



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE
FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA DEL
DEPARTAMENTO DE PUNO, 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

AMALIA FLORES FLORES

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAESTRA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE
FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA DEL
DEPARTAMENTO DE PUNO, 2024**

TESIS PRESENTADA POR:

AMALIA FLORES FLORES

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN EDUCACIÓN**

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

APROBADA POR:

PRESIDENTE DEL JURADO

:

Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

PRIMER MIEMBRO

:

Dr. JESUS MAMANI MAMANI

SEGUNDO MIEMBRO

:

Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR

ASESOR DE TESIS

:

Dr. PERCY ROGELIO CARRASCO REYES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32.



TESIS UANCV



UNIVERSIDAD ANDINA

"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

ESCUELA DE POSGRADO



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN

"OFICINA DE INVESTIGACIÓN"



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0699-2025-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 04 de diciembre del 2025

VISTOS:

El expediente N° 7876 presentado por el (la) Bachiller: **AMALIA FLORES FLORES** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación de tesis, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

CONSIDERANDO:

Que, el (a) Bachiller: **AMALIA FLORES FLORES** con número de DNI **01344104** con número de matrícula **1610200077** ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACION ARTISTICA PUBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO 2024** para optar el GRADO de: **MAESTRO EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN**;

Que, mediante Resolución N°2137-2024 -USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°379-2025-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACION ARTISTICA PUBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO 2024** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**;

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN**.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 000507 de fecha: 25 de noviembre del 2025 se nomina jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO para la sustentación presencial del **INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN** (borrador de tesis), **TITULADO: INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACION ARTISTICA PUBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO 2024** del (la) Bach: **AMALIA FLORES FLORES**, para optar el GRADO de: **MAESTRO EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

Presidente	: Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA
Primer miembro	: Dr. JESUS MAMANI MAMANI
Segundo miembro	: Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR
Asesor	: Dr. PERCY ROGELIO CARRASCO REYES

ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

Fecha	: Viernes, 12 de diciembre del 2025
Hora	: 11:00 a.m..
Lugar	: Aula N°208 Centro Comercial N° 03 UANCV-JULIACA

ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Javier Romulo Quispe Zapana
DIRECTOR (e)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0379-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 23 de mayo de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2024-0128 de fecha 06 de enero de 2025, el (la) Bach. **AMALIA FLORES FLORES**, con DNI N° 01344104, código de matrícula N° 1610200077, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); **INFORME N° 00243-2025-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** del 19 de mayo de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-0128 el (la) Bach. **AMALIA FLORES FLORES**, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACION ARTISTICA PUBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO de MAESTRO EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR Dr. PERCY ROGELIO CARRRASCO REYES**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00243-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, titulado: **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACION ARTISTICA PUBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO 2024** presentado por el (la) Bach. **AMALIA FLORES FLORES**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR, como **ASESOR** al (a) **Dr. PERCY ROGELIO CARRRASCO REYES**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.


UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. Percy Rogelio Carrasco Reyes
DIRECTOR (a)

DISTRIBUCIÓN:
DIRECCIÓN EPG, INTERSALADO
PARTES DESTINADAS



UNIVERSIDAD ANDINA

"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 02137-2024-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 29 de noviembre de 2024

VISTOS:

El Expediente N° 2024-013734 de fecha 6 de noviembre de 2024, el (la) Bach. **AMALIA FLORES FLORES**, con DNI N° 01344104, código de matrícula N° 1610200077, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación: **INFORME N° 001003-2024-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" del 25 de noviembre de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-013734 el (la) Bach. **AMALIA FLORES FLORES**, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACION ARTISTICA PUBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO 2024** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32**, para optar el **GRADO de MAESTRO EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dr. PERCY ROGELIO CARRRASCO REYES**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-OI**, y.

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 001003-2024-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACION ARTISTICA PUBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO 2024** presentado por el (la) Bach. **AMALIA FLORES FLORES**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al (a) Dr. **PERCY ROGELIO CARRRASCO REYES**.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



[Firma]
Dr. **Percepción Vicerrector**
DIRECTOR (e)



INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

15%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

2%

2

repositorio.unsch.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

5

Submitted to City University of New York
System

Trabajo del estudiante

1%

6

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

1%



TÍTULO DE LA TESIS	
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO, 2024	
DATOS DEL AUTOR	
Apellidos y nombres	FLORES FLORES, AMALIA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01344104
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-8467-9917
DATOS DEL ASESOR	
Apellidos y nombres	CARRASCO REYES, PERCY ROGELIO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	23879579
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0311-9130
DATOS DEL JURADO	
Presidente del jurado	
Apellidos y nombres	QUISPE ZAPANA, JAVIER ROMULO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01324996
Miembro del jurado 1	
Apellidos y nombres	CAVERO AYBAR, HUGO NEPTALI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01254784
Miembro del jurado 2	
Apellidos y nombres	MAMANI MAMANI, JESUS
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02425043



DATOS DE INVESTIGACIÓN	
Línea de investigación	Gestión de la Educación – P32
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Ubicación: Edificio: Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas País: Perú Departamento: Puno Provincia: Puno Distrito: Puno Coordenadas: Latitud: - -13.94526142290908, Longitud: -69.63176270733922  URL: https://www.google.com/maps/place/Puno/@-15.1595991,-70.5950576,7.5z/data=!4m6!3m5!1s0x915cc50c7ad1a787:0x772bc030ccdd9916!8m2!3d-15.234875!4d-70.050314!16zL20vMDM1NXFm?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MTIwOS4wIKXMDSoKLEwMDc5MjA2N0gBUAM%3D



Año o rango de años en que se realizó la investigación	Noviembre 2024 – Diciembre 2025
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	Ciencias de la Educación https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00 Educación General https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CAJAMARCA
ESCUELA POSTGRADO
Dr. Jesús Mammerto
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN - EPG

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, AMALIA FLORES FLORES identificado con **DNI Nro. 01344104** en mi condición de egresado de:

- ☐ Escuela Profesional
☐ Programa de Segunda Especialidad,
☒ Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRIA EN EDUCACIÓN

Informo que he elaborado el/la ☒ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☐ Trabajo Académico denominada:

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LAS ESCUELAS SUPERIORES DE FORMACIÓN ARTÍSTICA PÚBLICA DEL DEPARTAMENTO DE PUNO, 2024

Asesorado por: **Dr. PERCY ROGELIO CARRASCO REYES**

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca, 13 de diciembre del 2025



ASESOR
Dr. PERCY ROGELIO
CARRASCO REYES
DNI N°23879579



TESISTA
AMALIA FLORES FLORES
DNI N°01344104



Huella digital



DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres por haber sido siempre mi apoyo en toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida, para obtener mi grado académico de MAESTRA en educación.



AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios por haberme dado vida y permitirme culminar mis estudios de Posgrado.

A mis padres por acompañarme con su motivación, aliento y apoyo incondicional en el desarrollo de mi tesis.



ÍNDICE

ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. Problema General.....	2
1.2.2. Problemas Específicos	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1. Justificación Teórica.....	3
1.3.2. Justificación Práctica	4



1.3.3. Justificación Metodológica	4
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.7. HIPÓTESIS	5
1.7.1. Hipótesis General	5
1.7.2. Hipótesis Específicas.....	6
1.8. VARIABLES E INDICADORES	6
1.6.1. Conceptualización de Variables.....	6
1.6.2. Matriz de Operacionalización de Variables	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	8
2.1.2. Antecedentes Nacionales	9



2.1.3. Antecedentes Locales.....	10
2.2. BASES TEÓRICAS	11
2.2.1. Liderazgo Directivo	11
2.2.1.1. Estilos de Liderazgo	13
2.2.1.2. Principios del Liderazgo	15
2.2.1.3. Elementos del Liderazgo Directivo	16
2.2.1.4. Liderazgo en la Formación de los Directores	17
2.2.1.5. Las Cualidades Esenciales de Líder	17
2.2.1.6. Las Dimensiones.....	18
2.2.2. Clima Institucional.....	19
2.2.2.1. Los Enfoques Teóricos de Clima Institucional	20
2.2.2.2. Estructura Organizacional	21
2.2.2.3. Tipos de Clima Institucional.....	22
2.2.2.4. La Dimensión de Clima Institucional	23
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	25

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.2. MÉTODO APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.6.1. Población.....	28
3.6.2. Muestra.....	28
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
3.7.1. Técnicas	28
3.7.2. Instrumentos	28
3.8. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	29
3.8.1. Validación	29
3.8.2. Confiabilidad	29
3.9. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS RECOLECTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29

CAPÍTULO IV



RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	30
4.1.1. Contrastación de la Hipótesis General	45
4.1.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 1	46
4.1.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 2.....	47
4.1.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 3.....	48
4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	49
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS	61



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables, Dimensiones y Subdimensiones	7
Tabla 2: Frecuencia de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Trabajo en Equipo	30
Tabla 3: Frecuencia de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Organización de la Comunidad	32
Tabla 4: Frecuencia de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Participación de la Comunidad	34
Tabla 5: Frecuencia de la Variable Liderazgo Directivo	36
Tabla 6: Frecuencia de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Ambiente Laboral	38
Tabla 7: Frecuencia de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Relaciones Interpersonales	40
Tabla 8: Frecuencia de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Nivel de Comunicación	42
Tabla 9: Frecuencia de la Variable Clima Institucional.....	44
Tabla 10: Prueba de Normalidad de las Variables	45
Tabla 11: Rho de Spearman del Liderazgo Directivo y Clima Institucional en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del Departamento de Puno ...	46



Tabla 12: Rho de Spearman del Liderazgo Directivo y el Ambiente Laboral en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno.. **47**

Tabla 13: Rho de Spearman del Liderazgo Directivo y Relaciones Interpersonales en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno
..... **48**

Tabla 14: Rho de Spearman del Liderazgo Directivo y el Nivel de Comunicación en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno
..... **49**



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Trabajo en Equipo	30
Figura 2: Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Organización de la Comunidad	32
Figura 3: Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Participación de la Comunidad	34
Figura 4: Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Liderazgo Directivo	36
Figura 5: Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Ambiente Laboral	38
Figura 6: Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Relaciones Interpersonales	40
Figura 7: Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Nivel de Comunicación.....	42
Figura 8: Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Clima Institucional.....	44



ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ESFAP : Escuela Superior de Formación Artística Pública,

IE : Institución Educativa,



RESUMEN

En el desarrollo de la presente tesis, el objetivo general de la investigación fue describir la influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional, en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno, siendo la muestra de 41 docentes, que se determina por el método del muestreo no probabilístico., el método empleado fue científico, el diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo de nivel correlacional de corte transversal, Obtuvimos la información en un tiempo específico, desarrollamos la técnica de la encuesta y el instrumento fue una ficha de observación, que se utilizó para recoger la información. Antes de realizar el análisis estadístico, fue necesario comprobar si los datos de las variables siguen o no el modelo de distribución normal. Para ello se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, dado que el tamaño de la muestra es mayor que 50. Solo para la variable Liderazgo directivo fue 0,083, y para la variable clima institucional fue 0,068. Para el análisis descriptivo se realizó tablas de distribución de frecuencias y grafico de barras. Para la contratación de hipótesis se llevó a cabo por Rho de Spearman. La investigación concluye que existe una correlación buena entre el liderazgo directivo en el clima institucional en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno. Con nivel relacional directa alta fuerte. Siendo su Rho de Spearman = 0,849. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; esto confirma la hipótesis y el objetivo general en estudio

Palabras Claves: Liderazgo Directivo, Clima Institucional y Comunicación.



ABSTRACT

In developing this thesis, the general objective of the research was to describe the influence of managerial leadership on the institutional climate in Public Artistic Training Higher Schools in the department of Puno. The sample consisted of 41 teachers, determined using a non-probability sampling method. The method used was scientific, and the research design was descriptive-explanatory with a cross-sectional correlational level. We obtained the information within a specific time period. We developed the survey technique, and the instrument used was an observation form, which was used to collect the information. Before performing the statistical analysis, it was necessary to verify whether the data for the variables followed the normal distribution model. For this purpose, the Kolmogorov-Smirnov normality test was used, given the sample size greater than 50. The RR for the Managerial Leadership variable alone was 0.083, and for the Institutional Climate variable, it was 0.068. For the descriptive analysis, frequency distribution tables and bar graphs were created. For hypothesis testing, Spearman's Rho was used. The study concludes that there is a strong correlation between managerial leadership and the institutional climate in the Public Higher Schools of Artistic Training in the department of Puno. The level of direct and strong relationships is high. Spearman's Rho = 0.849. $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ confirms the hypothesis and the overall objective of the study.

Key words: Managerial leadership, Institutional climate and Communication.



INTRODUCCIÓN

La presente investigación, titulada “*Influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del departamento de Puno*”, tiene como objetivo principal describir la influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional de estas escuelas. Se parte del reconocimiento de que el liderazgo no solo orienta la gestión académica y administrativa, sino que también incide en las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y el sentido de pertenencia de la comunidad educativa.

