, por lo que formar a todos los integrantes de la comunidad educativa en prácticas de liderazgo, permitirá, incluso en ausencia de los responsables institucionales, la toma de decisiones y la resolución de problemas de manera correcta.

Dimensiones

Para Leithwood (citado por León, 2018: 47-50), las dimensiones de la variable liderazgo directivo son:

- Establecer la dirección

Se trata de definir el propósito de un personaje moral que lo motiva y lo lleva a alcanzar sus propios objetivos. Los procedimientos asociados son: la construcción de una visión común que respalde la adopción de los objetivos del grupo y demuestre altas expectativas de cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Rediseñar la organización

Está vinculado a las condiciones de trabajo que permiten a los empleados desarrollar sus habilidades. La práctica asociada es: construir una cultura de cooperación, estructurar una organización que facilite el trabajo, produzca una relación productiva con la familia y la sociedad y conecte la escuela con su entorno

- Desarrollar personas

Dicho proceso se brinda a través del desarrollo profesional, incentivos o apoyo se amplía las capacidades de los miembros para brindar mejores alternativas de solución frente a diversas situaciones.

- Gestionar la instrucción

Se entiende como el conjunto de tareas para monitorear y evaluar la enseñanza, coordinar programas, proporcionar los recursos necesarios y monitorear el progreso del estudiante. Los métodos asociados son: proporcionar el personal adecuado, proporcionar apoyo técnico a los docentes, seguir las prácticas de enseñanza y aprendizaje y evitar la propagación del equipo.

2.2.2. Desarrollo organizacional

Definición

Se define como “la estrategia para modificar el comportamiento colectivo, apoyada en la capacitación y sensibilización del personal, desarrollada para lograr un cambio planeado de la organización. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, a partir de las personas. Se guía por la misión de la empresa y evalúa su estructura actual y procesos técnicos o productivos.” (Hernández y Pulido, citados por Ahumada, 2019: 59).

También se define como el proceso de aprendizaje y mejora continua, planificada, organizada, sistemática y teleológicamente clara que se implementa en una entidad educativa, desde y en la alta dirección para toda la comunidad institucional, logrando el compromiso, participación e identidad de cada uno de los integrantes, considerando los diferentes ámbitos de trabajo y coordinación (Silva, 2018).

Importancia

Para Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011: 10-12), el desarrollo organizacional tiene suma importancia porque:

Debido a que la sociedad es cada día más dinámica y la velocidad de la información se incrementa constantemente, las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio como de adaptación, al igual que sus integrantes. El máximo reto enfrentado por el directivo del futuro, así como por las empresas y organizaciones, será propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva, pero sin subestimar el costo económico que esto implica.

El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados. La capacidad de una organización para motivar a sus empleados a mejorar su productividad se encuentra íntimamente ligada con la manera en que sus integrantes asimilan los valores de la organización. Estos valores son aprendidos por medio de las relaciones interpersonales que se dan en los ambientes interno y externo de la organización. También se aprenden esos valores gracias a mecanismos de socialización, historias, creencias, actitudes y lenguajes que se desarrollan de manera informal conforme va madurando la cultura de la empresa.

De esta manera, el desarrollo organizacional indaga cómo alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma. Así, la atención se puede enfocar en las características de acción de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo.

En consecuencia con lo expresado por Hernández, Gallarzo y Espinoza, se afirma que la relevancia del desarrollo organizacional radica en la implementación y promoción del empoderamiento de una cultura de la mejora continua, de la innovación y del desarrollo personal y colectivo de cada uno de los integrantes de la institución, de manera que la actuación en el trabajo, es decir, el desempeño del directivo, del docente o del trabajador administrativo sea en función de la mejora colectiva e institucional, pero, además, íntimamente

vinculada a la sensación y real realización personal, de modo que se evidencia compromiso, identidad y satisfacción.

Dimensiones

Para Hernández y Pulido (citados por Ahumada, 2019: 33, 34), las dimensiones de la variable desarrollo organizacional son:

- Diagnóstico del sistema de la organización

el desarrollo organizacional fundamenta sus intervenciones al observar a la empresa o institución como un sistema, por lo cual es necesario que se diagnostique el funcionamiento en forma global, es decir, ver el todo, no sólo la parte financiera, de mercado, de producción o de recursos humanos. Hay que partir del supuesto de que la organización es un todo y cualquier deficiencia de sus partes le afecta integralmente.

- Medición de los procesos

otra herramienta que se pide a los grupos de los talleres de análisis de problemas es que discutan el estudio de la competitividad (calidad y productividad entre las empresas) y la satisfacción del usuario respecto de los productos de la empresa. Para esto, hay que dividir a los participantes por grupos y solicitarles que evalúen desde el punto de vista de cada equipo, y que, además, esbocen las razones para hacerlo así, permitiendo que discutan los equipos las diferentes apreciaciones.

- Diseño de estrategias

se divide en dos partes el desarrollo de una estrategia para mejoramiento, que una vez que el responsable, la cabeza principal de una empresa, reconoce la necesidad de cambiar el comportamiento humano, mejorar los sistemas de comunicación de autoridad y liderazgo entre otros, y, la

movilización de recursos para llevarlos a cabo, para ejecutar la estrategia por conducto de consultores externos es muy importante que la empresa genere los presupuestos y le destine recursos a un cambio de la magnitud que implica dicha estrategia, pues de otra forma inicial algo y no terminarlo sería más costoso y generaría retrocesos.

2.3. Definiciones conceptuales

Las definiciones de cada concepto se precisan según el diccionario de la Real Academia Española (2021), con excepción de la de ‘Institución educativa’:

- Desarrollo: “Dicho de una comunidad humana: Progresar o crecer, especialmente en el ámbito económico, social o cultural.” (párr. 8)
- Docente: Persona que enseña.
- Educación: “Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios [...]” (párr. 2)
- Gestión: “Llevar adelante una iniciativa o un proyecto.” (párr. 1). “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.” (párr. 2)
- Institución educativa: “comunidad de aprendizaje, considerada como primera y principal etapa de la gestión de los sistemas educativos descentralizados, siendo pública o privada. Sus fines se concentran en el aprendizaje y formación íntegra de los educandos.” (Centro de Especialización en Gestión Pública, 2021: párr. 2)
- Líder: “Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.” (párr. 1)
- Organización: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.” (párr. 3)

- Personal: “Conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc.” (párr. 4)

2.4. Bases epistémicas

Modelo de liderazgo situacional

Esta teoría afirma que los líderes deben elegir un estilo que se adapte a la disposición de sus subordinados a seguirlos. Para probar esto, el modelo no sólo considera el estilo del líder, también va a tomar en cuenta la preparación del seguidor, “ya que no hay liderazgo sin seguidores” (Hersey et al, citados por Guerra, 2018).

Las conductas del líder se clasifican identificando el comportamiento de tarea, definido como el grado en que el líder fija las asignaciones de los seguidores, y el comportamiento de relación, el cual se define como el grado en que el líder se comunica efectivamente. Así tenemos los siguientes estilos:

- Estilo 1 (S1): caracterizado por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo del promedio.
- Estilo 2 (S2): caracterizado porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- Estilo 3 (S3): caracterizado por un comportamiento de tarea por debajo del promedio y un comportamiento de relación por encima del promedio.
- Estilo 4 (S4): caracterizado porque ambos comportamientos están por debajo del promedio.

Luego se intenta determinar la “preparación” del seguidor. Por preparación se entiende el grado de capacidad y la disposición de cumplir cierta tarea que posee el seguidor. Los dos componentes de la preparación son la capacidad (conocimientos, habilidades y experiencia que el individuo o grupo aporta para

cierta tarea) y la disposición (grado de confianza, compromiso y motivación del individuo o grupo para realizar la tarea).

Por último, el estilo de liderazgo apropiado se indica mediante una curva que atraviesa los cuatro cuadrantes del liderazgo, S1 a S4. Así, con un nivel de escasa preparación del seguidor (R1), el estilo apropiado es “decir” (tarea alta – relación baja). Con una moderada preparación (R2), el estilo apropiado es “convencer” (tarea alta – relación alta). Con una moderada o elevada preparación (R3), el mejor estilo es “participar” (tarea baja – relación alta). Y con un nivel de elevada preparación (R4), el estilo apropiado es “delegar” (tarea baja – relación baja).

De esta forma, esta teoría no sólo propone cuál es el estilo de liderazgo con mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable.

Teoría Trayecto-Objetivo

Bajo la autoría de Robert House y Terence Mitchell (citados por Guerra, 2018), la idea esencial de este modelo es que los líderes eficaces allanan el camino para que los seguidores avancen desde donde están ahora hacia sus metas de trabajo, haciendo más fácil el trayecto al reducir los obstáculos y peligros. Se trata de que los líderes ayuden a que los empleados entiendan qué es necesario hacer (objetivos) y cómo hacerlo (trayecto).

De acuerdo a este enfoque, la conducta de un líder es “aceptable” para sus seguidores cuando lo perciben como una fuente de satisfacción inmediata o futura. Además, dicha conducta es “motivacional” en la medida que: primero, haga que la satisfacción de las necesidades del seguidor sea vinculante con el

desempeño eficaz de éste; segundo, brinde la guía y el apoyo que necesiten los empleados: y tercero, vincule retribuciones y recompensas con un desempeño eficaz. House clasificó el liderazgo en cuatro comportamientos:

- El líder directivo: enfocado en tareas claras, da instrucciones específicas de cómo lograr las tareas, cuáles son las metas y las normas de rendimiento.
- El líder de apoyo: trata a los empleados como sus iguales, es amistoso y empático con las necesidades de su personal.
- El líder participativo: consulta con sus seguidores y usa las sugerencias dadas por éstos.
- El líder orientado a logros: propone metas desafiantes, espera lo mejor de sus empleados y siempre confía en las capacidades de sus seguidores.

Esta teoría propone dos factores contingentes que afectan la percepción del trayecto-objetivo: uno, los factores contingentes ambientales están referidos a si la tarea del empleado está estructurada, si el sistema de autoridad está formalizado y si el grupo de trabajo satisface las necesidades de reconocimiento del seguidor. Y, dos, los factores contingentes del seguidor hacen referencia al locus de control (creencias de si los logros de los empleados son productos de sus esfuerzos), capacidad personal percibida y su propia experiencia.

Entonces, la teoría propone dos cosas: primero, que los estilos de liderazgo no son fijos, pueden cambiar en la misma persona; segundo, los estilos de liderazgo deben cambiar de acuerdo a los factores contingentes. De esta forma, si un subordinado tiene alta capacidad o mucha experiencia, un liderazgo directivo es redundante. O si las tareas están estructuradas, el liderazgo de apoyo dará altos niveles de desempeño. O si los subordinados tienen un alto locus de control interno, es preferible un liderazgo participativo.

Teoría de cambio

Miguel (2018) explica que una teoría de cambio facilita una explicación clara de la lógica subyacente a las conexiones entre las precondiciones y las intervenciones que han sido identificadas. Asimismo, apoya también la construcción de consenso sobre la estrategia para alcanzar el éxito. En resumen, una teoría de cambio explica cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecible y probadamente resultarán en el cambio deseado.

A continuación, se presenta un conjunto de ideas que resumen los aspectos clave del enfoque de Teoría de Cambio, siendo los siguientes:

- Identifica, define y mapea las relaciones entre los diferentes niveles de una intervención, tanto linealmente (de fin hasta precondiciones) como dinámicamente (relaciones entre múltiples niveles)
- Explica cómo las actividades causarán impactos, tanto en el lapso en el que las actividades están financiadas como en largo plazo.
- Sustenta el modelo de intervención con supuestos y argumentos detallados.
- Desarrolla argumentos explicando cómo un cambio afecta a otro.
- Describe un proceso de cambio sistemático.
- Identifica las conexiones lógicas entre resultados (precondiciones) e intervenciones para lograr un cambio de largo plazo, considerando supuestos relevantes.
- Facilita ver que es posible y que no es posible de realizar.

Como interpretación se puede indicar que la teoría se refirió a tratar de evidenciar ciertos atributos o situaciones reales de algún acontecimiento, hecho o fenómeno que haya sucedido. Para que esta manera pueda motivar a efectuar acciones que genere cambios en una organización y que conlleve aspectos de desarrollo organizacional.

Por otro lado, mediante el cambio se tratará de conseguir un resultado específico sobre resultados que produzcan reforzar logros o respuestas que puedan motivar a efectuar un logro de visión de éxito. Para aplicar una teoría se debe considerar todos los actores involucrados, esto supone que cualquier organización que desea intervenir en la realidad reconozca que su acción puede en algunos casos ser suficiente para alcanzar un resultado y en otros puede contribuir mayor o menormente a un legado, y en otros quizá no tener influencia absoluta.