En el contexto de las Escuela Superior de Formación Artística Pública (en adelante ESFAP) del departamento de Puno, donde confluyen la formación artística, la identidad cultural y los desafíos estructurales, el liderazgo directivo adquiere un papel clave para generar ambientes institucionales saludables, colaborativos y culturalmente pertinentes. Asimismo, el clima institucional se entiende como el conjunto de percepciones compartidas sobre el ambiente laboral, la comunicación, la confianza y la participación.

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y diseño no experimental, y se estructura en seis capítulos:

El Capítulo I: Contiene el análisis de la situación problemática, formulación del problema, justificación, objetivos, importancia y alcances, limitaciones y delimitaciones, hipótesis y, variables e indicadores.

El Capítulo II: Contiene los antecedentes internacionales, nacionales y locales, las bases teóricas acorde a las variables y el marco conceptual.



El Capítulo III: Contiene la metodología utilizada en la investigación junto a la población y muestra, las técnicas e instrumentos, junto a la validación y confiabilidad de estos.

El Capítulo IV: Contiene la presentación, análisis, interpretación, contrastación de hipótesis y discusión de los resultados.

Finalmente, se incluyen anexos como la matriz de consistencia, los instrumentos aplicados y la validación por juicio de expertos. Este estudio busca aportar evidencia sobre el vínculo entre liderazgo y clima institucional, con miras a fortalecer la gestión educativa en las ESFAP del sur andino peruano.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A nivel internacional el proceso educativo es un fenómeno muy complejo y por lo tanto difícil de ser conceptualizado, desde el punto de vista ideológico el fenómeno de la globalización obliga a todo el sector a mejorar los términos de liderazgo de las autoridades educativas. La educación es el primer paso del desarrollo de las personas y les permite superarse en cada uno de los aspectos de su vida. Por lo anterior expuesto se busca que cada Institución Educativa (en adelante IE) sea la adecuada para los alumnos.

El liderazgo es un factor determinante en el desarrollo del ser humano, recientemente los avances científicos y tecnológicos especialmente en la administración educativa exige calidad, ya que la sociedad está en constantes cambios y presenta diversos retos, que deben ser capaces de resolver de manera creativa.

A nivel nacional, el liderazgo prima en las características socioculturales del medio donde se desenvuelve y responde a las necesidades, es por eso que, en nuestro país el liderazgo en la administración educativa deberá incluir las demandas internas propias de la población.

Para lograr eficiencia en la administración educativa, se requiere que la educación asimile esquemas empresariales, tendiente a lograr un óptimo producto, en este empeño influyen en el clima institucional, el tipo de liderazgo directivo, el nivel



de organización institucional, la organización y participación de los padres de familia etc. ya que de ello dependerá el cumplimiento de metas y la toma de decisiones del personal involucrado.

En este contexto, las escuelas superiores de formación artística Públicas como centros de formación profesional, cumplen un rol determinante derivando su eficacia en las actividades de liderazgo que realice. En los últimos años se observa por un lado deficiente práctica de los estilos de liderazgo de parte de los directores en la toma de decisiones frente al personal docente y administrativo lo que demuestra que el problema es de mucho cuidado e índice negativamente en el clima institucional.

El clima institucional es el entorno de la IE, el cual está influenciado por diversos factores como culturales, físicos o sociales. Es el lugar donde se desarrollan las distintas actividades que se llevarán a cabo durante el año escolar y donde se desarrollara la correcta convivencia de los miembros de la organización.

En el ámbito del departamento de Puno, el estilo de liderazgo incide regularmente en el clima institucional y a su vez en la captación de conocimientos de los jóvenes estudiantes, la problemática se agudiza ante la inexistencia de un marco legal en las Escuelas de formación Profesional y el abandono de las instancias encargadas de velar por un adecuado proceso de formación profesional. Nuestra investigación se enmarca en este contexto y quedaría planteado en los siguientes términos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General



¿Qué influencia ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional de las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral?
- ¿Cómo influye el liderazgo directivo en las relaciones interpersonales?
- ¿Cómo es la influencia del liderazgo directivo en el nivel de comunicación?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación Teórica

La investigación es viable desde tres criterios, el primero relacionado con la relevancia social, se tendrá beneficiarios directos e indirectos: en cuanto a los primeros, serán los directores y profesores de las entidades educativas del grado superior en arte, quienes deberán revisar y reformular su estilo de liderazgo o forma de trabajo, ya que mínimamente iniciaremos el debate de esta problemática y el arribo a soluciones.

El presente estudio, permitirá que los docentes erradiquen estilos de trabajo que obstruyan las acciones planificadas hacia el cumplimiento de los documentos de gestión, desarrollando acciones interpersonales adecuadas en beneficio de los estudiantes.

En cuanto a los beneficiarios indirectos serán los estudiantes que observarán este cambio, tanto de autoridades como de docentes mejorando su accionar en el proceso de aprendizaje. También se beneficiará indirectamente toda la comunidad educativa y la familia.

1.3.2. Justificación Práctica

El segundo criterio se justifica desde su relevancia científica, porque los resultados de la investigación se podrán ampliar en diversos contextos pedagógicos, donde se presenta el problema del quiebre de las relaciones sociales y humanas entre los directores y maestros.

El tercer criterio tiene que ver con la relevancia teórica, puesto que la información obtenida sobre el problema de estilos de liderazgo, servirá para comentar y desarrollar teorías se podrá saber en gran medida como se comportan las variables, independiente como causa y la dependiente como efecto

1.3.3. Justificación Metodológica

Se realizó mediante el enfoque cuantitativo de tipo básico, de diseño investigativo descriptivo – explicativo, con la técnica – instrumento de la encuesta – cuestionario de preguntas respectivamente, recolectando datos los cuales fueron analizados y procesados por SPSS:

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Describir la influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar la influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral
- Analizar cómo influye el liderazgo directivo en las relaciones interpersonales

- Describir cómo es la influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación

1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante debido a su viabilidad, dado que: la investigación cumple todos los requisitos que solicita la Universidad mediante el reglamento de grados y títulos, se contó con las facilidades para encuestar a los Docentes de las Escuelas Superiores de Formación Artística Publicas de la Región Puno 2024, y el costo del desarrollo de la investigación fue financiada y cubierta por la investigadora.

1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Accesos a la población y muestra de la investigación, dado que cubre a toda la región Puno.

Las delimitaciones son:

- **Delimitación espacial:** Escuelas Superiores de Formación Artística Publicas de la Región Puno.
- **Delimitación temporal:** Año 2024 – 2025.
- **Delimitación de contenidos:** Liderazgo y Clima Institucional.

1.7. HIPÓTESIS

1.7.1. Hipótesis General

La influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública de la Región Puno.

1.7.2. Hipótesis Específicas

- La influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral es directa.
- La influencia del liderazgo directivo en las relaciones interpersonales es significativa.
- La influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación es significativa.

1.8. VARIABLES E INDICADORES

1.6.1. Conceptualización de Variables

Variable Independiente: Liderazgo Directivo

Se concibe el concepto de liderazgo como una especialidad mediante la cual una persona aplica cierta influencia de manera intencionada sobre un grupo, con el propósito de alcanzar un objetivo en común que genere un beneficio y responda a las necesidades reales de sus miembros.

Variable dependiente: Clima Institucional

López (2017) señalan que el clima institucional es como perciben los profesionales o trabajadores los aspectos de la organización. Por ejemplo, qué procedimiento se realizan cuáles son los valores, las diversas conductas, cómo es el ambiente físico y las relaciones interpersonales Dichas percepciones tendrán gran influencia en el desempeño y la actitud que tome cada uno de los colaboradores de la organización.



1.6.2. Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 1.

Variables, Dimensiones y Subdimensiones

VARIABLES	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	ÍTEMS
LIDERAZGO DIRECTIVO Variable Independiente	1. Trabajo en equipo	1.1. Decisiones colectivas	1-6
	2. Organización en la comunidad	2.1. Comunicación constante	7-12
	3. Participación en la comunidad	3.1. Cumple con los requerimientos de las familias 3.2. Transparencia	13-17
SATISFACCIÓN LABORAL Variable Dependiente	1. Ambiente laboral	1.1. Cumple con funciones laborales 1.2. Desempeño	1-5
	2. Relaciones interpersonales	2.1. Buena comunicación entre directores y trabajadores	6-12
	3. Nivel de comunicación	3.1. Información de forma recíproca entre emisores y receptores 3.2. Distribución de redes	13-17

Nota: Elaboración Propia



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *Antecedentes Internacionales*

Toledo (2020), explica que el objetivo principal fue crear una idea o concepto claro de cómo es que el desempeño docente y el liderazgo directivo están relacionados. Desde este punto de vista, se necesita definir distintos criterios validados científicamente que resalten la importancia del desempeño docente y liderazgo, como es que este se ejecuta y la relevancia que tienen para ser un modelo a seguir. A su vez también se hace énfasis en como la función docente y el liderazgo de los directivos se complementan para lograr potenciar los procesos educativos. El enfoque del estudio fue tipo descriptivo-correlacional; el diseño es transversal no experimental. Para obtener la muestra se tomaron en cuenta las dos variables, Liderazgo y desempeño docente. Para la primera variable se seleccionó a 5 profesores y para la segunda variable se seleccionó a 10 educandos de la Universidad Mayor de San Simón, en la carrera de Ingeniería Comercial. Para recolectar los datos se utilizó la técnica de cuestionario con un total de 32 preguntas, a la par se utilizó un cuestionario de satisfacción de actividad docente, con 20 preguntas. De acuerdo a los hallazgos encontrados llegamos a la conclusión que la gestión del director es mayormente democrática, tiende a ser amable y respetuoso con su personal generando así un ambiente participativo que fomenta las relaciones interpersonales. Para finalizar se comprobó si existía una correlación, entre las variables liderazgo y desempeño docente, se comprobó que el nivel de correlación estuvo en 40%.



Ferreira (2020) tuvo como propósito principal analizar, estudiar y comparar diversos artículos que han sido publicados en línea acerca de la gestión escolar y el liderazgo educativo. Por lo cual se debe definir el concepto de liderazgo y los distintos tipos que existen, definir que es un líder y establecer cuál es el nexo de estos tipos de liderazgo con la gestión educativa. Esta investigación fue realizada para cumplir con el módulo de Taller de Elaboración de Artículos Científicos que pertenece al curso de Doctorado en Ciencias de la Educación. Se hace énfasis en que la gestión educativa se ve influenciada por el liderazgo académico lo que también influye en los hallazgos académicos de los educandos

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Troya, (2021) tuvo como objetivo fue establecer cómo es que los profesores se relacionan entre sí. La metodología aplicada, corresponde a la investigación no experimental, al tipo de investigación descriptiva – correlacional, se logra confirmar la hipótesis que se presentó en el estudio y se llega a la conclusión de que existe un clima laboral adecuado, demostrando así que el esfuerzo por tener un ambiente laboral de calidad influye en el desempeño de los educandos generando así una enseñanza de calidad que permite asegurar que el desempeño de los maestros sea el óptimo y llegue a la excelencia para finalizar se hace especial énfasis en que la IE siempre debe tomar responsabilidad en la toma de conciencia de los maestros y hacia donde ellos deben guiar a los alumnos hacia su formación tanto académica como integral para que en el futuro pueden integrarse a la sociedad de manera correcta.

Atoche (2021) estudio los hallazgos de un trabajo enfocado en el clima institucional de las instituciones evaluadas durante la modalidad a distancia, 2021. La indagación está ubicada en un paradigma positivista y hace uso del método



cuantitativo, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, la muestra estuvo conformada por 23 maestros. La variable de estudio es el clima institucional. Una vez obtenidos los datos se demostró que la investigación es favorable y se encontraron características positivas en el clima institucional que es percibido como adecuado lo cual fortalece la continuidad educativa en dichas instituciones.

Chaparro (2017) en su investigación propone definir cuál es la correlación entre el clima institucional y el liderazgo directivo. El estudio fue de tipo cuantitativo y la muestra fueron 86 maestros que pertenecen a distintos horarios que fueron considerados adecuados para el estudio de ambas variables. De acuerdo con los hallazgos se encontró una correlación significativa entre la variable liderazgo directivo con la variable dependiente de clima institucional con un coeficiente de correlación rho Spearman = ,755 en lo que muestra una correlación positiva. Además, el valor de $p = 0.000$, al ser menor que el nivel de significancia establecido ($p < 0.05$), permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

2.1.3. Antecedentes Locales

Zapana (2013) para obtener una maestría en educación el trabajo de investigación titulado *"Relación de la gestión administrativa con el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito Pusi"* se llegó a las siguientes conclusiones: A partir del análisis realizado sobre la relación entre la organización administrativa escolar y la labor educativa, se concluye, con un nivel de confianza del 95% y un nivel de significancia menor a 0.05, que hay un nexo significativo entre estos dos componentes del procedimiento educativo. La investigación evidencia que la estructura de la administración educativa está estrechamente vinculada con el compromiso y la obligación de los maestros al cumplir



con sus funciones en las instituciones del distrito de Pusi, perteneciente al ámbito educativo de Huancané. Del mismo modo, se identificó una asociación directa entre la gestión y administración educativa y el rendimiento académico del profesorado, manifestando el requerimiento de fortalecer y mejorar el trabajo docente en las instituciones de esta zona. Se reafirma, con el mismo nivel de confianza estadística, que una gestión organizacional adecuada influye positivamente en el desempeño académico del personal docente. Sin embargo, también se detectaron deficiencias en el manejo de los recursos institucionales y en la administración del financiamiento, señalando que las autoridades del sector no ejercen un control efectivo sobre estos aspectos, lo cual representa un obstáculo para una gestión educativa eficiente

Amaru (2022) por su parte evaluó al liderazgo directivo como incidencia en la gestión de los docentes; ello por medio de un enfoque cualitativo con enfoque descriptivo en el marco interpretativo; consiguiendo información por medio de los sujetos de investigación conformado por los directivos y docentes; arribando a la conclusión que se genera los propósitos de gestión hacia los docentes por parte de los directivos, generando calidad de educación.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Liderazgo Directivo

Se concibe el concepto de liderazgo como una especialidad mediante la cual una persona aplica cierta influencia de manera intencionada sobre un grupo, con el propósito de alcanzar un objetivo en común que genere un beneficio y responda a las necesidades reales de sus miembros. De acuerdo con, Blanchard (2000), b es la habilidad de poder influir en otros para ayudarlos a mejorar sus habilidades y

potenciar sus fortalezas, de manera individual y en conjunto para conseguir un bienestar mayor (p.34). Por otro lado, James y Lindsey (2008) expresan que el liderazgo es influir de manera positiva sobre las personas y generar cierto nivel de autoridad para conseguir resultados significativos y a su vez importantes. (p.23). De acuerdo a los conceptos anteriores podemos manifestar que el liderazgo además de ser una disciplina necesita el compromiso real de la persona que lo ejerce para que su influencia en las personas que los rodean sea positiva.

Para, Chumacero y Carrión (2021) el liderazgo directivo es una manera de guiar a una IE hacia la excelencia con el uso de diversos planes de acción orientados a mediano y largo plazo para que de esta forma se logren cambios que demuestren la mejora educativa a medida que el tiempo que transcurra. (p.116). Para complementar dicha idea, Hasek y Ortiz Jiménez (2021) sostienen que el liderazgo directivo tiene un rol fundamental en cómo es que se organiza una comunidad educativa para que la misma genere un correcto desempeño y se cumplan las metas planteadas, además indica que los líderes encargados son un pilar principal para que los objetivos educativos sean cumplidos y se pueda transformar la educación (p.414).

De acuerdo con Córdova et al. (2021), el liderazgo directivo también implica una combinación de capacidades innatas, formación y experiencia, enfocadas en guiar a otros bajo principios de consenso, trabajo colaborativo y respeto, promoviendo valores éticos esenciales. Un liderazgo directivo eficaz se traduce en una gestión estructurada y eficiente, donde los docentes muestran disposición hacia un desempeño profesional competitivo y orientado al cambio constante, dentro de un clima institucional positivo que fortalece la formación integral del alumnado.

Finalmente, Portilla et al. (2023) subrayan que el director debe afrontar los



retos cotidianos desde una óptica resolutoria, actuando con responsabilidad, iniciativa y siendo un modelo a seguir. Además, debe mantenerse activamente comprometido con los asuntos del centro educativo, ya que su liderazgo resulta crucial para sostener un clima escolar adecuado. En conclusión, el liderazgo directivo constituye un componente esencial en la gestión escolar y debe estar alineado con las mejoras en el área de la ciencia educativa.

2.2.1.1. Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo se relacionan con el grupo de patrones de comportamiento adoptados por los líderes, los cuales varían en función del entorno y el propósito que se quiere conseguir. En este sentido, Lussier (2002) sostiene que el estilo de liderazgo está compuesto por las cualidades, particularidades y modos de interacción que manifiestan los líderes al relacionarse con sus colaboradores. Es decir, dicho estilo se configura a partir de los rasgos personales, habilidades, capacidades y la experiencia acumulada por el individuo.

En el marco de esta investigación, el enfoque se centra específicamente en el liderazgo directivo, entendido como el grupo de hechos que realiza el director de una IE. Estas acciones comprenden tanto la realización de proyectos pedagógicos como el seguimiento de las distintas áreas organizacionales de la escuela. Para ello, es fundamental que el directivo comience por realizar un diagnóstico de la situación institucional, identificando los principales problemas, y posteriormente, oriente y guíe a los docentes en la búsqueda de soluciones, desempeñando un rol formador y conductor.

En esa misma línea, Segiovani (2016) destaca que el director debe ser capaz



de identificar los desafíos que enfrenta la institución y, con base en esas limitaciones, diseñar estrategias orientadas a promover transformaciones significativas. Por su parte, Bass (1990) identifica tres estilos principales de liderazgo: el transformacional, que busca motivar e inspirar mediante una perspectiva común; el transaccional, basado en recompensas y supervisión; y el estilo laissez-faire, se caracteriza por tener una pequeña participación en los procesos del grupo.

1. Liderazgo transformacional: Este estilo de liderazgo está dirigido a visualizar los logros de estándares altos, mediante la construcción de una perspectiva y una misión en común que movilizan a los integrantes de la organización. Rodríguez-Ponce, (2007), p. 3.
2. Liderazgo transaccional: Este estilo de liderazgo se basa en motivar a los integrantes de la organización mediante diversos beneficios o incentivos que se obtendrán una vez que las metas o las tareas se hayan cumplido de manera exitosa. Como se puede ver este tipo de liderazgo implica que el líder y sus seguidores estén constantemente en un proceso de negociación donde las recompensas están ligadas al desempeño. Rodríguez-Ponce, (2007),
3. El estilo "Laissez faire": Este tipo de liderazgo se determina porque el individuo que toma el papel del líder permite que los trabajadores tomen sus propias decisiones y evita en mayor medida intervenir en la gestión para que los resultados sean lo más reales y óptimos Rodríguez-Ponce, (2007). A medida del pasar del tiempo se ha intentado explicar cómo es que el liderazgo tiene diversos enfoques que son los siguientes:
4. El enfoque funcional: Este plantea que el director o líder cumpla esencialmente una función de conservación y dirección del equipo



humano, con el propósito de mantener la cohesión institucional y asegurar el cumplimiento de sus fines.

5. El enfoque empírico: Dicho enfoque explica que el líder es la persona escogida por el grupo para que cumpla dicho rol ya que confían en él y sus elecciones, es una elección democrática donde se demuestra una relación estrecha entre los seguidores y el líder, donde este último es un pilar fundamental para lograr los objetivos propuestos.
6. El enfoque institucional: En este enfoque se aplica una idea de jerarquía donde la persona que asumió el rol del líder ejerce su autoridad para dar órdenes y tomar las decisiones que crea más adecuadas para alcanzar los objetivos de la institución.
7. Enfoque cognitivo: Este enfoque se propone que la función del líder es asumida por una persona que posee cualidades como una comunicación efectiva, una conducta impecable, brinda seguridad a sus seguidores además que es una persona carismática que lo hace sobresalir del grupo al que pertenece.
8. El enfoque naturalista: Propone que el liderazgo surge de la personalidad del individuo. El líder posee cualidades como una comunicación efectiva, seguridad, y conducta destacada, que lo hacen sobresalir dentro del grupo humano.
9. El enfoque de contingencia: James (1996) este enfoque sostiene que el estilo de liderazgo debe ajustarse a las condiciones específicas del contexto. Es decir, el líder actúa de acuerdo con las circunstancias que se manifiestan en cada situación concreta

2.2.1.2. Principios del Liderazgo

Álvarez (2004) explica 3 principios que son esenciales que toda persona que se considere líder debe tener y que son clave para una gestión educativa exitosa.

1. Primer principio: El primer principio indica que el individuo tiene un valor fundamental y esencial por lo que son el eje principal de la organización, por lo que el líder debe contar con una formación sólida, poseer pensamiento crítico, debe tener la capacidad para tomar las mejores decisiones lo cual se gana con experiencia y permite que el mismo sea la persona idónea para el puesto.
2. Segundo principio: El segundo principio se basa en el lenguaje asertivo ya que es necesario para poder comunicar las necesidades de la organización hacia el equipo, además de esto se requiere una actitud horizontal con las personas que sean los subordinados ya que así se brinda una sensación de seguridad y una forma franca y directa de dialogar con los docentes, por otro lado, el individuo que tiene el papel de líder debe ser capaz de escuchar las opiniones de los individuos bajo su cargo.
3. Tercer principio: Este principio hace referencia a la ética del personal docente. El individuo que tiene el papel de líder debe ser transparente y honrado, al mismo tiempo debe ser capaz de asumir la responsabilidad de velar por el desenvolvimiento de la comunidad educativa y su bienestar.

2.2.1.3. Elementos del Liderazgo Directivo

Los principios éticos y morales son la base del liderazgo y están presentes en las instituciones educativas y se reflejan en las tareas pedagógicas y el manejo institucional. En este contexto, Gallegos (2004) sostiene que el liderazgo se



manifiesta en la habilidad del director para que todos los miembros de la colectividad intervengan de manera activa y de esta forma se puedan lograr las metas planteadas.

Del mismo modo, se precisa que el liderazgo precisa contar con un director que ejerza sus responsabilidades y este respaldado por sus cualidades, es necesario que este líder sea participativo que guíe al grupo hacia una gestión que sea efectiva sin la necesidad de convertirse en alguien dictador. En otro punto se tiene a la parte subordinada que la constituyen las personas que están al mando del director. Otra pieza que es muy importante para una correcta gestión es que el líder sepa hacia donde se dirige la visión de la institución y cuáles son sus propósitos. Por otro lado, sus decisiones deben ser tomadas de forma consiente ya que los demás integrantes de la organización confían en su criterio y están seguros de alcanzar el objetivo deseado.

2.2.1.4. Liderazgo en la Formación de los Directores

De acuerdo con newstrou, (2011) las cualidades que debe poseer el director son saber acerca de gestión, ser inteligente, conocer acerca de hábitos administrativos, el conjunto de todas estas cualidades deben ser el medio por el cual el director tome las mejores decisiones para el bien de la organización. Los conflictos internos deben ser resueltos por el líder de quipo ya que es el más capaz de realizar una mediación y guiar a los miembros de equipo a tener mejores relaciones interpersonales

2.2.1.5. Las Cualidades Esenciales de Líder

En una institución son los siguientes:



1. El líder debe intervenir de forma activa en todas las labores sociales que la institución organice para demostrar su compromiso con la misma.
2. Deben ser capaces de saber cuáles son los distintos inconvenientes que pueden afectar a la entidad.
3. Debe asumir el liderazgo con su propia identidad, debe ser autentico y tener coherencia en su toma de decisiones.
4. Debe conocer cuáles son los procedimientos laborales que se están realizando en el establecimiento.
5. Un líder debe actuar con seguridad, creer en lo que hace y mantener una postura coherente y sólida, generando respeto y estabilidad dentro de la institución.
6. Rendimiento profesional en las diversas áreas de la organización.
7. Formación científica sólida.
8. Ser imparcial en la toma de decisiones, evaluaciones e incentivos laborales.
9. Competencia en la comunicación con los trabajadores.
10. Habilidad para delegar, planificar, estructurar y coordinar actividades.

2.2.1.6. Las Dimensiones

De acuerdo con Solórzano (2017) las dimensiones del liderazgo directivo para analizar en esta investigación son: trabajo en equipo, organización y participación en la comunidad.

1. El Trabajo en Equipo: En esta dimensión se va a evaluar cómo es que los integrantes de la organización se organizan para lograr tomar una decisión colectiva. Con respecto a esto, Lorenzo (2004), detalla que el trabajo en

grupo requiere la gestión de recursos tanto externos como propios, de aptitudes, de conocimientos, de habilidades para que la persona se pueda adaptar a los planes de la organización y logre cumplirlos. (p.22). Esta dimensión procura que la toma de decisiones no recaiga en solo una persona, en este caso del director, sino que al ser de manera colectiva se fomenta la idea de que el liderazgo pedagógico no está centralizado.

2. Organización: De acuerdo con Solórzano, (2017) indica que una organización solo puede haber cuando los integrantes de la misma tienen comunicación constante y están dispuestas a coordinar entre todos para alcanzar la meta propuesta. Es necesario que una organización o institución se organice de tal forma que su conducción sea planificada y sistemática por lo cual no dependerá solo de la toma de decisiones de quien está en el puesto de líder.
3. La participación en la Comunidad: Se refiere al vínculo que mantiene la IE con los progenitores y la colectividad en general. Solórzano sostiene que es esencial identificar cómo los directivos y docentes entienden y cumplen con los requerimientos de las familias, y cómo estas se integran en las actividades escolares para favorecer los aprendizajes desde el hogar

2.2.2. Clima Institucional

De acuerdo con Sandoval (2011) el clima institucional es el entorno de la entidad educativa, la cual se ve influenciada por diversos factores como culturales, físicos o sociales. Es el lugar donde se desarrollan las diversas actividades que se realizan durante el año escolar y donde se desarrollara la correcta convivencia de los miembros de la institución More y Morey, (2021). Por su parte López-Delgado

(2017) señalan que el clima institucional es como perciben los profesionales o trabajadores los aspectos de la organización. Por ejemplo qué procedimiento se realizan cuáles son los valores, las diversas conductas, cómo es el ambiente físico y las relaciones interpersonales. Dichas percepciones tendrán gran influencia en el desempeño y la actitud que tome cada uno de los colaboradores de la organización. En tal sentido cada IE debe desarrollar una dinámica propia que ayude a organizar y genere un clima institucional adecuado para la misma y tendrá gran impacto en el proceso de enseñanza.