Modelo de gestión del cambio por John Kotter

Según Kotter (citado por Miguel, 2018) planteó ocho pasos hacia el cambio en todo el sistema de organización, ya que es usual sentirse incomodo e intimidados por la magnitud del reto y saber que el cambio es necesario, pero no se sabe realmente que hacer o que va suceder he ahí el ¿Cómo poder empezar? o ¿A quién involucrar? Para ello contamos con los ocho pasos siguientes:

- Establecer un sentido de urgencia
- Forme una poderosa coalición
- Crear una visión para el cambio
- Comunique la visión
- Elimine los obstáculos
- Asegúrese triunfos a corto plazo
- Construya sobre el cambio
- Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Según este orden de cambio, se puede interpretar que se tiene que trabajar fuerte y con responsabilidad para cambiar con éxito a una institución. Cuando se planea cuidadosamente y se construye un buen fundamento, la aplicación del

cambio podrá ser mucho más fácil, y se podrá mejorar las posibilidades de éxito. Si está demasiado impaciente, y si se espera resultados demasiado pronto, es más probable que se fracase.

En conclusión, tener presente lo siguiente: un sentido de urgencia para iniciar el cambio, contratar a fuertes líderes de cambio, construir una visión y comunicarla de manera eficaz, eliminar los obstáculos, crear triunfos a corto plazo, y construir sobre el cambio. Si se hace estos aspectos, conlleva a ayudar a hacer del cambio parte de su cultura organizacional en cada institución, es ahí cuando se puede declarar una verdadera victoria aplicando un cambio organizacional para generar un desarrollo organizacional.

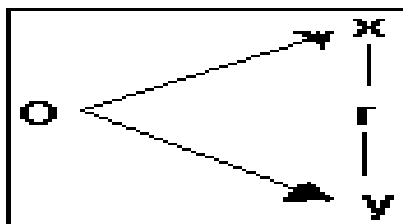
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue básica, debido a que se persiguió desarrollar una investigación con el fin de “en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico” (Supo, 2014: 40).

3.2. Diseño y esquema de la investigación

El diseño de investigación fue correlacional y transeccional; correlacional porque se buscó establecer la naturaleza y nivel del vínculo entre las variables que se abordan en el presente estudio y transeccional porque la información acerca de las variables se recolectó en un solo momento y sin incidencia alguna para modificar las percepciones acerca de ellas (Supo, 2014). El esquema es:



Donde:

O = Información del tipo de relación entre las variables de estudio.

X = Variable 1: Liderazgo directivo.

r = Tipo de relación existente entre las variables de estudio.

Y = Variable 2: Desarrollo organizacional.

3.3. Población y muestra

La población fue de 62 docentes, sin embargo, se trabajó con una muestra de 51, debido a que no todos remitieron los cuestionarios; se detalla al pie:

Tabla 1

Población de estudio

Docentes	Población	Muestra
Educación primaria	26	20
Educación secundaria	36	31
Total	62	51

Nota. Información obtenida del CAP-I.E. Agropecuario de Pucallpa, 2021

3.4. Instrumentos de recolección de datos

La técnica que se emplearon fueron las encuestas, porque permite la aproximación directa al sujeto de investigación y la obtención de respuestas de propia mano.

Los instrumentos fueron dos cuestionarios que fueron elaborados por la autora de la investigación, a los cuales se les aplicó una prueba de confiabilidad a cada uno y, además, fueron evaluados mediante juicio de expertos.

Las características de los instrumentos son:

Cuestionario: Liderazgo directivo

Alternativas de respuesta	:	3
- En desacuerdo		(1)
- Regularmente de acuerdo		(2)
- De acuerdo		(3)
Dimensiones y número de reactivos:		
- Establecer la dirección	:	5
- Rediseñar la organización	:	6
- Desarrollar personas	:	5
- Gestionar la instrucción	:	6
Resultado alfa de Cronbach	:	0,898

Cuestionario: Desarrollo organizacional

Alternativas de respuesta	:	3
- En desacuerdo		(1)
- Regularmente de acuerdo		(2)
- De acuerdo		(3)
Dimensiones y número de reactivos:		
- Diagnóstico del sistema de la organización	:	8
- Medición de los procesos	:	4
- Diseño de estrategias	:	10
Resultado alfa de Cronbach	:	0,872.

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos

Técnicas de recojo de datos

Los datos fueron recolectados en un solo momento de tiempo, siguiendo los siguientes procedimientos:

- Solicitud de autorización para la aplicación a los responsables de la sede de estudio.
- Coordinación de fecha, hora y modo de aplicación de los instrumentos.
- Aplicación de los instrumentos de recolección de datos según modo (presencial o virtual a través de formularios web) en la hora y fecha determinada.
- Recolección de información provista por los participantes.

Técnicas de procesamiento de datos

Los datos fueron procesados según los siguientes procedimientos:

- Elaboración de una base de datos con la información recolectada mediante los instrumentos.
- Elaboración de escalas e intervalos de las mismas según los instrumentos aplicados.
- Elaboración de tablas y gráficos de las mismas utilizando el software estadístico SPSS 26.
- Aplicación de pruebas de normalidad y correlación utilizando el software estadístico SPSS 25.

Técnicas de presentación de datos

Los datos fueron presentados según los procedimientos descritos a continuación:

- Selección de datos procesados y adaptación en el informe según las normas de redacción APA en su última versión (tablas con líneas horizontales únicamente con notas y fuente en el caso de las figuras).
- Interpretación de tablas y gráficos.
- Interpretación de pruebas de normalidad y de correlación en el apartado de contraste de hipótesis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Tabla 1

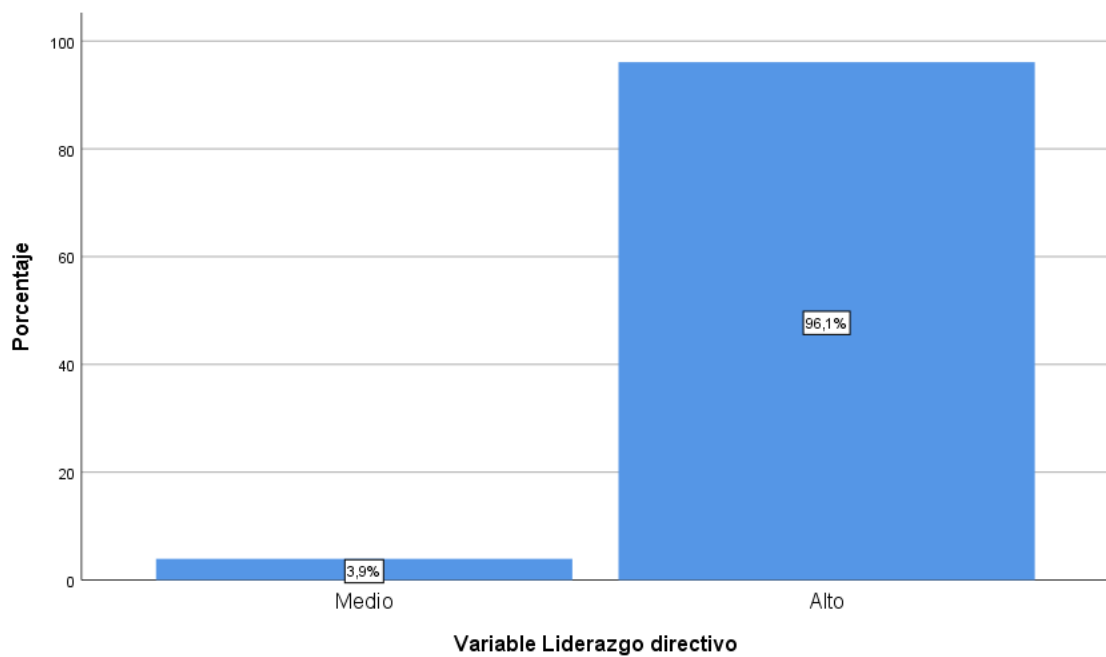
Resultados obtenidos para la variable Liderazgo directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	2	3,9	3,9	3,9
	Alto	49	96,1	96,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 1

Resultados obtenidos para la variable Liderazgo directivo



Fuente: Tabla 1.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la variable liderazgo directivo, 96.1% de la muestra la percibe en el nivel alto y 3.9% en el nivel medio.

Tabla 2

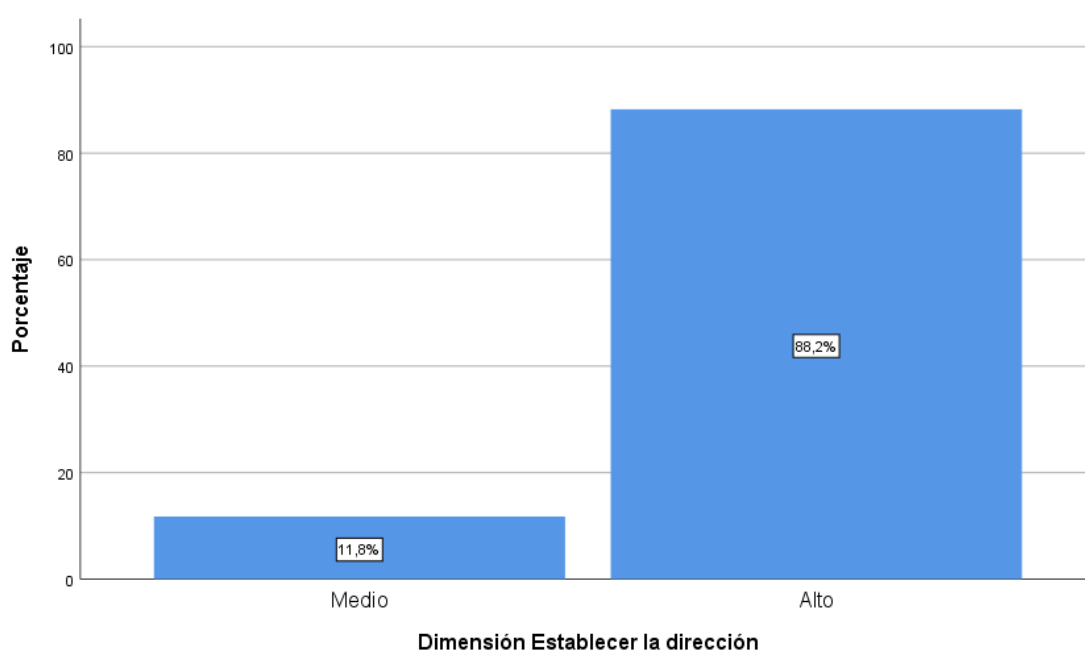
Resultados obtenidos para la dimensión Establecer la dirección

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	6	11,8	11,8	11,8
	Alto	45	88,2	88,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 2

Resultados obtenidos para la dimensión Establecer la dirección



Fuente: Tabla 2.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la dimensión establecer la dirección, 88.2% de la muestra la percibe en el nivel alto y 11.8% en el nivel medio.

Tabla 3

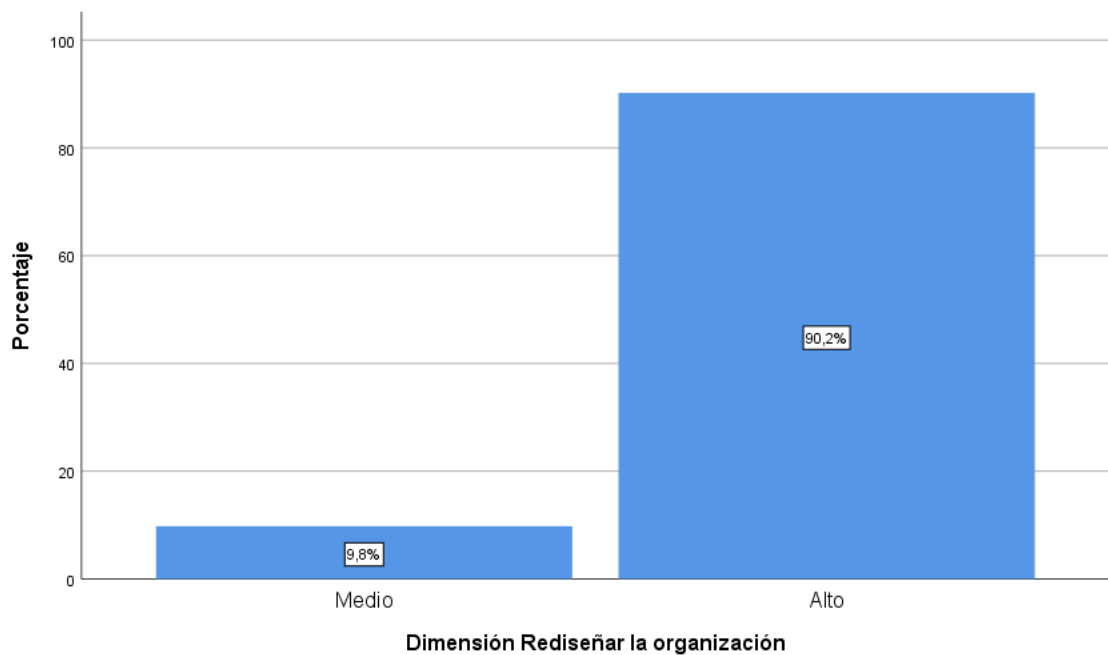
Resultados obtenidos para la dimensión Rediseñar la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	5	9,8	9,8	9,8
	Alto	46	90,2	90,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 3

Resultados obtenidos para la dimensión Rediseñar la organización



Fuente: Tabla 3.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la dimensión rediseñar la organización, 90.2% de la muestra la percibe en el nivel alto y 9.8% en el nivel medio.

Tabla 4

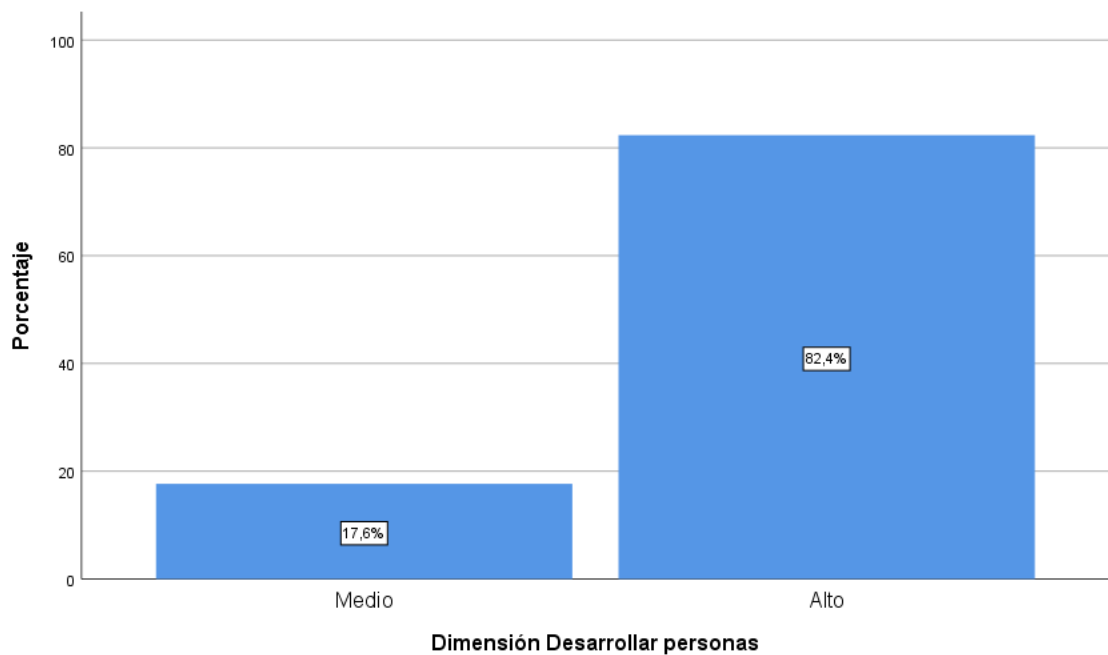
Resultados obtenidos para la dimensión Desarrollar personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	9	17,6	17,6	17,6
	Alto	42	82,4	82,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 4

Resultados obtenidos para la dimensión Desarrollar personas



Fuente: Tabla 4.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la dimensión desarrollar personas, 82.4% de la muestra la percibe en el nivel alto y 17.6% en el nivel medio.

Tabla 5

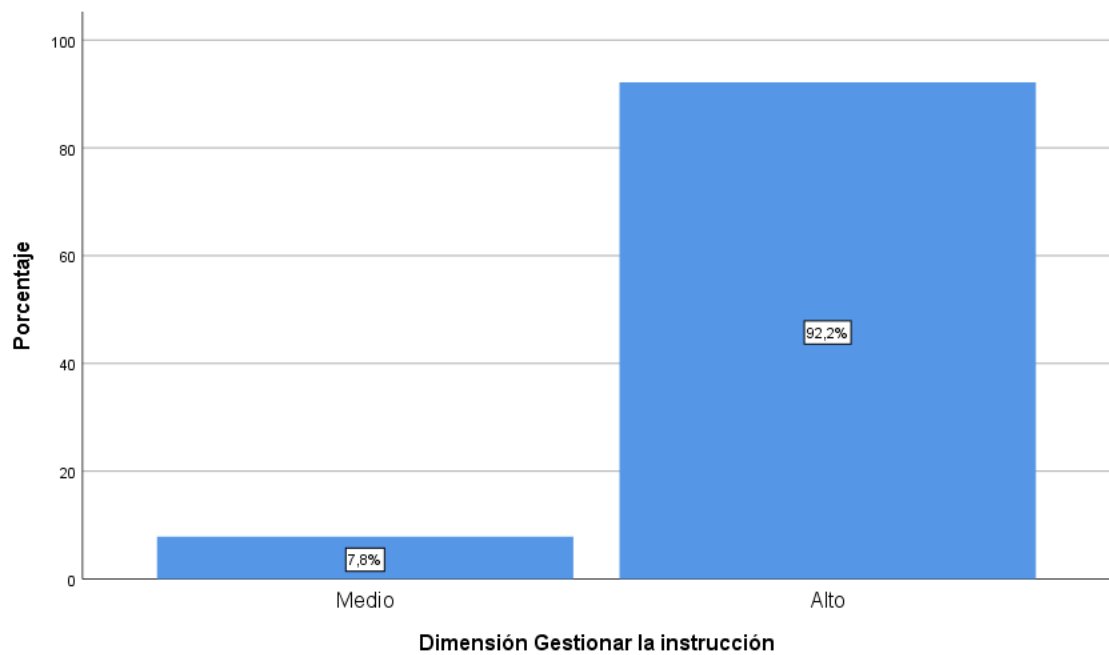
Resultados obtenidos para la dimensión Gestionar la instrucción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	4	7,8	7,8	7,8
	Alto	47	92,2	92,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 5

Resultados obtenidos para la dimensión Gestionar la instrucción



Fuente: Tabla 5.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la dimensión gestionar la instrucción, 92.2% de la muestra la percibe en el nivel alto y 7.8% en el nivel medio.

Tabla 6

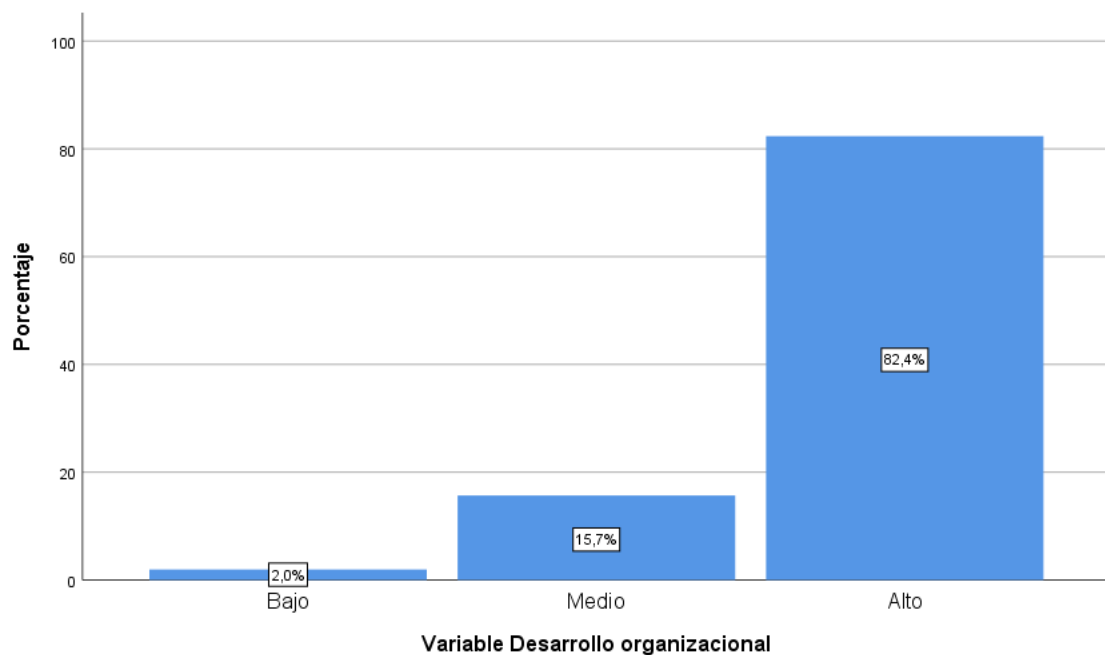
Resultados obtenidos para la variable Desarrollo organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,0	2,0	2,0
	Medio	8	15,7	15,7	17,6
	Alto	42	82,4	82,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 6

Resultados obtenidos para la variable Desarrollo organizacional



Fuente: Tabla 6.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la variable desarrollo organizacional, 82.4% de la muestra la percibe en el nivel alto, 15.7% en el nivel medio y 2% en el nivel bajo.

Tabla 7

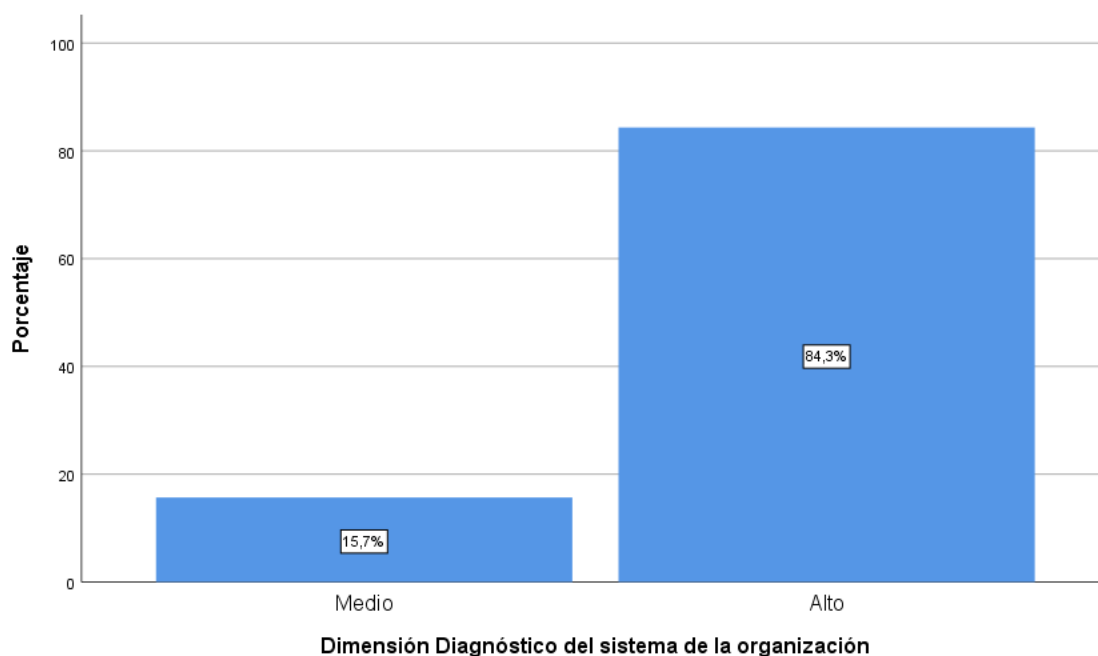
Resultados obtenidos para la dimensión Diagnóstico del sistema de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	8	15,7	15,7	15,7
	Alto	43	84,3	84,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 7

Resultados obtenidos para la dimensión Diagnóstico del sistema de la organización



Fuente: Tabla 7.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la dimensión diagnóstico del sistema de la organización, 84.3% de la muestra la percibe en el nivel alto y 15.7% en el nivel medio.