2.2.2.1. Los Enfoques Teóricos de Clima Institucional

Comprender el clima institucional requiere conocer los enfoques teóricos que permiten explicar sus características y dimensiones. Entre los más relevantes se encuentran:

1. La teoría del sistema organizacional de Likert: Likert propone que el clima organizacional debe ser entendido como un sistema interrelacionado que vincula el desempeño, la capacitación y la satisfacción de los miembros de una entidad. Esta teoría, conocida como "los sistemas de organización", permite analizar las causas y efectos del clima institucional dentro de una organización educativa.

La teoría destaca que el comportamiento de los individuos está condicionado por la estructura organizacional en la que operan. Además, plantea que el clima institucional está compuesto por ocho dimensiones fundamentales: métodos de liderazgo, procesos de comunicación, niveles de influencia, motivación, toma de decisiones, control, planificación, y metas de rendimiento y mejora. Estas dimensiones interactúan para

impactar

2. La Teoría de los factores de Herzberg: Herzberg, con su teoría conocida como “motivación e higiene”, identifica dos tipos de factores que afectan el desempeño laboral:
 - a. Factores de higiene: Son condiciones externas al trabajo en sí, como el salario y la seguridad laboral. Se consideran condiciones mínimas necesarias para evitar la insatisfacción.
 - b. Factores motivacionales: Están relacionados directamente con la tarea que se realiza, como el logro y el reconocimiento. Su presencia fomenta un estado de plenitud y satisfacción en el trabajador

2.2.2.2. Estructura Organizacional

De acuerdo con Segredo (2015) La estructura organizacional se relaciona con los procedimientos y normas que están instauradas en las entidades educativas. Es un sistema dinámico en el cual se combinan recursos de la intuición, personas y procesos con la finalidad de que se alcance un objetivo. Con las siguientes categorías:

1. Funcionamiento: hace referencia al conjunto de procesos que impulsa y estructura a la organización, es la manera en la que se organiza la institución de forma que se cumplan los objetivos propuestos y que estos estén alineados a la misión y visión.
2. Condiciones de trabajo: hace referencia al entorno y las condiciones en las que se trabaja, también toma en cuenta que recursos y cuántos de estos se tienen disponibles y la manera en que los mismos serán suministrados.
3. Estímulo al desarrollo organizacional: Se trata de fomentar una mejora continua en la institución mediante procesos de cambio que han sido



planificados previamente y que son capaces de responder a las necesidades básicas

2.2.2.3. Tipos de Clima Institucional

Usando la propuesta de Likert se tienen 4 tipos de sistemas para generar diferentes tipos de climas institucionales.

Sistema 1 Explotador-autoritario: Este sistema tiene la particularidad por una profunda desconfianza hacia los trabajadores. Las decisiones se concentran exclusivamente en los niveles directivos y son comunicadas de forma unidireccional, de arriba hacia abajo. Se recurre a amenazas y coerción para garantizar que las órdenes sean cumplidas. La comunicación institucional es escasa y limitada a instrucciones que deben ser obedecidas, generando un entorno rígido y poco participativo (Guevara, 2018).

Sistema 2 Benevolente-autoritario: "Aunque las decisiones aún se toman en la alta dirección, se deja a los trabajadores cierta libertad limitada para expresar opiniones, dentro de márgenes previamente definidos. La confianza es parcial y se manifiesta en una relación vertical de autoridades, donde los subordinados dependen del liderazgo para el funcionamiento institucional. Este modelo mantiene estabilidad, pero interacción jerárquica basada en control (Guevara, 2018).

Sistema 3 Consultivo: Este sistema representa un avance hacia la descentralización. Aunque la estructura jerárquica persiste, se incentiva la intervención de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con sus funciones. Las recompensas reemplazan a las amenazas como medio de motivación, y se alienta el diálogo entre los empleados y sus superiores. El clima organizacional

se vuelve más dinámico, centrado en metas comunes y colaboración (Guevara, 2018).

Sistema 4 Participativo: En este modelo, las decisiones se toman de manera compartida en distintos niveles de la organización. Se cultiva un alto grado de confianza entre los miembros, promoviendo una comunicación fluida en todas las direcciones: ascendente, descendente y horizontal. La interacción entre directivos y trabajadores es colaborativa, basada en el compromiso, la seguridad y la responsabilidad compartida, creando un ambiente institucional democrático y productivo (Guevara, 2018).

Según Alcocer (2003) nos dice que las particularidades del clima institucional son:

1. El entorno está vinculado con el clima laboral.
2. Las particularidades son analizadas de forma directa o indirecta por los trabajadores en el entorno social.
3. El contexto incide en la conducta labora
4. El ambiente de trabajo es un indicativo que incide de manera directa en la manera de comportarse del trabajador
5. Los miembros de una institución son indeterminados en un periodo, diferenciándose de una organización con otra y puede ser dentro de una misma institución

2.2.2.4. La Dimensión de Clima Institucional

1. **La comunicación:** Esta dimensión se refiere al proceso mediante el cual se intercambia información de forma recíproca entre emisores y

receptores. En el ámbito organizacional, la comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo, ya que permite la socialización mediante sistemas de signos. Una institución alcanza eficiencia cuando existe una comunicación clara y efectiva entre sus miembros. En ese sentido, el líder juega un papel fundamental al comunicar metas, objetivos y aspiraciones para el desarrollo institucional. Según Robbins (2009), la efectividad del mensaje se alcanza cuando es comprendido de forma clara y precisa, lo cual depende de las habilidades comunicativas del líder.

2. **La motivación:** La motivación constituye un pilar fundamental para el ambiente de trabajo. Implica el esfuerzo dirigido al cumplimiento de objetivos y propósitos institucionales. Este proceso se basa en tres elementos clave: el esfuerzo, que representa el nivel de dedicación del personal; la necesidad, entendida como el deseo de mejora; y las metas organizacionales. Fischman (2000) nos dice que la motivación se cultiva a largo plazo, fomenta el compañerismo y puede ser impulsada mediante incentivos como reconocimientos, bonificaciones o beneficios. El trato respetuoso, entusiasta y el reconocimiento constante fortalecen el compromiso institucional.
3. **La confianza:** Esta dimensión se refiere a la percepción de seguridad, tranquilidad y fe mutua entre los miembros de la institución. En el contexto educativo, se traduce en la credibilidad depositada en las capacidades del director o líder, generando un ambiente de respeto y cooperación (Martín, 1999).
4. **La participación:** La participación implica la intervención activa de

docentes y demás actores educativos en la vida institucional. Esto favorece el trabajo colaborativo entre colegas, estudiantes y familias, fortaleciendo el sentido de pertenencia orientada a los fines de la institución

2.3. MARCO CONCEPTUAL

- ❖ **Administrar:** Comprende los pensamientos de un individuo para manejar, estructurar, ordenar y dirigir una determinada entidad.
- ❖ **Comunidad:** Es un conjunto de individuos que tienen en común diversos elementos, como el territorio que habitan, las Tareas, los valores, los roles ,el idioma o la religión.
- ❖ **Desarrollo Profesional:** Es el beneficio de diseñar su profesión y entender los aspectos que un individuo requiere para llegar a cumplir con las metas dentro de la organización laboral. Se puede dar a través de trabajos de forma individual o por la ayuda de la organización donde trabaja.
- ❖ **Desarrollo Profesional Individual:** Es el nexo más estrecho con quien se determina las decisiones; ya que al ser más conocido por los individuos que realizan transferencias y promociones, se elevan su probabilidad de desarrollo, hay poca facilidad para favorecer a individuos que no se conocen. Un trabajador puede elevar el nivel que conoce a través de su desempeño laboral, en los documentos escritos, en exposiciones orales, trabajo en equipo y tareas especiales, y el tiempo dedicado al trabajo cotidiano.
- ❖ **Desempeño Docente:** Son una serie de conceptos, como entender y seguir en su trabajo educativo, así como también a nivel profesional que muestra cómo se trabaja con las herramientas propias de su actividad docente, comprometiéndose e identificándose en el salón de clases.



- ❖ **Gestión:** Del latín *gestio*, la idea de gestión se refiere al acto de administrar o dirigir algo. Debemos decir que gestionar es ejecutar trámites que permiten la posible elaboración de trabajo comercial o un deseo que se propongan.
- ❖ **Líder:** Un líder debe seguir un propósito y todas las acciones que este realiza tienen una finalidad. Por otro lado, debe tener claro los objetivos de la organización para cumplirlos y estar comprometido con su equipo de trabajo. Aspe (1999).
- ❖ **Liderazgo:** Es el grupo de destrezas que un miembro requiere para incidir en el pensamiento de los individuos que tiene a su cargo, para que este grupo de trabajo desempeñen su labor con entusiasmo, aunque hay veces la situación sea diversa, y logren su propósito. Podemos decir que es la habilidad para tomar decisiones, incentivar, gestionar, motivar a su equipo de trabajo.
- ❖ **Liderazgo Directivo:** Es uno de los componentes necesarios en una entidad educativa que se requiere para dar un servicio educativo de calidad.
- ❖ **Relaciones Humanas:** Es el grupo de interacciones que se da en las personas de una comunidad, que tiene diversos grados de interacción; basándose primordialmente en las relaciones que se dan entre los integrantes de una comunidad, mediante la comunicación la cual puede ser diversa como el lenguaje oral, el lenguaje mediante gestos, el lenguaje que se realizan mediante el cuerpo a través de movimientos entre otros.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro estudio es de carácter cuantitativo ya que nuestro interés es lograr conocimientos objetivos, generados desde un proceso deductivo mediante el empleo de números y utilizando un análisis estadístico de tipo inferencial, las hipótesis formuladas previamente se pueden comprobar, el enfoque utilizado tiene por finalidad la intención de medir fenómenos y conseguir los hallazgos que dejen hacer generalizaciones con precisión.

3.2. MÉTODO APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

El método de estudio entendido como el conjunto de procedimientos ordenados que permiten orientar la agudeza de la mente para descubrir y aplicar una verdad, aplicado en nuestra investigación abarca los procedimientos, técnicas o herramientas empleados, específicamente aplicaremos el método científico el mismo que nos permitirá la identificación del problema de investigación, la recopilación y análisis de datos, hasta la presentación de conclusiones y recomendaciones.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de indagación es básica, porque conlleva a encontrar de nuevas alternativas y campos de estudio, asimismo mantendremos como finalidad recopilar la Información de la realidad enriqueciendo el conocimiento científico respecto a nuestro trabajo de investigación Sánchez, (1998).



3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel del presente estudio es explicativo, ya que busca explicar como el liderazgo directivo influye en el clima laboral.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con la naturaleza del estudio, es transversal, ya que en un momento unico se recopilo toda la información y busco conocer la influencia de las variables (Charaja, 2009).

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

Se tuvo la siguiente población: 12 directivos, docentes 115, personal administrativo 27, estudiantes 999, siendo un total de 1153 participantes pertenecientes a la región Puno.

3.6.2. Muestra

Escogiéndose para la investigación los 5 directivos, los 46 docentes, los 15 administrativos y los 462 estudiantes del ESFAPs Puno.

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.7.1. Técnicas

La encuesta.

3.7.2. Instrumentos



Cuestionario de preguntas con escala de Likert (1-4).

3.8. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

3.8.1. Validación

Sometido a Juicio de expertos.

3.8.2. Confiabilidad

Validación aceptada por parte del juicio de los expertos, garantizando su aplicación.

3.9. MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS RECOLECTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Realizado por SPSS con la constratación de hipótesis "*Rho de Spearman*" para determinar grado de influencia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

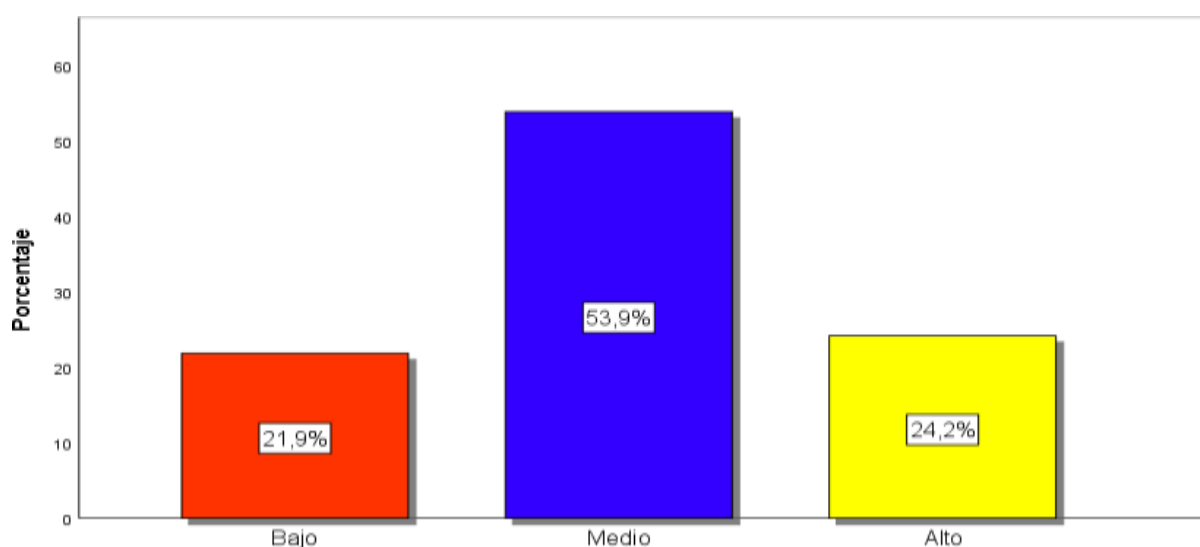
Tabla 2.

Frecuencia de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Trabajo en Equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	114	21.9
Medio	281	53.9
Alto	126	24.2
Total	521	100%

Nota: Elaboración propia en base al instrumento.

Figura 1.

Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Trabajo en Equipo*Nota: Elaborado en base a la tabla 2.*



INTERPRETACIÓN

Según la tabla 2 y figura 1, de 521 participantes de la muestra, respondieron a un nivel Medio 53,9% acerca de la variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Trabajo en equipo; 24,2% a un nivel Alto. Es notable 21,9 % para el nivel Bajo. Por tanto, más del 50% de los participantes de la muestra respondieron a un nivel Medio.

Tabla 3.

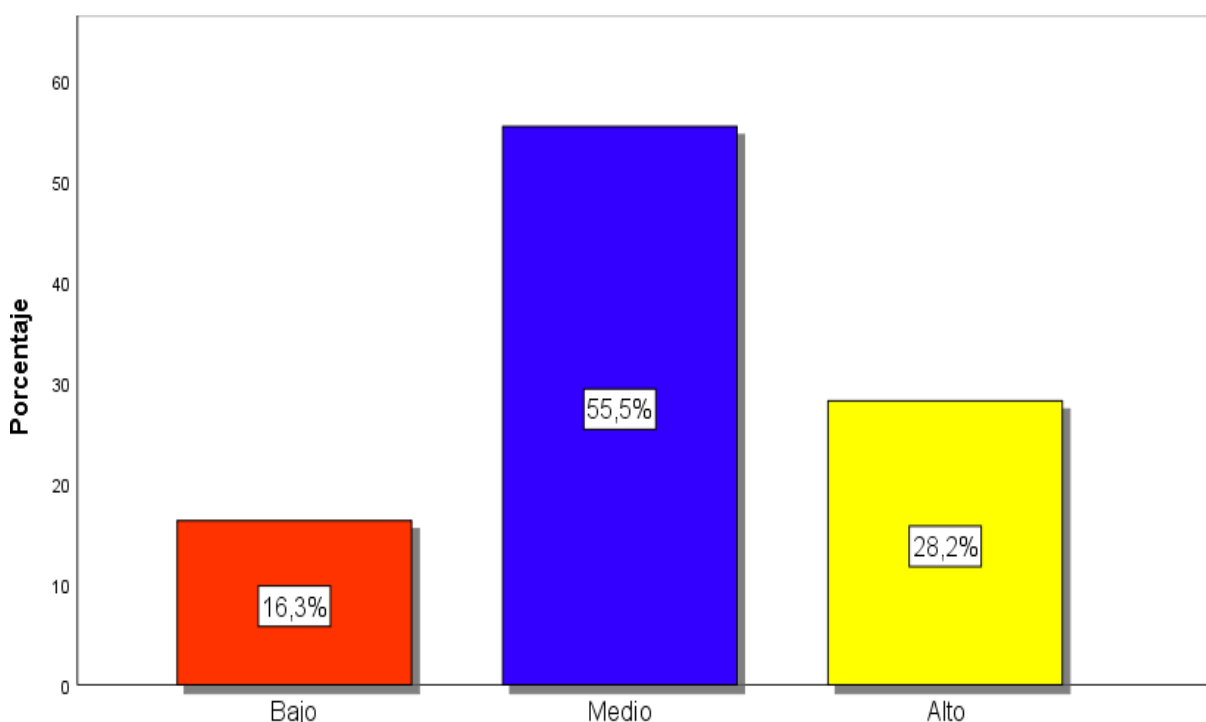
Frecuencia de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Organización de la Comunidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	85	16.3
Medio	289	55.5
Alto	147	28.2
Total	521	100%

Nota: Elaboración propia en base al instrumento.

Figura 2.

Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Organización de la Comunidad



Nota: Elaborado en base a la tabla 3.



INTERPRETACIÓN

Según la tabla 3 y figura 2, de 521 participantes de la muestra, respondieron a un nivel Medio 55,5% acerca de la variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Organización en la comunidad; 28,2% a un nivel Alto. Es notable 16,3 % para el nivel Bajo. Por tanto, más del 50% de los participantes de la muestra respondieron a un nivel Medio.

Tabla 4.

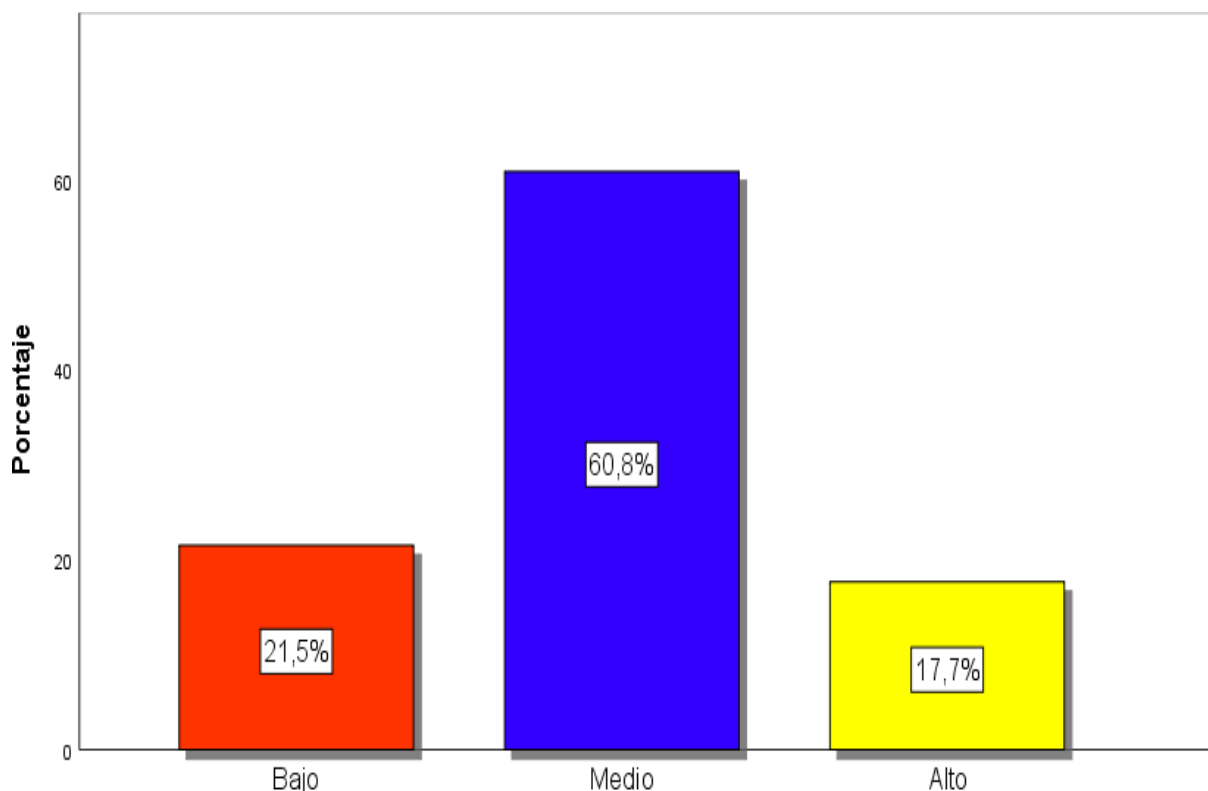
Frecuencia de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Participación de la Comunidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	112	21.5
Medio	317	60.8
Alto	92	17.7
Total	521	100%

Nota: Elaboración propia en base al instrumento.

Figura 3.

Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Participación de la Comunidad



Nota: Elaborado en base a la tabla 4.



INTERPRETACIÓN

Según la tabla 4 y figura 3, de 521 participantes de la muestra, respondieron a un nivel Medio 60,8% acerca de la variable Liderazgo Directivo. Dimensión: Participación en la comunidad; 21,5% a un nivel Bajo. Es notable 17,7 % para el nivel Alto. Por tanto, más del 50% de los participantes de la muestra respondieron a un nivel Medio.

Tabla 5.

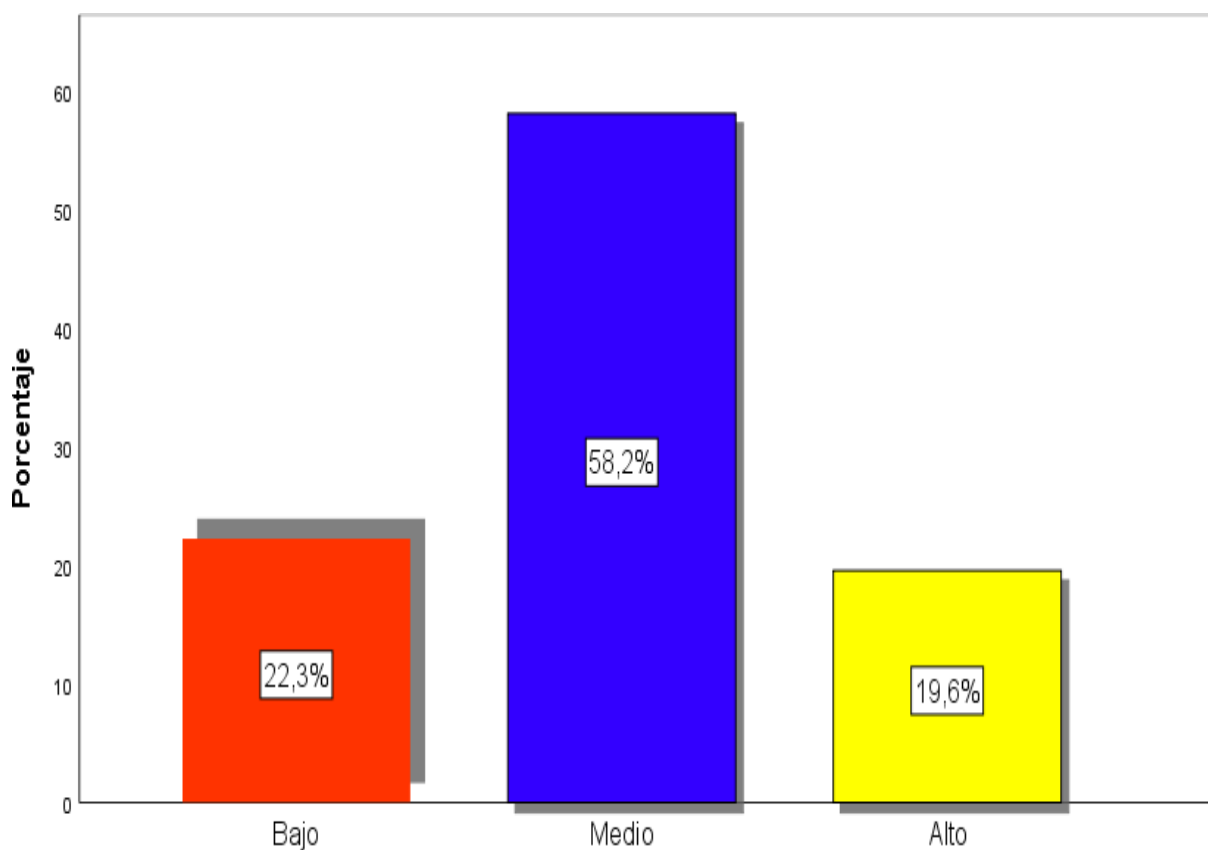
Frecuencia de la Variable Liderazgo Directivo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	116	22.3
Medio	303	58.2
Alto	102	19.6
Total	521	100%

Nota: Elaboración propia en base al instrumento.

Figura 4.

Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Liderazgo Directivo



Nota: Elaborado en base a la tabla 5.



INTERPRETACIÓN

Según la tabla 5 y figura 4, de 521 participantes de la muestra, respondieron a un nivel Medio 58,2% acerca de la variable Liderazgo Directivo. 22,3% a un nivel Bajo. Es notable 19,6 % para el nivel Alto. Por tanto, más del 50% de los participantes de la muestra respondieron a un nivel Medio.