Tabla 8

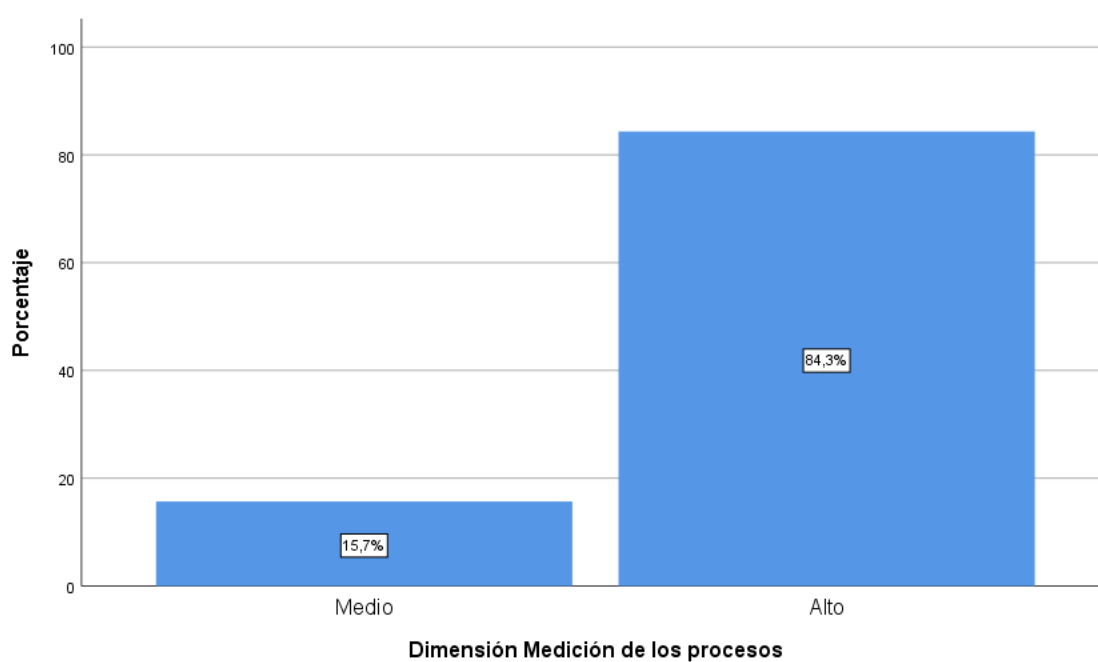
Resultados obtenidos para la dimensión Medición de los procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	8	15,7	15,7	15,7
	Alto	43	84,3	84,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 8

Resultados obtenidos para la dimensión Medición de los procesos



Fuente: Tabla 8.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la dimensión medición de los procesos, 84.3% de la muestra la percibe en el nivel alto y 15.7% en el nivel medio.

Tabla 9

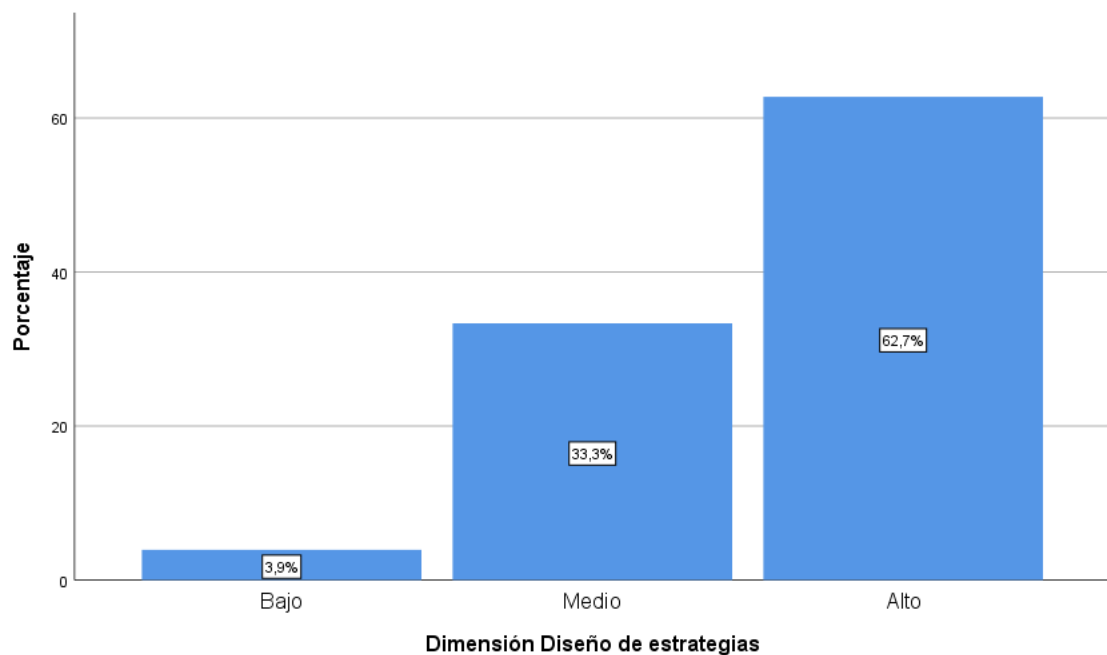
Resultados obtenidos para la dimensión Diseño de estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	3,9	3,9	3,9
	Medio	17	33,3	33,3	37,3
	Alto	32	62,7	62,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 9

Resultados obtenidos para la dimensión Diseño de estrategias



Fuente: Tabla 9.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, en cuanto a la dimensión diseño de estrategias, 62.7% de la muestra la percibe en el nivel alto, 33.3% en el nivel medio y 3.9% en el nivel bajo.

Tabla 10

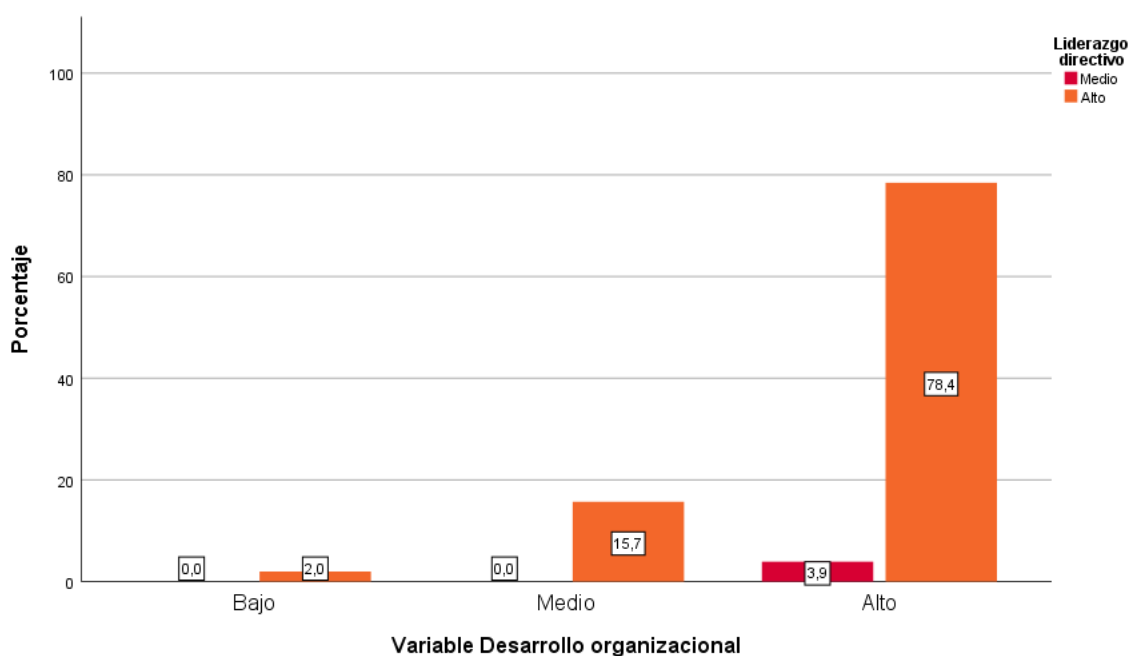
*Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Desarrollo organizacional*

		Variable Desarrollo organizacional			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Variable Liderazgo directivo	Medio	Recuento	0	0	2
		% del total	0,0%	0,0%	3,9%
	Alto	Recuento	1	8	49
		% del total	2,0%	15,7%	78,4%
Total		Recuento	1	8	42
		% del total	2,0%	15,7%	82,4%

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 10

*Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Desarrollo organizacional*



Fuente: Tabla 10.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, el mayor porcentaje de la muestra, representado por el 78.4%, percibe tanto la variable liderazgo directivo como la variable desarrollo organizacional en el nivel alto.

Tabla 11

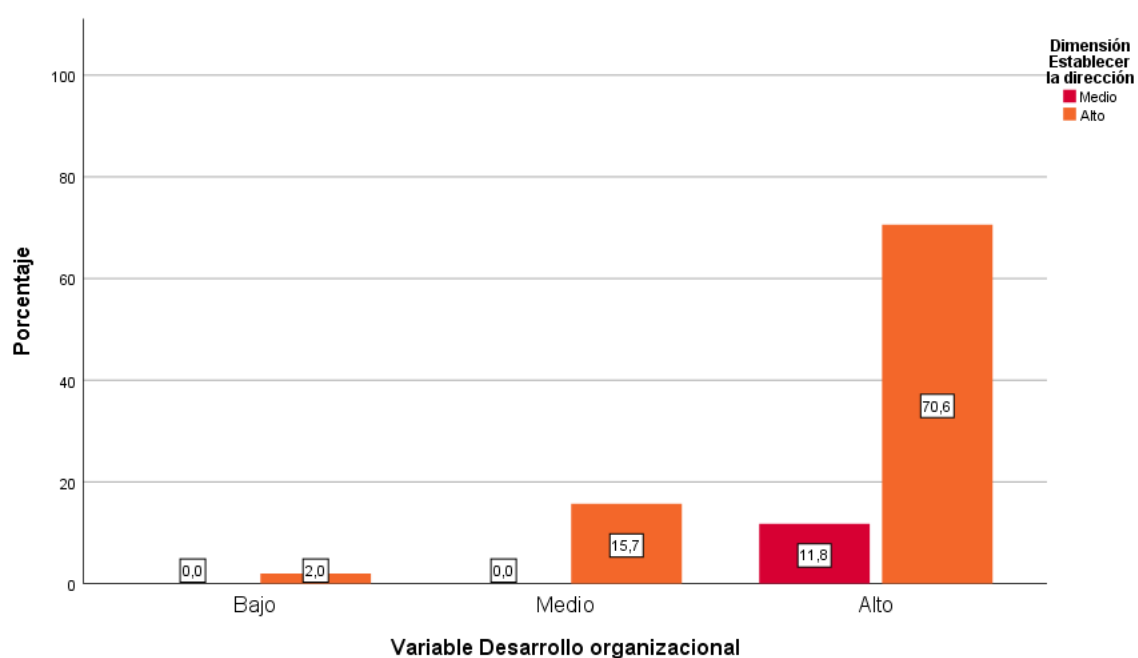
*Distribución cruzada: Establecer la dirección*Desarrollo organizacional*

			Variable Desarrollo organizacional			
			Bajo	Medio	Alto	Total
Dimensión Establecer la dirección	Medio	Recuento	0	0	6	6
		% del total	0,0%	0,0%	11,8%	11,8%
	Alto	Recuento	1	8	36	45
		% del total	2,0%	15,7%	70,6%	88,2%
Total		Recuento	1	8	42	51
		% del total	2,0%	15,7%	82,4%	100,0%

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 11

*Distribución cruzada: Establecer la dirección*Desarrollo organizacional*



Fuente: Tabla 11.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, el mayor porcentaje de la muestra, representado por el 70.6%, percibe tanto la dimensión establecer la dirección como la variable desarrollo organizacional en el nivel alto.