Tabla 6.

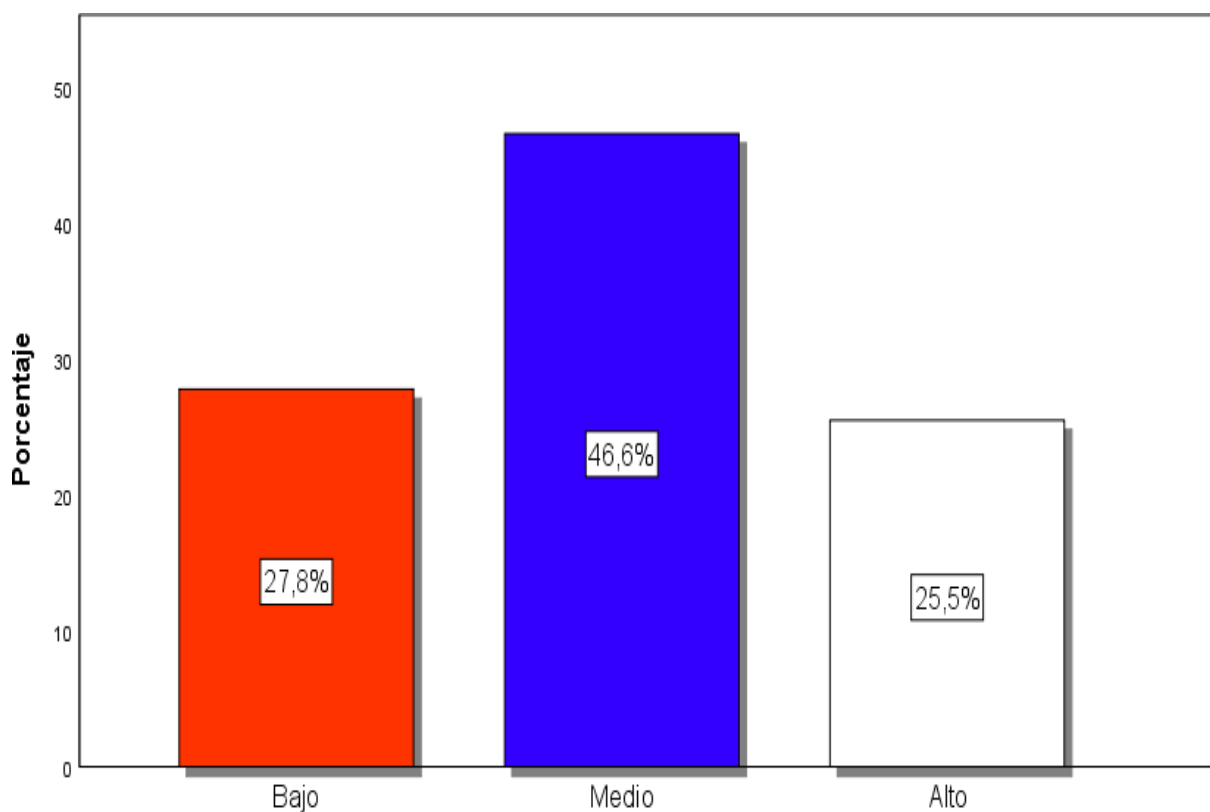
Frecuencia de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Ambiente Laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	145	27.8
Medio	243	46.6
Alto	133	25.5
Total	521	100%

Nota: Elaboración propia en base al instrumento.

Figura 5.

Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Ambiente Laboral



Nota: Elaborado en base a la tabla 6.



INTERPRETACIÓN

Según la tabla 6 y figura 5, de 521 participantes de la muestra, respondieron a un nivel Medio 46,6% acerca de la variable Clima Institucional. Dimensión: Ambiente laboral; 27,8% a un nivel Bajo. Es notable 25,5 % para el nivel Alto. Por tanto, menos del 50% de los participantes de la muestra respondieron a un nivel Medio.

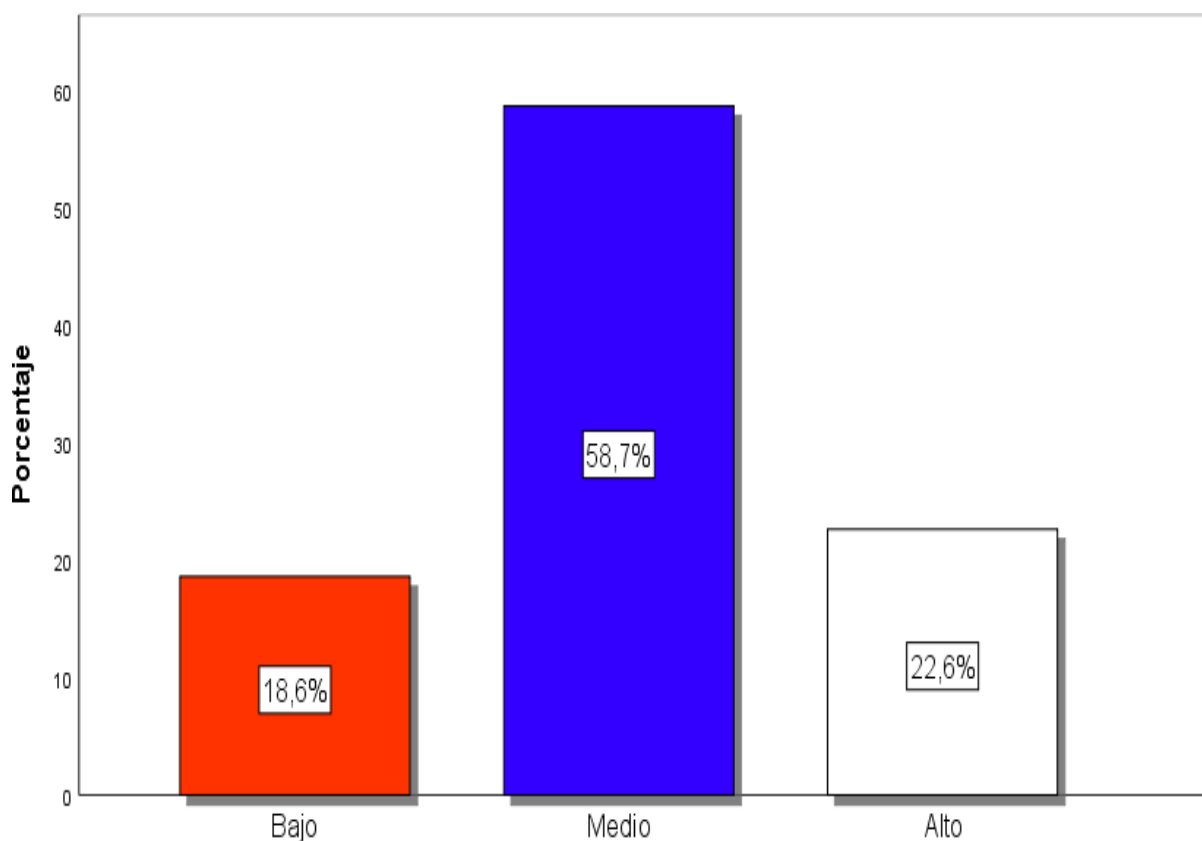
Tabla 7.

Frecuencia de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Relaciones Interpersonales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	97	18.6
Medio	306	58.7
Alto	118	22.6
Total	521	100%

Nota: Elaboración propia en base al instrumento.

Figura 6.

Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Relaciones Interpersonales*Nota: Elaborado en base a la tabla 7.*



INTERPRETACIÓN

Según la tabla 7 y figura 6, de 521 participantes de la muestra, respondieron a un nivel Medio 58,7% acerca de la variable Clima Institucional. Dimensión: Relaciones interpersonales; 22,6% a un nivel Alto. Es notable 18,6 % para el nivel Bajo. Por tanto, más del 50% de los participantes de la muestra respondieron a un nivel Medio.

Tabla 8.

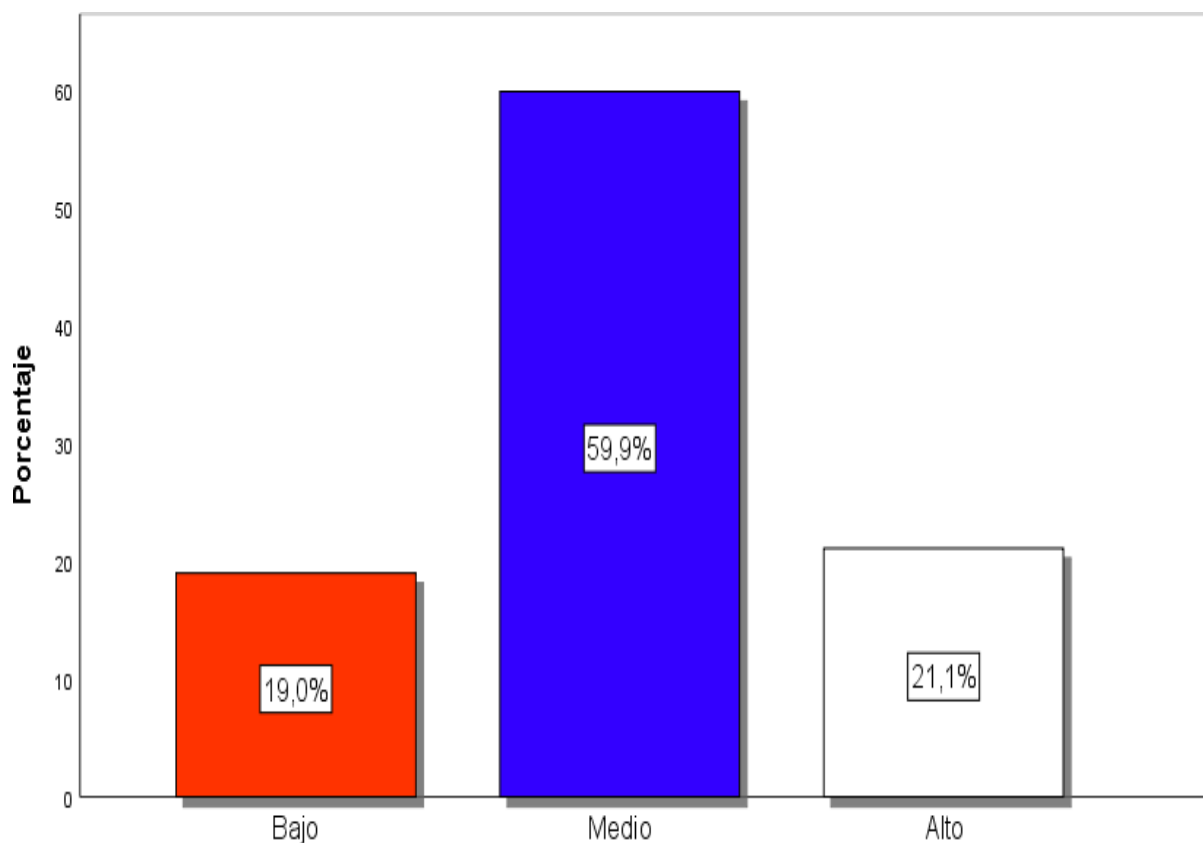
Frecuencia de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Nivel de Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	99	19.0
Medio	312	59.9
Alto	110	21.
Total	521	100%

Nota: Elaboración propia en base al instrumento.

Figura 7.

Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Clima Institucional. Dimensión: Nivel de Comunicación



Nota: Elaborado en base a la tabla 8.