Tabla 12

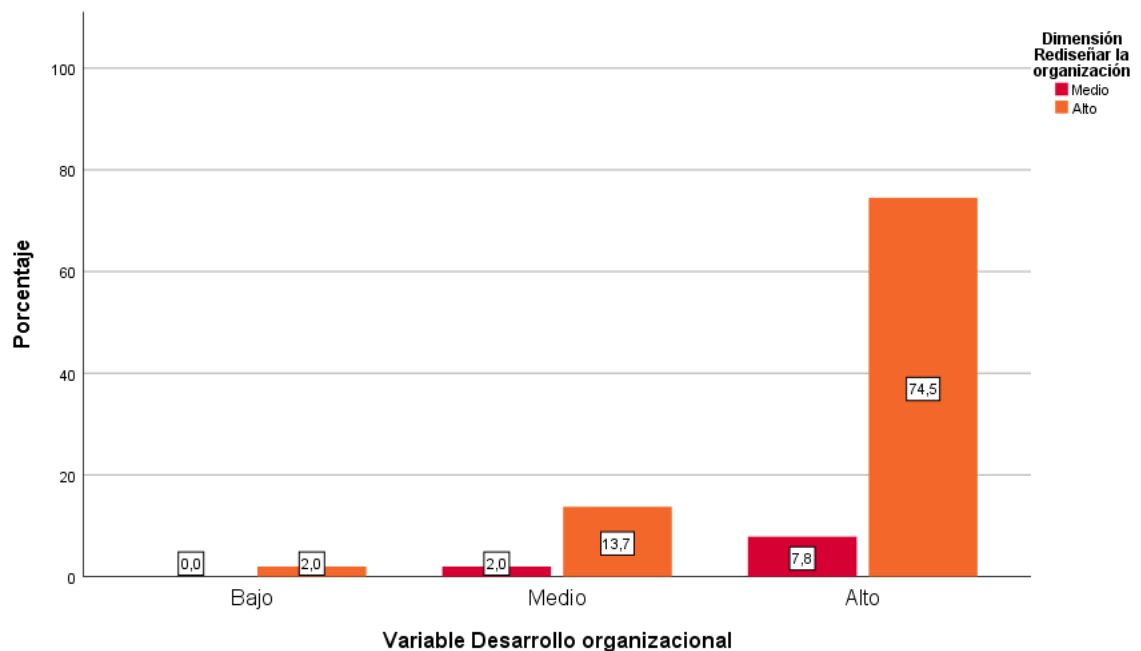
*Distribución cruzada: Rediseñar la organización*Desarrollo organizacional*

			Variable Desarrollo organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Dimensión Rediseñar la organización	Medio	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0,0%	2,0%	7,8%	9,8%
	Alto	Recuento	1	7	38	46
		% del total	2,0%	13,7%	74,5%	90,2%
Total		Recuento	1	8	42	51
		% del total	2,0%	15,7%	82,4%	100,0%

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 12

*Distribución cruzada: Rediseñar la organización*Desarrollo organizacional*



Fuente: Tabla 12.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, el mayor porcentaje de la muestra, representado por el 74.5%, percibe tanto la dimensión rediseñar la organización como la variable desarrollo organizacional en el nivel alto.

Tabla 13

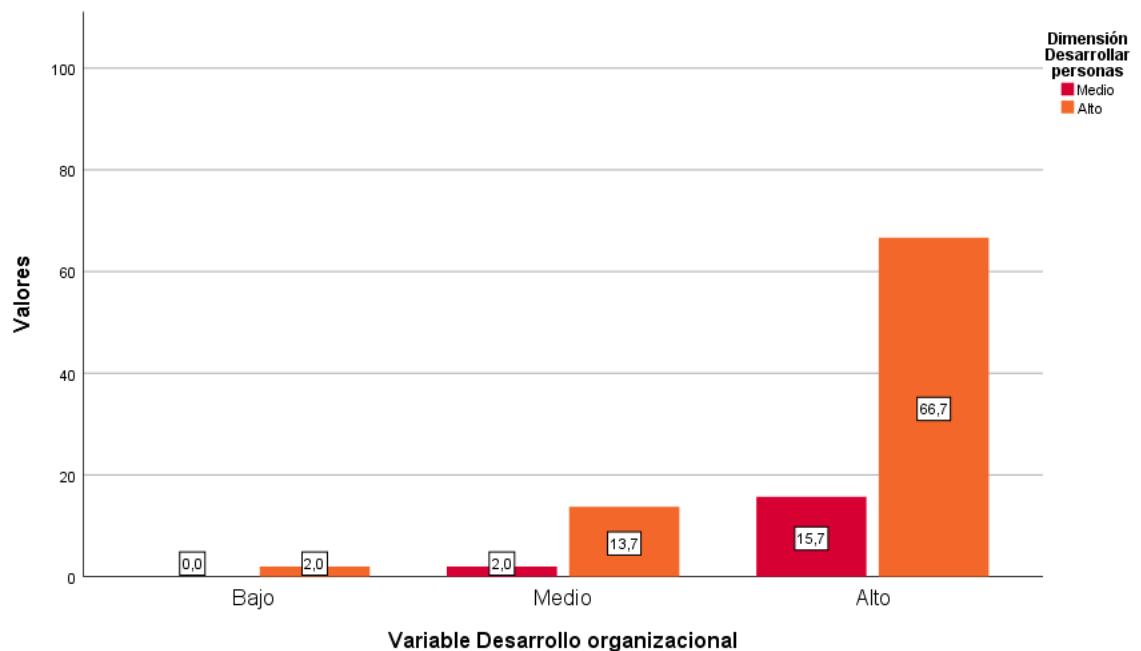
*Distribución cruzada: Desarrollar personas*Desarrollo organizacional*

			Variable Desarrollo organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Dimensión Desarrollar personas	Medio	Recuento	0	1	8	9
		% del total	0,0%	2,0%	15,7%	17,6%
	Alto	Recuento	1	7	34	42
		% del total	2,0%	13,7%	66,7%	82,4%
Total		Recuento	1	8	42	51
		% del total	2,0%	15,7%	82,4%	100,0%

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 13

*Distribución cruzada: Desarrollar personas*Desarrollo organizacional*



Fuente: Tabla 13.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, el mayor porcentaje de la muestra, representado por el 66.7%, percibe tanto la dimensión desarrollar personas como la variable desarrollo organizacional en el nivel alto.

Tabla 14

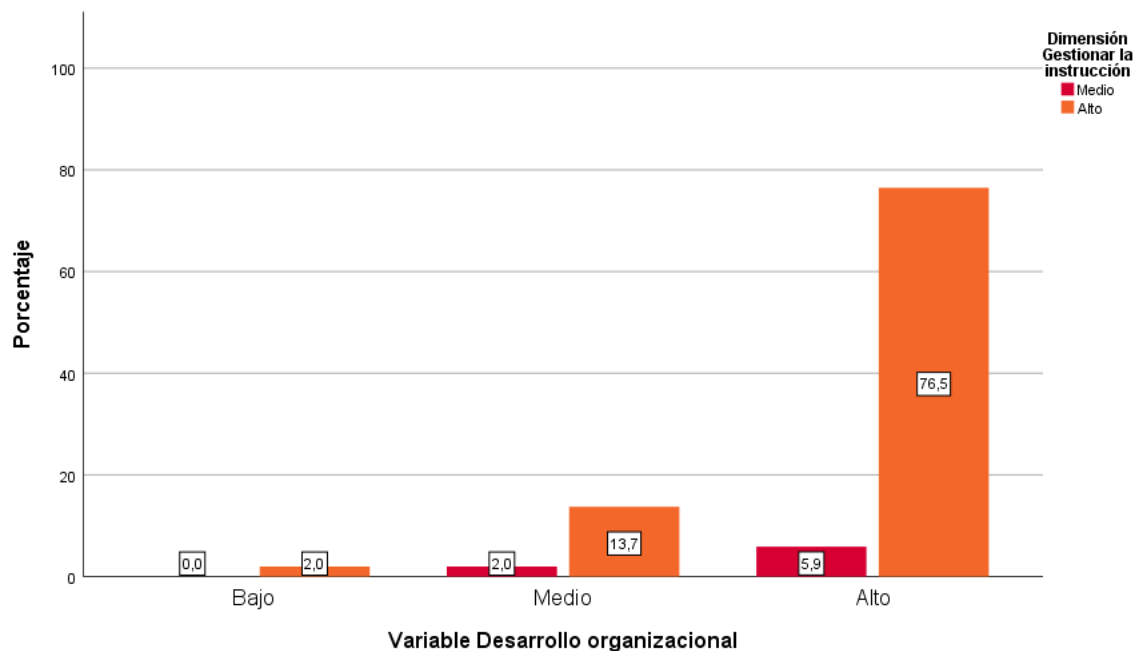
*Distribución cruzada: Gestionar la instrucción*Desarrollo organizacional*

			Variable Desarrollo organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Dimensión Gestionar la instrucción	Medio	Recuento	0	1	3	4
		% del total	0,0%	2,0%	5,9%	7,8%
	Alto	Recuento	1	7	39	47
		% del total	2,0%	13,7%	76,5%	92,2%
Total		Recuento	1	8	42	51
		% del total	2,0%	15,7%	82,4%	100,0%

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 14

*Distribución cruzada: Gestionar la instrucción*Desarrollo organizacional*



Fuente: Tabla 14.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, el mayor porcentaje de la muestra, representado por el 76.5%, percibe tanto la dimensión gestionar la instrucción como la variable desarrollo organizacional en el nivel alto.

Tabla 15

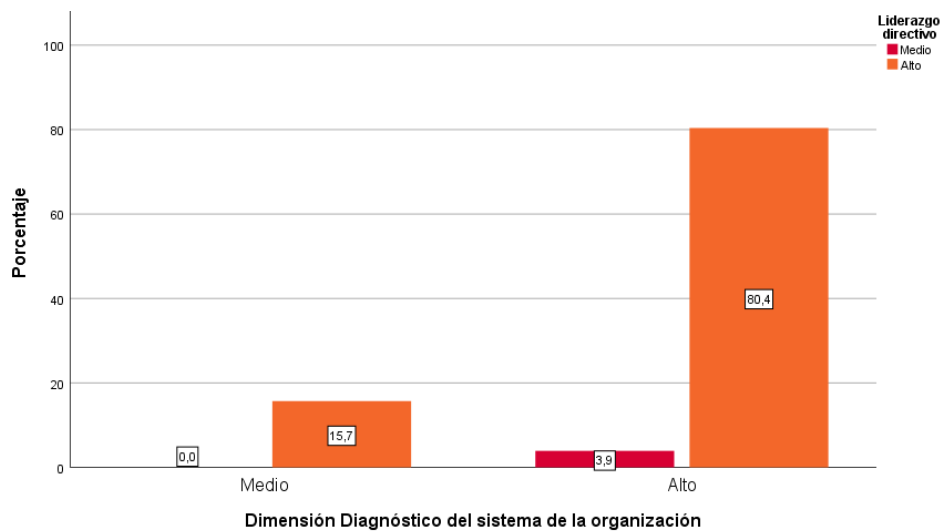
*Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Diagnóstico del sistema de la organización*

			Dimensión Diagnóstico del sistema de la organización		
			Medio	Alto	Total
Variable Liderazgo directivo	Medio	Recuento	0	2	2
		% del total	0,0%	3,9%	3,9%
	Alto	Recuento	8	41	49
		% del total	15,7%	80,4%	96,1%
Total		Recuento	8	43	51
		% del total	15,7%	84,3%	100,0%

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 15

Distribución cruzada: Liderazgo directivo Diagnóstico del sistema de la organización*



Fuente: Tabla 15.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, el mayor porcentaje de la muestra, representado por el 80.4%, percibe tanto la variable liderazgo directivo como la dimensión diagnóstico del sistema de la organización en el nivel alto.

Tabla 16

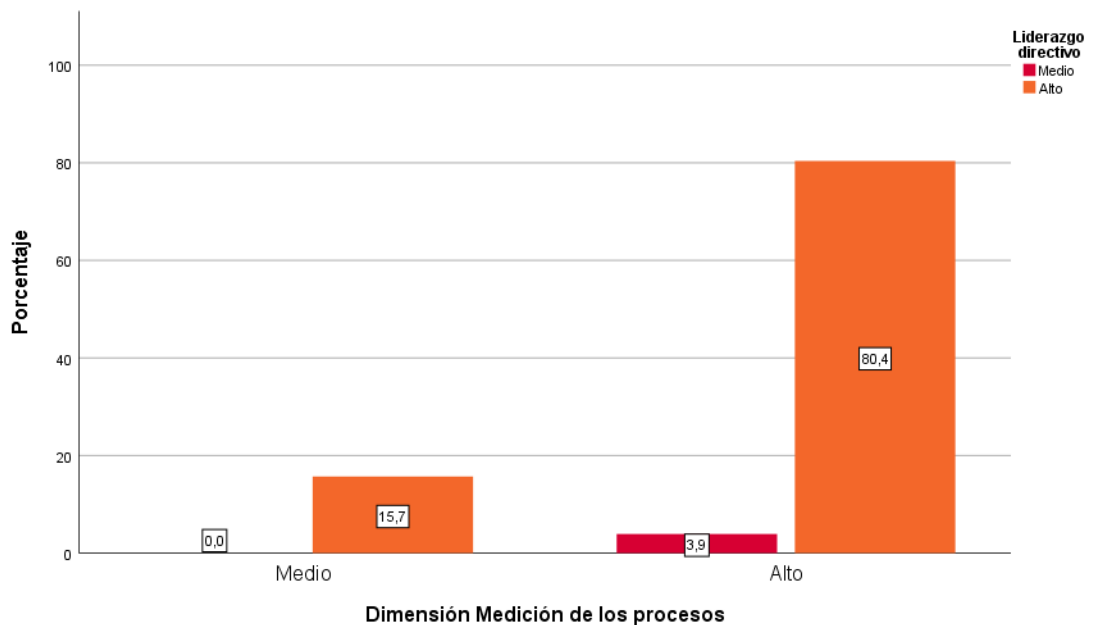
*Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Medición de los procesos*

			Dimensión Medición de los procesos		
			Medio	Alto	Total
Variable Liderazgo directivo	Medio	Recuento	0	2	2
		% del total	0,0%	3,9%	3,9%
	Alto	Recuento	8	41	49
		% del total	15,7%	80,4%	96,1%
Total		Recuento	8	43	51
		% del total	15,7%	84,3%	100,0%

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 16

*Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Medición de los procesos*



Fuente: Tabla 16.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, el mayor porcentaje de la muestra, representado por el 80.4%, percibe tanto la variable liderazgo directivo como la dimensión medición de los procesos en el nivel alto.

Tabla 17

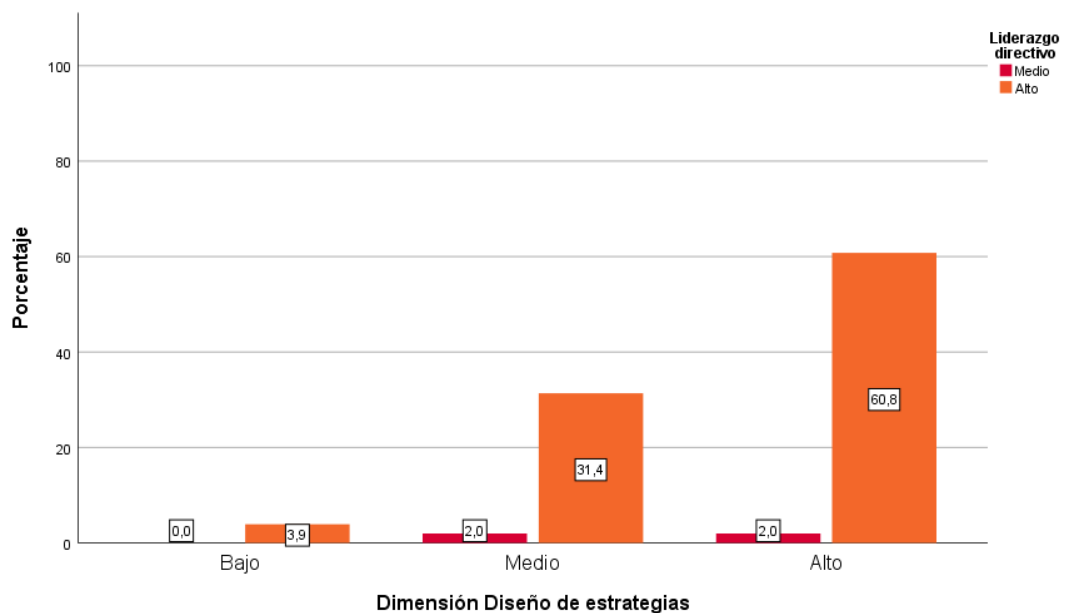
*Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Diseño de estrategias*

			Dimensión Diseño de estrategias			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Variable Liderazgo directivo	Medio	Recuento	0	1	1	2
		% del total	0,0%	2,0%	2,0%	3,9%
	Alto	Recuento	2	16	31	49
		% del total	3,9%	31,4%	60,8%	96,1%
Total		Recuento	2	17	32	51
		% del total	3,9%	33,3%	62,7%	100,0%

Nota. Según instrumentos aplicados en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Figura 17

*Distribución cruzada: Liderazgo directivo*Diseño de estrategias*



Fuente: Tabla 17.

Descripción: La tabla y su figura muestran que, el mayor porcentaje de la muestra, representado por el 60.8%, percibe tanto la variable liderazgo directivo como la dimensión diseño de estrategias en el nivel alto.

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se realizaron los procedimientos propios de la estadística inferencial con la finalidad de comprobar si las hipótesis planteadas en esta investigación se cumplen, por lo tanto, se aplicó como primer procedimiento la prueba de bondad de ajuste a la distribución normal Kolmogorov-Smirnov, como se muestra a continuación:

Tabla 18

Aplicación de pruebas de bondad de ajuste: Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable Liderazgo directivo	,208	51	,000
Dimensión Establecer la dirección	,304	51	,000
Dimensión Rediseñar la organización	,269	51	,000
Dimensión Desarrollar personas	,311	51	,000
Dimensión Gestionar la instrucción	,348	51	,000
Variable Desarrollo organizacional	,143	51	,011
Dimensión Diagnóstico del sistema de la organización	,234	51	,000
Dimensión Medición de los procesos	,284	51	,000
Dimensión Diseño de estrategias	,156	51	,003

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Los resultados de las pruebas de bondad de ajuste demuestran que, tanto la variable liderazgo directivo, sus dimensiones establecer la dirección, rediseñar la organización, desarrollar personas y gestionar la instrucción, como la variable desarrollo organizacional y sus dimensiones diagnóstico del sistema de organización, medición de los procesos y diseño de estrategias, poseen datos que no se ajustan a la distribución normal ($Sig. \leq 0.05$), por lo tanto, se aplicará un estadístico de correlación de naturaleza no paramétrica (Rho de Spearman).

– Contraste de hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

H_a: Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Tabla 19

Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman

			Variable Liderazgo directivo	Variable Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Variable	Valor	1,000	-,220
	Liderazgo	Sig. (bilateral)	.	,121
	directivo	N	51	51
	Variable	Valor	-,220	1,000
	Desarrollo	Sig. (bilateral)	,121	.
	organizacional	N	51	51

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Decisión: El resultado -0.220 indica que la correlación es negativa baja y el valor Sig.= 0.121 indica que el resultado no es significativo, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de investigación, es decir, no existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

– Contraste de hipótesis específica 1

H₀₁: No existe relación significativa entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

H_{a1}: Existe relación significativa entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Tabla 20

Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman

			Dimensión Establecer la dirección	Variable Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Dimensión	Valor	1,000	-,386
	Establecer la dirección	Sig. (bilateral)	.	,005
		N	51	51
	Variable	Valor	-,386	1,000
	Desarrollo organizacional	Sig. (bilateral)	,005	.
		N	51	51

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Decisión: El resultado -0.386 indica que la correlación es negativa baja y el valor Sig.= 0.005 indica que el resultado es significativo, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, es decir, existe relación significativa entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

– Contraste de hipótesis específica 2

H₀₂: No existe relación significativa entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

H_{a2}: Existe relación significativa entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Tabla 21

Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman

			Dimensión Rediseñar la organización	Variable Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Dimensión Rediseñar la organización	Valor	1,000	-,076
		Sig. (bilateral)	.	,595
		N	51	51
	Variable Desarrollo organizacional	Valor	-,076	1,000
		Sig. (bilateral)	,595	.
		N	51	51

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Decisión: El resultado -0.076 indica que la correlación es negativa muy baja y el valor Sig.= 0.595 indica que el resultado no es significativo, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de investigación, es decir, no existe relación significativa entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

– Contraste de hipótesis específica 3

H₀₃: No existe relación significativa entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

H_{a3}: Existe relación significativa entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Tabla 22

Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman

			Dimensión Desarrollar personas	Variable Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Dimensión	Valor	1,000	-,201
	Desarrollar	Sig. (bilateral)	.	,156
	personas	N	51	51
	Variable	Valor	-,201	1,000
	Desarrollo	Sig. (bilateral)	,156	.
	organizacional	N	51	51

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Decisión: El resultado -0.201 indica que la correlación es negativa baja y el valor Sig.= 0.156 indica que el resultado no es significativo, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de investigación, es decir, no existe relación significativa entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

– Contraste de hipótesis específica 4

H₀₄: No existe relación significativa entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

H_{a4}: Existe relación significativa entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Tabla 23

Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman

			Dimensión Gestionar la instrucción	Variable Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Dimensión	Valor	1,000	-,132
	Gestionar la instrucción	Sig. (bilateral)	.	,356
		N	51	51
	Variable	Valor	-,132	1,000
	Desarrollo organizacional	Sig. (bilateral)	,356	.
		N	51	51

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Decisión: El resultado -0.132 indica que la correlación es negativa muy baja y el valor Sig.= 0.356 indica que el resultado no es significativo, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de investigación, es decir, no existe relación significativa entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

– Contraste de hipótesis específica 5

H₀₅: No existe relación significativa entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

H_{a5}: Existe relación significativa entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Tabla 24

Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman

			Dimensión Diagnóstico del sistema de la organización	Variable Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Dimensión	Valor	1,000	-,276
	Diagnóstico del	Sig. (bilateral)	.	,050
	sistema de la	N	51	51
	organización			
	Variable Liderazgo	Valor	-,276	1,000
	directivo	Sig. (bilateral)	,050	.
		N	51	51

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Decisión: El resultado -0.276 indica que la correlación es negativa baja y el valor Sig.= 0.050 indica que el resultado es significativo, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la nula, es decir, existe relación significativa entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

– Contraste de hipótesis específica 6

H₀₆: No existe relación significativa entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

H_{a6}: Existe relación significativa entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Tabla 25

Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman

			Dimensión	
			Medición de los procesos	Variable Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Dimensión	Valor	1,000	-,095
	Medición de los procesos	Sig. (bilateral)	.	,506
		N	51	51
	Variable Liderazgo directivo	Valor	-,095	1,000
		Sig. (bilateral)	,506	.
		N	51	51

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Decisión: El resultado -0.095 indica que la correlación es negativa muy baja y el valor Sig.= 0.506 indica que el resultado no es significativo, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de investigación, es decir, no existe relación significativa entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

– Contraste de hipótesis específica 7

H₀₇: No existe relación significativa entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

H_{a7}: Existe relación significativa entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

Tabla 26

Aplicación de pruebas de correlación: Rho de Spearman

			Dimensión Diseño de estrategias	Variable Liderazgo directivo
Rho de Spearman	Dimensión Diseño de estrategias	Valor	1,000	-,181
		Sig. (bilateral)	.	,203
		N	51	51
	Variable Liderazgo directivo	Valor	-,181	1,000
		Sig. (bilateral)	,203	.
		N	51	51

Nota. Elaborado utilizando el software estadístico SPSS 25.

Decisión: El resultado -0.181 indica que la correlación es negativa muy baja y el valor Sig.= 0.203 indica que el resultado no es significativo, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de investigación, es decir, no existe relación significativa entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.

CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Ya conociendo los resultados del estudio, estos requieren de base las perspectivas metodológicas, teóricas y epistémicas del estudio, las que lo consolidan; es por ello que:

Respondiendo a la primera tabla, se plasma que el Liderazgo directivo evidencia un desarrollo eficaz, conllevando a el cumplimiento de las finalidades institucionales, y contando con la capacidad de manejo de problemáticas respecto al personal docente; en coherencia con lo encontrando Riveras (2020), asume que es primordial para generar compromiso e implicación con los procesos de cambio e innovación del profesorado, además este aspecto es parte de las expectativas que poseen los docentes en relación a la gestión directiva, debido a ello la influencia que ejerce el director se basa fundamentalmente en acciones que tienen que ver con aspectos emocionales más allá de lo vinculado a los aspectos técnicos administrativos, además Rodas y Pérez (2021), lo encuentra influyente en la satisfacción laboral de los docentes ya que se ejecuta una buena conducción institucional, con metas y objetivos claros, con un líder influyente, que inspira confianza, realiza actividades coordinadas y considera la labor de los docentes, orientando a su plana docente con sus obligaciones y condiciones de trabajo, este resultado se cimienta en Leithwood (2018), ya que se encuentra la influencia en otras personas para su articulación y cumplir con la intención y meta compartidas de la institución educativa.

Mientras que, trabajando las orientaciones del Liderazgo directivo, entre la segunda y la quinta tabla, se conoce que el establecimiento de la dirección, el rediseño organizacional, el desarrollo de las personas y la gestión instruccional respectivamente, actúan de manera favorable con los parámetros institucionales,

cumpliendo con los requisitos, estrategias de enseñanza aprendizaje, y responsabilidades del ente orientador, en este caso la autoridad directiva; relacionado a ello Limongi, Ramón y De la Cruz (2021), lo basan en evidencias, donde los evaluadores externos realizan juicios a partir de una serie de estándares o criterios previamente establecidos, centrándose en la concretización del cumplimiento de la tarea en base a criterios positivos o negativos, dejando de lado la parte emocional del docente sobre su práctica pedagógica; ello fundamentado en el propósito de un personaje moral que lo motiva y lo lleva a alcanzar sus propios objetivos, en las condiciones de trabajo que permiten a los empleados desarrollar sus habilidades, en el proceso del desarrollo profesional, incentivos o apoyo que amplía las capacidades de los miembros, y en el conjunto de tareas para monitorear y evaluar la enseñanza, coordinar programas, proporcionar los recursos necesarios y monitorear el progreso del estudiante.