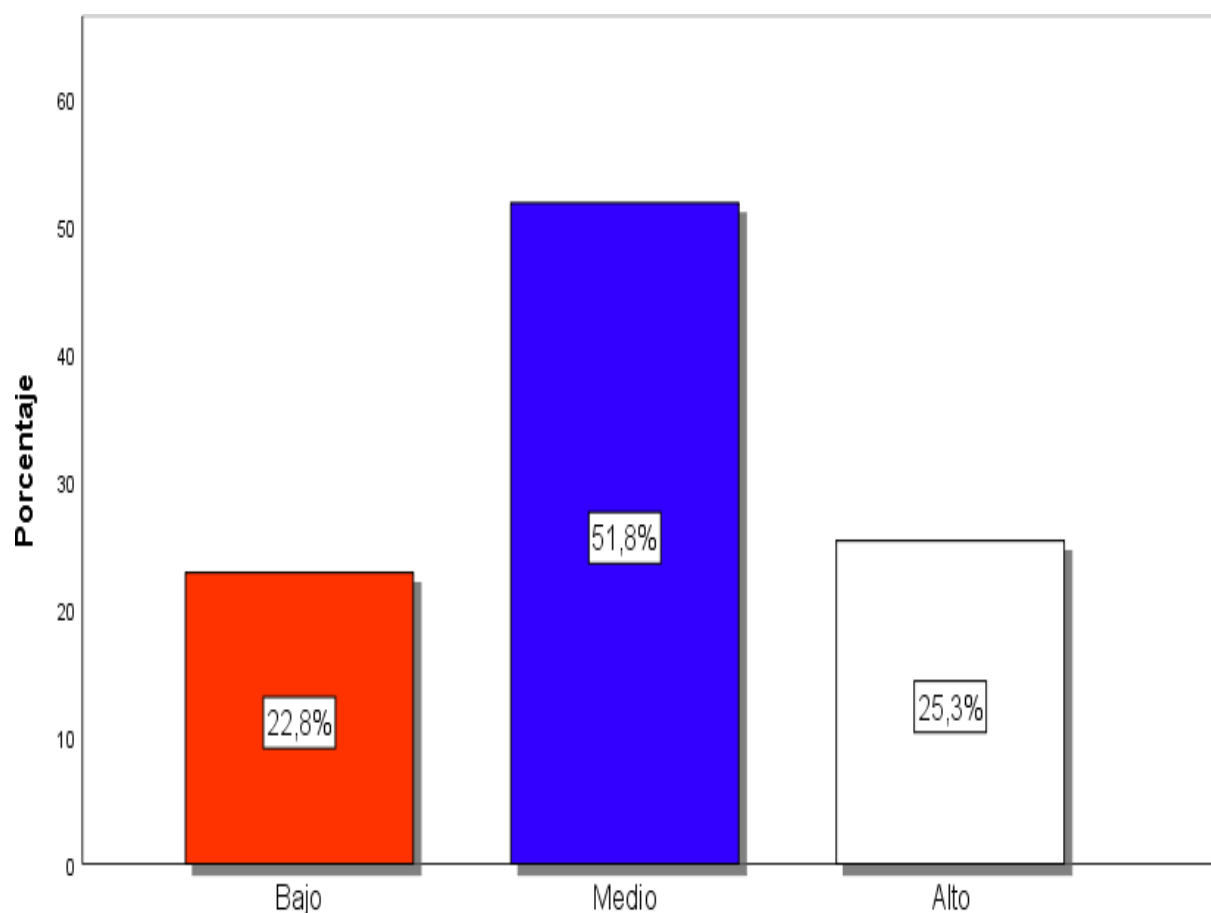


INTERPRETACIÓN

Según la tabla 8 y figura 7, de 521 participantes de la muestra, respondieron a un nivel Medio 59,9% acerca de la variable Clima Institucional. Dimensión: Nivel de comunicación; 21,1% a un nivel Alto. Es notable 19,0 % para el nivel Bajo. Por tanto, más del 50% de los participantes de la muestra respondieron a un nivel Medio.

Tabla 9.*Frecuencia de la Variable Clima Institucional*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	119	22.8
Medio	270	51.8
Alto	132	25.3
Total	521	100%

*Nota: Elaboración propia en base al instrumento.***Figura 8.***Porcentajes de las Frecuencias de la Variable Clima Institucional**Nota: Elaborado en base a la tabla 9.*

INTERPRETACIÓN

Según la tabla 8 y figura 8, de 521 participantes de la muestra, respondieron a un nivel Medio 51,8% acerca de la variable Clima Institucional. 25,3% a un nivel Alto. Es notable 22,8 % para el nivel Bajo. Por tanto, más del 50% de los participantes de la muestra respondieron a un nivel Medio.

4.1.1. Contrastación de la Hipótesis General

Es necesario comprobar los datos de las variables, para determinar si siguen o no el modelo de distribución normal. Para ello se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, dado que el tamaño de la muestra es mayor que 50. Así:

Tabla 10.

Prueba de Normalidad de las Variables

	Satisfacción Laboral		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Directivo	0.083	521	0.000
Clima Institucional	0.68	521	0.000

Nota: Elaborado por medio del programa SPSS:

INTERPRETACIÓN

En la tabla 10 se puede observar que, el p-valor (Sig.) es igual 0,000 como este valor es menor a 0,05 se infiere que hay suficiente evidencia estadística para concluir que los datos de la variable no presentan una distribución normal.

Como las variables no presentaron distribución normal, para efectuar la prueba de hipótesis se utilizó la Prueba no paramétrica de Rho de Spearman.

Ho: La influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional no es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno.

Ha: La influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno.

Tabla 11.

Rho de Spearman del Liderazgo Directivo y Clima Institucional en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del Departamento de Puno

			Liderazgo Directivo	Clima Institucional
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coefficiente de correlación	1.000	0.849
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	521	521
	Clima Institucional	Coefficiente de correlación	0.849	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	521	521

Nota: Elaborado por medio del programa SPSS.

INTERPRETACIÓN

Observando la tabla 11, Rho de Spearman = 0,849. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de Ha y rechazo de Ho. Es decir, que la influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno, con nivel relacional directa alta fuerte.

4.1.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 1

Ho: La influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral no es directa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno.

Ha: La influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral es directa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno.

Tabla 12.

Rho de Spearman del Liderazgo Directivo y el Ambiente Laboral en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno

			Liderazgo Directivo	Ambiente Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coefficiente de correlación	1.000	0.775
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	521	521
	Ambiente Laboral	Coefficiente de correlación	0.775	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	521	521

Nota: Elaborado por medio del programa SPSS.

INTERPRETACIÓN

Observando la tabla 12, Rho de Spearman = 0,775. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de Ha y rechazo de Ho. Es decir, que La influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral es directa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno, con nivel relacional directa alta.

4.1.3. Contrastación de la Hipótesis Específica 2

Ho: La influencia del liderazgo directivo en las relaciones interpersonales, no es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del

Departamento de Puno.

Ha: La influencia del liderazgo directivo en las relaciones interpersonales, es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno.

Tabla 13.

Rho de Spearman del Liderazgo Directivo y Relaciones Interpersonales en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno

			Liderazgo Directivo	Relaciones Interpersonales
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1.000	0.765
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	521	521
	Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación	0.765	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	521	521

Nota: Elaborado por medio del programa SPSS.

INTERPRETACIÓN

Observando la tabla 13, Rho de Spearman = 0,765. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o . Es decir, que la influencia del liderazgo directivo en las relaciones interpersonales, es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno, con nivel relacional directa alta.

4.1.4. Contrastación de la Hipótesis Específica 3

H_o : La influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación no es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del

Departamento de Puno.

Ha: La influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno.

Tabla 14.

Rho de Spearman del Liderazgo Directivo y el Nivel de Comunicación en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno

			Liderazgo Directivo	Nivel de Comunicación
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1.000	0.782
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	521	521
	Nivel de Comunicación	Coeficiente de correlación	0.782	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	521	521

Nota: Elaborado por medio del programa SPSS.

INTERPRETACIÓN

Observando la tabla 12, Rho de Spearman = 0,782. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o . Es decir, que la influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno, con nivel relacional directa alta.

4.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente tesis Influencia del Liderazgo directivo en el clima Institucional en la ESFAPs del Departamento de Puno 2024, para poder lograr el objetivo de la

investigación se aplicó a los docentes un cuestionario graduado en la escala de Likert para el liderazgo directivo que fue elaborado en base a la teoría de James & Lindsey (2008) ya que según manifiestan que; es la habilidad que busca influir de manera positiva en las personas y los procedimientos bajo el control del jefe con el propósito de impactar en las personas valerosas; así mismo para el clima institucional en la teoría de Gómez (2011) constituido por las operaciones realizadas en la institución, como estas están inter relacionadas permite determinar el ambiente laboral, pudiendo ser seguro, confiable e integrado para el logro de las metas.

Como las variables no presentaron distribución normal, para efectuar la prueba de hipótesis se utilizó la Prueba no paramétrica de Spearman. Se usó el coeficiente de Spearman, para contrastar las hipótesis.

Se comprobó la hipótesis general; llegando a demostrar que hubo una correlación significativa en el nivel 0,01(bilateral), Observando Rho de Spearman = 0,849. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o . Es decir, que la influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno. Con nivel relacional directa alta fuerte.

En relación a la comprobación de la hipótesis específica 1 los resultados demuestran una correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral), Rho de Spearman = 0,775. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o . Es decir, que La influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral es directa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno. Con nivel relacional directa alta.

En relación a la comprobación de la hipótesis específica 2 los resultados demuestran una correlación significativa en el nivel 0,01 (bilateral)., Rho de Spearman = 0,765. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o . Es decir, que la influencia del liderazgo directivo en las relaciones interpersonales, es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno. Con nivel relacional directa alta.

Con respecto a la hipótesis específica 3 se logró demostrar que existe correlación significativa en el nivel 0.01 (bilateral), entre la dimensión nivel de comunicación del liderazgo directivo y el clima institucional, Rho de Spearman = 0,782. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o . Es decir, que la influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno. Con nivel relacional directa alta.

Los inconvenientes encontrados para la realización del presente estudio fueron diferentes factores:

El horario compartido con el trabajo y el estudio por parte de la tesista lo cual me implico mayor esfuerzo y dedicación.

En segundo lugar la suministración de los instrumentos para el recojo de los datos informativos y los ítems fue muy trabajoso.

También otra dificultad fueron los libros actualizados sobre el tema, ya sea en forma física o electrónica y que fue muy tedioso poder adquirirlos, consultarlos, sobre todo los libros físicos.



Las principales implicancias de la tesis fueron el aporte con los instrumentos de la variable de estudio. Creemos que esta tesis es fuente de consulta para otras investigaciones, en ese mismo orden el aporte es valioso para profundizar las teorías sobre las dos variables de estudio y finalizando estoy segura que la tesis sirve para dictar conferencias nacionales como internacionales. La tesis es importante para todos los docentes de la especialidad de arte tanto a nivel escolar como superior.

Esta investigación es relevante porque aporta para que los directivos conduzcan mejor el liderazgo, demostrando capacidad de gestión, practicar las buenas relaciones inter personales, buena comunicación a los docentes y el trabajo en equipo.

Esta tesis es muy importante para los docentes de la ESFAPs Puno para que practiquen el liderazgo y fomenten un buen clima institucional.

CONCLUSIONES

PRIMERA: En relación con el objetivo general se concluye que, que existe una influencia alta entre el liderazgo directivo y el clima institucional de, Rho de Spearman = 0,849. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; es decir, que la influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno, se enfatiza que a mejor liderazgo directivo existe un mejor clima laboral, mejor capacidad de gestión, practicas buenas en las relaciones inter personales, buena comunicación a los docentes y el trabajo en equipo.

SEGUNDA: De acuerdo al objetivo específico 1, se concluye que encontró que existe una influencia, alta Rho de Spearman = 0,782. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o ., es decir, que la influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno.

TERCERA: De los resultados estadísticos se encontró una influencia significativa Rho de Spearman = 0,765. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o ., es decir, que la influencia del liderazgo directivo en las relaciones interpersonales es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno.

CUARTA: En la investigación se encontró una influencia significativa en el nivel 0,00 (bilateral). Rho de Spearman = 0,782. Siendo $p = 0,000 < \alpha = 0,05$; son evidencias para la aceptación de H_a y rechazo de H_o ., es decir, que la influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación es significativa en las Escuelas



Superiores de Formación Artística Públicas del Departamento de Puno.

34



RECOMENDACIONES

PRIMERA: Los equipos directivos de las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas de Puno deberían implementar estrategias de liderazgo transformador, integrando prácticas como la toma de decisiones colaborativa, la retroalimentación continua a docentes y la definición de metas institucionales participativas, esto incluiría la creación de espacios mensuales de diálogo entre directivos, profesores y estudiantes para priorizar necesidades y fomentar un clima de confianza, transparencia y reconocimiento mutuo, elementos críticos para la innovación en entornos educativos artísticos.

SEGUNDA: La Dirección Regional de Educación de Puno, en alianza con universidades y centros especializados en pedagogía artística, debe diseñar programas certificados de desarrollo directivo, estos deberían abordar competencias específicas como la gestión de proyectos culturales, la resolución de conflictos en equipos creativos y la articulación de currículos con identidades locales. La formación, con enfoque práctico y mentorías presenciales/virtuales, garantizaría que los líderes institucionales actúen como facilitadores de ambientes inclusivos y motivadores, alineados con las particularidades de la educación artística en contextos andinos.

TERCERA: Los docentes deberían participar en comunidades de aprendizaje interdisciplinarias, donde diseñen proyectos pedagógicos conjuntos que integren disciplinas artísticas (música, danza, plástica) y reflexionen críticamente sobre su práctica, para ello, las instituciones podrían asignar horas semanales de trabajo colaborativo remunerado, facilitando recursos técnicos y espacios físicos adecuados. Esta estrategia no solo fortalecería las relaciones interpersonales, sino que



promovería la cohesión curricular y la innovación en metodologías de enseñanza, esenciales para la formación integral del estudiante.

CUARTA: Se propone la implementación de talleres trimestrales enfocados en habilidades comunicativas contextualizadas: manejo de conversaciones difíciles, uso de lenguaje no violento en entornos diversos y herramientas digitales para la comunicación institucional, estas capacitaciones, impartidas por especialistas en mediación educativa y antropología, deberían incluir simulaciones basadas en casos reales de las escuelas, garantizando aplicabilidad inmediata. Además, se crearía un protocolo de comunicación interna que estandarice canales y tiempos de respuesta, mejorando la coordinación y reduciendo malentendidos.