En tanto el Desarrollo organizacional, expuesto en la sexta tabla, da a conocer la adaptabilidad a los esquemas impartidos por la institución desde los directivos, coordinadores, docentes hasta los estudiantes, teniendo en claro la existencia de renuentes por perspectivas contrapuestas por la institución, siendo mínima en la sede de estudio; es así que Reyes, Trejo y Topete (2017), encuentran el trabajo de estrategias, considerando la estructura, la cultura de la organización y, por supuesto, a las personas que la integran y que contribuyen con su conocimiento, experiencia, motivación y participación, logrando las mejores decisiones de manera compartida para la organización, Rabanal (2020), añade que influye en el compromiso de gestión educativa; este resultado se cimienta en Silva (2018), ya que adquiere un proceso de aprendizaje y mejora continua, planificada, organizada, sistemática y teleológicamente clara logrando

el compromiso, participación e identidad de cada uno de los integrantes, considerando los diferentes ámbitos de trabajo y coordinación.

Por su parte, las orientaciones del Desarrollo organizacional, ejecutadas en la tabla siete, ocho y nueve, muestran que el diagnóstico del sistema de la organización, la medición de los procesos, y el diseño de estrategias respectivamente, están de acorde a las distintas realidades educativas, teniendo en claro las condiciones cognitivas de la población estudiantil, por ende, los procesos a seguir para el cumplimiento de objetivos de la sede de estudio; de manera similar Cervera (2021) revela que la organización de la sede de estudio está condicionada al funcionamiento de responsabilidades institucionales, cimentándose en sus intervenciones al observar a la institución como un sistema, en los talleres de análisis de problemas es que discutan el estudio de la competitividad y la satisfacción, y en el desarrollo de una estrategia para mejoramiento, que una vez que el responsable, la cabeza principal, reconoce la necesidad de cambiar el comportamiento docente, mejorando los sistemas de comunicación de autoridad y liderazgo entre otros.

Respecto a la interacción entre el Liderazgo directivo y el Desarrollo organizacional, la décima tabla expresa que el personal que labora en la sede de estudio, tiene en claro sus responsabilidades como docentes y autoridades, y la repercusión de las mismas en el proceso académico, por lo que su comportamiento con los esquemas implantados es favorable; es así que en cuanto a la primera variable Alarcón (2017) que el líder influye en el progreso curricular institucional, mientras ejecute de manera educada los indicadores, se adquiere facilidades para concretizar las metas, por ende para la segunda variable Aguilar (2018) cuenta con trabajadores comprometidos, proporcionando un clima organizacional pertinente y adecuado para el trabajo eficiente y

productivo en términos organizaciones tanto a nivel social como a nivel psicológico.

Se desarrolla también la interacción entre el establecimiento de la dirección, el rediseño organizacional, el desarrollo de las personas y la gestión instruccional respectivamente respecto al Desarrollo organizacional, representadas entre la décimo primera tabla y la tabla catorce respectivamente, conociendo que se cumplen los compromisos académicos por parte del personal laboral, siendo eficiente para los esquemas ya implantados por el ministerio de educación correspondiente; reforzando lo mencionado, va de acorde a Leithwood (citado por León, 2018), quien la encuentra como la construcción de una visión común que respalde la adopción de los objetivos del grupo y demuestre altas expectativas de cumplimiento de los objetivos propuestos, como la construcción de una cultura de cooperación, estructurar una organización que facilite el trabajo, como el brindar mejores alternativas de solución frente a diversas situaciones, y proporcionar el personal adecuado, apoyo técnico a los docentes, para seguir las prácticas de enseñanza y aprendizaje y evitar la propagación del equipo; cimentado en Hernández, Gallarzo y Espinoza, quienes la encuentran relevante por la implementación y promoción del empoderamiento de una cultura de la mejora continua, de la innovación y del desarrollo personal y colectivo de cada uno de los integrantes de la institución, de manera que la actuación en el trabajo.

La interacción entre el diagnóstico del sistema de la organización, la medición de los procesos, y el diseño de estrategias respecto al Liderazgo directivo, muestran en la tabla quince, dieciséis y diecisiete respectivamente, que la autoridad directiva de la sede de estudio encuentra factible la aplicación de sus métodos y estrategias de gestión gracias a una buena ejecución de las

responsabilidades organizativas; debido a ello se presenta el aporte de Medina et al. (2018), quien encuentra en ello un peculiar modo de reflexionar, generar conceptos y ampliar las bases de un proceso de toma de decisiones cada vez más riguroso, argumentado y con amplias expectativas de información y visión de futuro; cimentado en Hernández y Pulido (citados por Ahumada, 2019), ya que la institución debe ser percibida como un todo y cualquier deficiencia de sus partes le afecta integralmente, además de permitir que discutan las diferentes apreciaciones, y que se ejecuten estrategias por conducto de docentes.

CONCLUSIONES

- No existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que, el resultado -0.220 indica que la correlación es negativa baja y el valor Sig.= 0.121 indica que el resultado no es significativo.
- Existe relación significativa entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que, el resultado -0.386 indica que la correlación es negativa baja y el valor Sig.= 0.005 indica que el resultado es significativo.
- No existe relación significativa entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que, el resultado -0.076 indica que la correlación es negativa muy baja y el valor Sig.= 0.595 indica que el resultado no es significativo.
- No existe relación significativa entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que, el resultado -0.201 indica que la correlación es negativa baja y el valor Sig.= 0.156 indica que el resultado no es significativo.
- No existe relación significativa entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que, el resultado -0.132 indica que la correlación es negativa muy baja y el valor Sig.= 0.356 indica que el resultado no es significativo.
- Existe relación significativa entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que, el resultado -0.276 indica que la correlación es negativa baja y el valor Sig.= 0.050 indica que el resultado es significativo.

- No existe relación significativa entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que, el resultado -0.095 indica que la correlación es negativa muy baja y el valor Sig.= 0.506 indica que el resultado no es significativo.
- No existe relación significativa entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021, ya que, el resultado -0.181 indica que la correlación es negativa muy baja y el valor Sig.= 0.203 indica que el resultado no es significativo.

SUGERENCIAS

- Se sugiere a los directivos de las instituciones educativas en general, plantear sus esquemas de gestión de acorde a las realidades profesionales, educativas y sociales de la comunidad, permitiendo de esta manera un buen rendimiento de la institución educativa de la zona respecto al ejercicio de enseñanza aprendizaje por parte del estudiante.
- Se sugiere también a los docentes, coordinadores y quienes tienen alguna responsabilidad dentro de la institución, ser gestores eficaces respecto a los compromisos adquiridos en la determinada área en que laboran, de esta manera contribuir con las finalidades institucionales.
- Finalmente, a la comunidad, padres de familia, identificar y dar a conocer aquellos posibles factores que sean problemáticos para la concretización de metas educativas, para su solución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, E. (2018). *Estilos de liderazgo en el clima organizacional del recinto de aduana interior “La Paz”* [tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia].
<https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/19211/PSI-1178.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ahumada, R. (2019). *Selección de personal y el desarrollo organizacional de la oficina general de gestión de recursos humanos del Ministerio de Agricultura y Riego en el año 2016* [tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú].
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/4067/TESIS_MAEST.GEST.CTRL.GUBERN_RUTH%20MARIA%20AHUMADA%20MENDOZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Alarcón, J. (2017). *Relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de menores, distrito de cerro colorado, ámbito de la unidad de gestión educativa local Arequipa Norte – 2017* [tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3759/Rialbajr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arana, L. y Coronado, J. (2017). Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro. Dialnet
 Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7145924.pdf>
- Carhuavilca, D. (2017). *Liderazgo de los directivos y el clima institucional de los docentes del nivel secundario en la Institución Educativa “República de*

Colombia", 2012 [tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1574/TM%20CE%20Ge-3331%20C1%20->

[%20Carhuavilca%20Capcha%20Danny.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1574/TM%20CE%20Ge-3331%20C1%20-%20Carhuavilca%20Capcha%20Danny.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Centro de Especialización en Gestión Pública (2021). ¿Qué es una institución educativa? <https://cegepperu.edu.pe/2021/03/27/que-es-una-institucion-educativa/>

Cervera, L. (2021). El liderazgo transformacional del director como variable relacionada con el clima organizacional en instituciones educativas de un distrito de Lima. *IGOVERNANZA*, 4(14), 205–220. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.122>

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2020). Liderazgo directivo en tiempos de contingencia. Educación básica. México. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563817/liderazgo-directivo-EB.pdf>

Defensoría del Pueblo (2020). La educación frente a la emergencia sanitaria. Serie Informes Especiales N° 027-2020-DP. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1252037/Serie%20Informe%20Especiales%20N%C2%BA%20027-2020-DP%20La%20educaci%C3%B3n%20frente%20a%20la%20emergencia%20sanitaria.pdf>

Dussel, I., Ferrante, P. y Pulfer, D. (2020). *Pensar la educación en tiempos de pandemia: entre la emergencia, el compromiso y la espera* (Comp.). Argentina: UNIPE: Editorial Universitaria.

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/unipe/20200820015548/Pensar-la-educacion.pdf>

Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *UTC Prospectivas*, 1(1), 56-75.

https://www.researchgate.net/publication/326762185_Analisis_de_las_teorias_de_liderazgo_hacia_una_propuesta_metateorica_Analysis_of_the_leadership_theories_Towards_a_metatheoretical_proposal

Hernández, J., Gallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.

https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf

Jara, C., Sánchez, M. y Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: Visiones y prácticas de los actores. *Calidad en la educación*, 51: 350-381.

<https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/download/687/593>

Medina, A., Gómez, R. y Medina, M. (2018). Nuevo liderazgo para capacitar a los estudiantes formadores desde una cultura creativa y diversa. En Nava, M. *Gestión escolar, liderazgo y gobernanza Construcciones, deconstrucciones y retos en instituciones de educación obligatoria*. México: Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal- Dirección General de Educación Normal y Actualización del Magisterio. <https://cafge.files.wordpress.com/2018/06/l-gestion-escolar-liderazgo-y-gobernanza-2.pdf>

Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile: Área de Educación Fundación Chile.

[http://directivos.minedu.gob.pe/wp-](http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf)

[content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf](http://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf)

León, E. (2018). *La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública “José María Valle Riestra” de Piura, 2018* [tesis doctoral, Universidad César Vallejo, Perú].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28859/Abad_RS_F.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Limongi, V., Ramón, F., De La Cruz, J. (2021). Liderazgo directivo para la mejora del desempeño en docentes de las Unidades Educativas, 2016 – 2020. *In Crescendo*, [S.l.] 11(4), 463-485.
<https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2313/1603>. Fecha de acceso: 03 oct. 2021
 doi:<https://doi.org/10.21895/incres.2020.v11n4.04>.

Mamani, L. (2020). *Liderazgo directivo transformacional y satisfacción laboral docente en instituciones educativas del distrito de Moho, año 2020* [tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano].
http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15693/Leonidas_Mamamani_Cansaya.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Miguel, J. (2018). *Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa – Chorrillos, 2018* [tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23134/Miguel_FJ..pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Educación de Chile (2019). *Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo*. Chile: Ministerio de Educación.

https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA2_final.pdf

- Rabanal, J. (2020). *Liderazgo Directivo y Compromiso de Gestión Escolar en la Institución Educativa “Santa Rosa” del distrito de Namora, 2019* [tesis de Maestría, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1243/tesis%20Juan%20carlos%20%20empastado_CORREGIDO_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Av.psicol.*, 23(1): 9-17. http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Real Academia Española (2021). Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/personal?m=form>
- Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *RIDE*, 8(15). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498154006002.pdf>
- Riveras, J. (2020). *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas* [tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, España]. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/672024/jcrl1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Riveros, J. (2018). *El Liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa pública de Qasanqay- Vinchos, Ayacucho – 2017* [tesis de Maestría, Universidad César Vallejo.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28244/riveros_mj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodas, W. y Pérez, M. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *Innova Research Journal*, 6(2), 90-104.
<https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>

Silva, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2018.46>

Supo, F. y Caverro, H. (2014). Fundamentos teóricos y procedimentales de la investigación científica en ciencias sociales: Cómo diseñar y formular tesis de maestría y doctorado. Lima: Felipe Supo.