QUINTA: Las instituciones deberían institucionalizar espacios periódicos de bienestar emocional y profesional, integrando expresiones artísticas tradicionales de la región (como talleres de música andina, tejido simbólico o danzas colectivas) para reforzar el sentido de pertenencia y resiliencia, estos espacios, coordinados por psicólogos educativos y artistas locales, incluirían actividades de mindfulness creativo y reconocimiento público a logros pedagógicos. Paralelamente, se implementaría un sistema de incentivos no económicos (acceso a residencias artísticas o intercambios con otras instituciones) para valorar el compromiso docente, vinculando directamente el bienestar individual con la mejora del clima institucional.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acero, E. (2003). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela. Ediciones. Los Andes.

Acero, E. (2007). *Escala de clima laboral*. (EDCO). Colombia.

Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Lima. Editorial Cultura.

Alfonso, A. (2002). *Aspectos socio psicológicos en la alta dirección educacional*. Lima

Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima.

Ander, E. (1997). *Diccionario de pedagogía*. Buenos Aires, San Marcos.

Blanco, M. (1986). *Administración de Recursos Humanos y Legislación Laboral*. La Paz. IBEE.

Bunge, M. (1997). *La Investigación Científica: su Estrategia y su Filosofía*. 4ta Ed, 956 pp.

Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima. San Marcos.

Calero, M. (2005). *Profesor del siglo XXI*. Editorial san Marcos. Lima Canales, Carrillo,

Sandra, S. (2008). *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. Lima. Perú.

Charaja, F. (2004). *Administración de la Educación*. Nuevo Mundo. Puno. Perú.

Fischman, D. (2000). *El factor humano*. Lima. Universidad de Ciencias Aplicadas.



Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima. San Marcos.

García, S. (2009). *Diagnóstico de la relación clima organizacional y sistema de gestión*. México

Liberto. (2021). *Modelo educacional hacia un liderazgo directivo*. Conrado, 17.

Gonzales G. (2004). *Evaluación del clima escolar como factor de calidad*. Madrid. Muralla.

Grilles, J. (s.f.). *“La supervisión Educativa”*. Editorial Nebraska. México.

Guevara, X. (2018). *Clima organizacional. Nivel de satisfacción en la Unidad 19. Educativa Particular La Dolorosa*. [Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador].

Hernández, Fernández & Baptista (2006). *Metodología de la investigación científica*. México. Mc Graw-Hill. Hasek de Barbúdez,

Hernández, G. (2011). *Desarrollo organizacional*. México.

López-Delgado, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos* [Tesis de Maestría. Universidad de Piura].

Lussieer, R. (2002). *Liderazgo*. México DF.

Tromson, J. (2004). *Cultura y cambio organizacional en revista de psicología*. Año II, N° 04, UNMSM. Lima. Perú. 56.



- Madero-Gómez, S. M. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores*. Acta Universitaria 29, e2153.
- Martínez, J. (2008). *La Supervisión Educativa*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Maracaibo. Venezuela.
- Ministerio de Educación (1996). *Manual del Director del Centro Educativo*. Edic. Tarea: Asociación de Publicaciones Educativas. Lima, Perú.
- Morey, M. (2021). *Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres*, Chorrillos.
- Munch, L. (2002). *Más allá de la excelencia y la calidad total*. México. Trillas
- Núñez R. (2006). *Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco, 2006*. Universidad Cesar Vallejo. Lima.
- Pearson, D. (2005). *Administración*. México. DF. Internacional Tromson Editores.
- Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad*.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). *Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas*. Intermittencia,
- Sarmiento. I. (2011). *Clima laboral*. México. UA. Se.
- Giovanni, T. (2001). *Clima laboral de trabajadores*. London. Routledge Falmer
- Segredo, A.M., García, A.J., López. A, León, P. y Perdomo, A. (2015). *Enfoque*



sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública.

Sirle, R., y Ortiz, L. (2021). *Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa*. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales.

Solórzano, D. (2017). *Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas UGEL 06*. Tesis de Maestría. Trujillo Perú.

Soto, R. (2014). *Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa del Instituto Superior Pedagógico Público "Nuestra Señora de Lourdes" de Ayacucho*. Ayacucho – Perú.



ANEXOS



ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGÍA
¿Qué influencia ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional de las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno?	Describir la influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno.	La influencia que ejerce el liderazgo directivo en el clima institucional es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública de la Región Puno.	VARIABLE 1 LIDERAZGO DIRECTIVO	Enfoque: Cuantitativo Tipo de investigación: Básica Diseño: No experimental – transversal explicativo Población: 12 directivos, docentes 115, personal administrativo 27, estudiantes 999, siendo un total de 1153 participantes pertenecientes a la región Puno. Muestra: 5 directivos, 46 docentes, 15 administrativos y 462 estudiantes del ESFAPs Puno Técnica: Encuesta
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		
PE1: ¿Cuál es la influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral en las Escuelas Superiores de formación Artística Pública del departamento de Puno? PE2: ¿Cómo influye el liderazgo directivo en las relaciones interpersonales en las Escuelas Superiores de formación Artística Pública del departamento de Puno? PE3: ¿Cómo es la influencia del liderazgo directivo en el nivel de comunicación en las Escuelas	OE1: Identificar la influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del departamento de Puno 2024. OE2: Analizar cómo influye el liderazgo directivo en las relaciones interpersonales de las Escuelas Superiores de Formación Artística Publica del departamento de Puno 2024. OE3: Describir cómo es la influencia del liderazgo directivo en el nivel de	HE1: La influencia del liderazgo directivo en el ambiente laboral es directa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas de la región Puno. HE2: La influencia del liderazgo directivo en las relaciones interpersonales, es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas dela región de Puno. HE3: La influencia del liderazgo directivo en el nivel de Comunicación es significativa en las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas de la región Puno	VARIABLE 2 CLIMA INSTITUCIONAL	



Superiores de Formación Artística Publica del departamento de Puno?	Comunicación de las Escuelas Superiores de Formación Artística del departamento de Puno 2024			Instrumento: Cuestionario de Preguntas Método de análisis de datos: Programa SPSS.
---	--	--	--	--

ANEXO 02: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Dirigido a: Docentes de la ESFAP Puno.

Título de la Investigación: "La influencia del liderazgo directivo en el clima institucional en las Escuelas Superiores de Formación Artística Pública del dpto. de Puno. 2024"

Indicaciones: Se les solicita marcar los 17 ítems acorde a la percepción de uno mismo, recuerden que no hay respuestas malas ni buenas. Los valores a tomarse en cuenta son:

NUNCA	OCASIONALMENTE	HABITUALMENTE	SIEMPRE
1	2	3	4

ÍTEM N°	LIDERAZGO DIRECTIVO	VALORES			
		1	2	3	4
	Trabajo en equipo				
1	Logra tomar una decisión colectiva				
2	Requiere la gestión de recursos tanto externos como propios, de aptitudes				
3	Requiere la gestión de recursos tanto externos como propios, de conocimientos				
4	Requiere la gestión de recursos tanto externos como propios, de habilidades				
5	Adapta los planes de la organización y logra cumplirlos				
6	La toma de decisiones no recae solo en el director, sino se fomenta que no esté centralizado.				
	Organización en la comunidad.				
7	Los integrantes de su organización tienen comunicación constante entre todos para alcanzar la meta propuesta				
8	Su organización se organiza de tal forma que su conducción es planificada y sistemática				
9	Su organización no depende solo de la toma de decisiones de quien está en el puesto de líder				
10	El líder de su organización guía, motiva y supervisa a la comunidad, con una visión clara y objetivos definidos				
11	El líder de su organización proporciona instrucciones claras, asigna responsabilidades				
12	El líder de su organización evalúa el cumplimiento de metas, fomentando un ambiente de confianza y colaboración				
	Participación en la comunidad.				
13	Su organización de vincula con los progenitores y colectividad en general				
14	Los directivos y docentes entienden y cumplen con los requerimientos de las familias				
15	Los directivos y docentes se integran en actividades para favorecer los aprendizajes desde el hogar				
16	Los directivos al delegar funciones se ven influenciados por				



	grupos amicales				
17	Los directivos al delegar funciones respetan las decisiones de un dirigente				

ANEXO 03: FICHAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos del experto	Hugo Naptali Guezo Azhán
DNI N°	01332589
Número telefónico	951-765379
Título profesional	Abogado
Grado académico del evaluador	Doctor en Derecho
Especialidad	
Cargo que desempeña	Rectador General de la U.A.N.C.V.
Autor del instrumento	Amalia Flores Flores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Indicadores	INACEPTABLE						MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.												✓	
2. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.												✓	
3. Actualidad	El instrumento evidencia vigencia acorde con la realidad social y legal de acuerdo con los objetivos y necesidades reales de la investigación.												×	
4. Organización	Existe una organización lógica.												×	
5. Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.												×	
6. Intencionalidad	Está de acuerdo para valorar las categorías.												✓	
7. Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos, científicos y teóricos.												✓	
8. Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos, supuestos jurídicos.												×	
9. Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseño aplicados para lograr verificar los supuestos.												✓	
10. Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.												×	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ✓ Los instrumentos son aplicables en razón que las variables guardan relación con los objetivos e interrogantes:

51



✓ El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

51

Juliaca, de 20

Dr. Hugo Negrete Cusco Ayba
Sello personal y firma

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos del experto	Perez Rogelio Carrasco Reyes
DNI N°	
Número telefónico	974 380928
Título profesional	Abogado - Docente de Ciencias de la Comuni.
Grado académico del evaluador	Postgr
Especialidad	Crin
Cargo que desempeña	Jefe de la Oficina de Crin
Autor del instrumento	Amalia Flores Flores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterio	Indicadores	INACEPTABLE						MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.												✓	
2. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.												✓	
3. Actualidad	El instrumento evidencia vigencia acorde con la realidad social y legal de acuerdo con los objetivos y necesidades reales de la investigación.												✓	
4. Organización	Existe una organización lógica.												✓	
5. Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.												✓	
6. Intencionalidad	Está de acuerdo para valorar las categorías.												✓	
7. Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos, científicos y teóricos.												✓	
8. Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos, supuestos jurídicos.												✓	
9. Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseño aplicados para lograr verificar los supuestos.												✓	
10. Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.												✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ✓ Los instrumentos son aplicables en razón que las variables guardan relación con los objetivos e interrogantes:

SI



III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

✓ Los instrumentos son aplicables en razón que las variables guardan relación con los objetivos e interrogantes:

SI

✓ El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95%

Juliana, de 2025.


Dr. Percy A. Coronado Reyes
Sello y firma



FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Nombres y Apellidos del experto	Percy Puma Puma
DNI N°	02374215
Número telefónico	
Título profesional	Licenciado en Administrador de Empresas
Grado académico del evaluador	Magister
Especialidad	Administración
Cargo que desempeña	Teórico CSP de la U.A.N.C.V.
Autor del instrumento	Samuel Flores Flores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Indicadores	INACEPTABLE						MINIMAMENTE ACEPTABLE			ACEPTABLE			
		40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1.Claridad	Esta formulado con lenguaje comprensible.												✓	
2. Objetividad	Esta adecuado a las leyes y principios científicos.												✓	
3.Actualidad	El instrumento evidencia vigencia acorde con la realidad social y legal de acuerdo con los objetivos y necesidades reales de la investigación.												✓	
4.Organización	Existe una organización lógica.												✓	
5.Suficiencia	Toma en cuenta los aspectos metodológicos esenciales.												✓	
6.Intencionalidad	Está de acuerdo para valorar las categorías.												✓	
7.Consistencia	Se respalda en fundamentos técnicos, científicos y teóricos.												✓	
8.Coherencia	Existe coherencia entre los problemas, objetivos, supuestos jurídicos.												✓	
9.Metodología	La estrategia responde a una metodología y diseño aplicados para lograr verificar los supuestos.												✓	
10.Pertinencia	El instrumento muestra la relación entre los componentes de la investigación y su adecuación al Método Científico.												✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ✓ Los instrumentos son aplicables en razón que las variables guardan relación con los objetivos e interrogantes:

51



✓ El instrumento no cumple con los requisitos para su aplicación:

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Juliaca, de 2025.


Sello y firma

ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓNAUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCVFormato digital ☒Fecha de entrega: 13-12-2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: Amalia Flores FloresDirección: PunoDNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 0344104Teléfono: 955-663777 email: amandaflores22@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: Escuela de PosgradoEscuela Profesional o Mención: Administración y Gerencia EducativaTítulo o Grado Académico a optar: Maestría en EducaciónAsesor: Dr. Percy Rogelio Camacho Reyes

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐ Tesis ☒ Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ Trabajo Académico ☐Título: Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Institucional de las Escuelas Superiores de Formación Artística Públicas del I° departamento de Puno, 2024Palabras claves, (3 a 5 términos): Liderazgo directivo, clima institucional y comunicación¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?1¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.

**2. Referencia de tesis:**

☐ Bachiller ☒ Título ☐ 2da Especialidad ☒ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:**a) Licencia estándar:**

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☒ Sí autorizo
- ☐ No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.



Internacional



Nacional

Línea de investigación: Gestión de la Educación - P32

Firma de Autor



huella digital

13-12-2025

Fecha