Vasquez, E. (2017). *Relación entre nivel de liderazgo y clima organizacional en la Institución Educativa N°88049 Cascajal Bajo, Provincia de Santa, Ancash 2016* [tesis de Maestría, Universidad San Pedro].
http://repositorio.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/5534/Tesis_57269.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Método
General ¿Qué nivel de relación existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021? Específicos ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021? ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021? ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021? ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021? ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?	General Determinar el nivel de relación que existe entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Específicos Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y	General Existe relación significativa entre liderazgo directivo y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Específicas Existe relación significativa entre la dimensión establecer la dirección y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Existe relación significativa entre la dimensión rediseñar la organización y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Existe relación significativa entre la dimensión desarrollar personas y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Existe relación significativa entre la dimensión gestionar la instrucción y desarrollo organizacional en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Existe relación significativa entre la dimensión diagnóstico del sistema de la organización y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.	V1: Liderazgo directivo Dimensiones: Establecer la dirección la Rediseñar la organización la Desarrollar personas la Gestionar la instrucción la V2: Desarrollo organizacional Dimensiones: Diagnóstico del sistema de la organización los Medición de procesos de Diseño de estrategias	Método: Inductivo Tipo: No experimental Diseño: Correlacional- Transeccional Muestra: 51 docentes Instrumentos: Dos cuestionarios Tratamiento de datos: Base de datos Tablas y figuras de distribución de frecuencias Prueba de normalidad Shapiro-Wilk Correlación R de Pearson o Rho de Spearman

¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021? ¿Qué nivel de relación existe entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021?	liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Determinar el nivel de relación que existe entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.	Existe relación significativa entre la dimensión medición de los procesos y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021. Existe relación significativa entre la dimensión diseño de estrategias y liderazgo directivo en la institución educativa Agropecuario-Pucallpa, 2021.		
--	--	--	--	--

Anexo 2. Instrumentos de evaluación



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO



Cuestionario: Liderazgo directivo

Estimado docente: este cuestionario es para recoger información sobre su percepción respecto del liderazgo directivo, considerando la institución educativa en la que labora. Es anónimo, por lo que le pedimos honestidad al responderlo. Escriba una equis (X) debajo de las opciones que crea pertinentes. Muchas gracias.

Leyenda:

En desacuerdo	Regularmente de acuerdo	De acuerdo
1	2	3

El/Los directivo/s...

Nro	Reactivos	1	2	3
Establecer la dirección				
1	trabaja/n y orienta/n en función del logro de objetivos institucionales			
2	se preocupa/n por la construcción de una visión común para la Institución			
3	desarrolla/n todo procedimiento de trabajo en la Institución			
4	orienta/n apropiada y correctamente el trabajo en la Institución			
5	inspira/n positivamente el trabajo de los docentes			
Rediseñar la organización				
6	se preocupa/n por implementar una cultura de cooperación entre el personal			
7	inspira/n el compromiso institucional en los docentes			
8	orienta/n las relaciones positivas entre docentes y familias de los escolares			
9	posibilita/n las relaciones favorables entre docentes y la comunidad			
10	viabiliza/n las relaciones favorables entre la Institución y el entorno comunitario			
11	cuida/n por la implementación y conservación de un clima de trabajo favorable			
Desarrollar personas				
12	motiva/n el desarrollo profesional de los docentes			
13	incentiva/n el desarrollo personal y profesional de los maestros			
14	se preocupa/n por que el docente amplíe y mejore sus capacidades			
15	confía/n en los docentes para que asuman responsabilidades delegadas			
16	procura/n solucionar problemas de manera conjunta			
Gestionar la instrucción				
17	monitorea/n y orienta/n al docente para la implementación de un buen clima de clase			
18	orienta/n al docente para que se comuniqué asertivamente			
19	motiva/n y orientan la innovación pedagógica en los docentes			
20	cuida/n que el docente mejore, denote y emplee su dominio disciplinar			
21	cuida/n que el docente mejore, denote y emplee su dominio didáctico			
22	cuida/n y orienta/n la evaluación escolar en los docentes			



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

ESCUELA DE POSGRADO



Cuestionario: Desarrollo organizacional

Estimado docente: este cuestionario es para recoger información sobre su percepción respecto del desarrollo organizacional, considerando como entorno de la institución educativa en la que labora. Es anónimo, por lo que le pedimos honestidad al responderlo. Escriba una equis (X) debajo de las opciones que crea pertinentes. Muchas gracias.

Legenda:

En desacuerdo	Regularmente de acuerdo	De acuerdo
1	2	3

Nro	Reactivos	1	2	3
Diagnóstico del sistema de la organización				
1	En la Institución siempre se tiene el objetivo de comprometer al personal con una aptitud para el cambio			
2	Siempre se está en la búsqueda de líderes para la Institución			
3	Los docentes cuentan con los momentos adecuados para sus entrevistas o coordinaciones			
4	Los directivos siempre buscan el aspecto tangible más efectivo y productivo para toda la institución			
5	Los directivos cuentan con herramientas estratégicas para la evaluación del desempeño de los integrantes de la institución			
6	Hay una aplicación correcta de las herramientas de diagnóstico del sistema de organización			
7	Se realiza un análisis periódico de los procesos seguidos por los trabajadores docentes			
8	Hay un seguimiento del desempeño de los trabajadores docentes			
Medición de los procesos				
9	Hay una completa información sobre cada docente			
10	Se adjunta los progresos y nuevos niveles de estudio de los docentes			
11	Se realiza evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los docentes			
12	Se trabaja con modelos actuales de evaluación del desempeño			
Diseño de estrategias				
13	Hay un seguimiento mutuo del comportamiento ético y moral de los docentes			
14	Hay un registro de los conflictos y soluciones sucedidos dentro de la organización			
15	Los directivos fomentan las buenas comunicaciones dentro de la Institución			
16	Hay una comunicación de las inquietudes de los docentes sobre sus superiores de modo directo			
17	Hay una búsqueda constante del reforzamiento del liderazgo de algunos docentes en la institución			
18	Se busca siempre un cambio conductual en los docentes mediante estrategias permisibles			
19	Hay una correcta distribución de los ingresos económicos de la Institución			
20	Se busca siempre la optimización en la utilización ingresos propios con pérdidas mínimas			
21	Se utiliza los recursos para buscar una actualización o cursos que mejoren las habilidades y aptitudes de los docentes			
22	No solo se busca aumentar la capacidad de los docentes sino también su bienestar social y económico			

Anexo 3. Base de datos

ID	P1	P2	P3	P4	P5	S	ESC	P6	P7	P8	P9	P10	P11	S	ESC	P12	P13	P14	P15	P16	S	ESC	P17	P18	P19	P20	P21	P22	S	ESC	TT	ESC	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	S	ESC	P9	P10	P11	P12	S	ESC	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	S	ESC	TT	ESC
D1	3	3	2	3	3	14	3	3	3	3	3	3	3	18	3	2	2	3	3	3	13	3	3	3	2	3	3	3	17	3	62	3	2	2	2	3	3	3	3	21	3	2	2	3	3	10	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	24	3	55	3		
D2	3	3	3	2	2	13	3	2	3	3	3	2	3	16	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	62	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	2	2	3	3	10	3	2	2	3	2	3	2	25	3	59	3						
D3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	2	3	16	3	64	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	3	3	29	3	65	3						
D4	3	2	3	3	3	14	3	2	3	3	3	3	3	17	3	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	3	18	3	63	3	3	3	3	3	2	2	3	3	22	3	3	2	3	3	11	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	55	3		
D5	3	3	2	3	3	14	3	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	64	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	2	3	3	2	27	3	63	3							
D6	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	65	3	3	2	2	3	2	3	2	20	3	3	2	2	3	10	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	52	3				
D7	3	3	2	3	2	13	3	3	3	2	3	2	3	16	3	3	2	3	2	3	13	3	3	3	2	3	3	17	3	59	3	3	3	3	3	2	2	3	3	22	3	3	2	1	1	7	2	1	3	3	1	3	3	1	1	1	3	20	2	49	2	
D8	2	3	2	2	3	12	2	3	3	3	3	2	3	17	3	3	2	2	3	3	13	3	3	3	3	3	2	17	3	59	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	66	3					
D9	3	2	3	3	3	14	3	3	3	2	3	2	3	16	3	2	2	3	3	2	12	2	3	2	2	3	16	3	58	3	3	3	3	2	3	3	3	23	3	3	3	2	3	11	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	56	3				
D10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	2	3	1	2	3	1	2	2	16	2	1	2	2	2	7	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	13	1	36	1		
D11	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	2	2	3	3	2	1	25	3	61	3						
D12	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	3	2	2	13	2	2	2	2	3	2	11	2	3	2	2	2	13	2	52	3	3	2	2	3	2	2	2	19	2	2	2	2	3	9	2	2	3	2	2	2	2	3	1	1	21	2	49	2				
D13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	3	3	2	3	2	2	3	21	3	2	3	3	2	10	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	1	21	2	52	3			
D14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	2	2	3	2	2	2	2	18	2	3	2	2	9	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	48	2		
D15	3	3	3	3	2	14	3	2	2	3	2	2	3	15	3	2	2	2	3	2	11	2	3	2	2	2	14	2	54	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	66	3					
D16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	2	2	16	3	3	3	3	3	2	14	3	3	2	3	3	3	17	3	62	3	3	3	2	2	2	3	3	21	3	2	2	2	3	9	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	25	3	55	3			
D17	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	3	2	11	2	3	2	2	2	13	2	46	2	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	2	3	3	29	3	65	3							
D18	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	65	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	66	3				
D19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	3	3	3	1	3	3	3	22	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	64	3			
D20	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	2	3	14	3	3	3	2	2	16	3	62	3	2	3	3	3	2	2	3	21	3	3	3	3	12	3	3	2	3	2	2	2	3	25	3	58	3							
D21	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	11	3	3	3	3	3	2	0	3	26	3	61	3							
D22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	3	2	3	3	2	2	3	21	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	25	3	58	3					
D23	2	3	2	2	2	11	2	2	2	2	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	59	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	66	3					
D24	3	2	2	3	3	13	3	2	2	3	2	2	3	14	2	3	3	3	2	3	14	3	3	3	2	3	17	3	58	3	2	2	3	3	2	3	3	21	3	3	2	3	11	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28	3	60	3						
D25	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	2	2	1	2	1	1	2	3	14	2	2	2	1	3	8	2	2	2	2	2	1	1	1	1	15	1	37	2				
D26	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	2	3	18	3	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	18	3	65	3	3	3	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	1	1	3	1	22	2	58	3						
D27	2	2	2	2	3	11	2	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	3	2	3	12	2	2	2	3	14	2	50	2	3	3	2	3	3	3	3	3	23	3	3	3	2	3	11	3	2	3	2	3	2	2	3	0	20	2	54	3					
D28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	65	3	3	3	3	2	3	3	2	22	3	2	2	3	10	3	2	0	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	54	3		
D29	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	66	3	2	2	2	2	3	2	2	18	2	3	3	2	11	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	51	2			
D30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	2	3	3	17	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	18	3	65	3	2	2	2	3	2	2	2	18	2	2	2	1	2	7	2	2	1	3	2	2	3	3	3	2	2	2	23	2	48	2		
D31	3	3	3	3	2	14	3	3	2	3	3	2	3	16	3	3	2	3	3	3	14	3	3	2	3	2	15	3	59	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29	3	65	3					
D32	3	3	2	3	3	14	3	2	2	3	3	2	3	15	3	3	3	2	2	13	3	3	3	2	2	3	16	3	58	3	2	3	3	3	2	2	3	22	3	2	2	3	9	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	54	3			
D33	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	2	3	17	3	3	3	3	3	3	15																																									

D46	3	3	3	3	3	15	3	3	3	2	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	63	3	2	3	2	3	3	2	3	2	20	3	3	2	2	3	10	3	1	2	2	3	2	2	1	2	3	2	20	2	50	2
D47	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	3	18	3	64	3	3	3	2	3	3	2	3	2	21	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	28	3	60	3				
D48	2	2	3	2	3	12	2	2	2	2	2	2	3	13	2	2	2	3	2	3	12	2	3	3	2	3	2	15	3	52	3	2	3	3	3	3	3	3	23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	65	3						
D49	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	66	3	3	3	2	3	3	2	2	2	20	3	3	2	3	11	3	2	2	3	2	2	2	1	22	2	53	3			
D50	3	2	3	3	2	13	3	2	2	3	3	2	3	15	3	2	2	3	2	2	11	2	3	3	2	2	3	2	15	3	54	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	29	3	65	3				
D51	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	18	3	66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	3	66	3		