

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POST GRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén, 2014.

Para optar el grado académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestriza: Tomás Paredes Díaz

Asesor:

M. Cs. Jorge Luis Becerra Muñoz

**CAJAMARCA – PERÚ**

**2015**

COPYRIGHT© 2015 by  
**TOMÁS PAREDES DÍAZ**  
Todos los derechos reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POST GRADO



### PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS

### MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

### TESIS

Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén, 2014.

Para optar el grado académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:  
Maestría: Tomás Paredes Díaz

#### Comité Científico:

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Presidente

Mg. Waldir Díaz Cabrera  
Miembro Accesorio

Dra. Marina Estrada Pérez  
Primer Miembro Titular

Dr. Jorge Tejada Campos  
Segundo Miembro Titular

M.Cs. Jorge L. Becerra Muñoz  
Asesor

**JAÉN - CAJAMARCA**

**2015**

A:

Los niños y docentes de la Institución Educativa N° 16577, que fueron mis primeros aliados para cumplir este anhelado sueño. Para ellos con mucho afecto

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento al Presidente Regional de Cajamarca, promotor de esta gran gesta a favor de los maestros del departamento de Cajamarca, por el apoyo incondicional a nuestra formación académica creando e implementando el Programa de Maestría. Asimismo, a la Dra. Marina Estrada Pérez, directora de la Escuela de Postgrado, al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, Director de la Sección de Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca y a cada uno de los maestros quienes volcaron arduamente sus enseñanzas y conocimiento científico; permitiendo de este modo cristalizar nuestro anhelo, ser maestros en gestión de la educación. A nuestro asesor Mg. Jorge Luis Becerra Muñoz por sus acertadas orientaciones metodológicas durante el diseño, desarrollo y ejecución del trabajo de investigación.

## ÍNDICE

Ítem	Pág.
PÁGINA DE DERECHO DE AUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
LISTA DE TABLAS, CUADROS, GRÁFICOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
	viii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1. Planteamiento del problema	4
2. Formulación del problema	8
2.1. Problema central	8
3. Justificación de estudio	8
4. Delimitación	9
5. Limitaciones	10
6. Objetivos	11
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
1. Antecedentes de la investigación	13
2. Bases teóricas científicas	23
2.1. Clima institucional	23
2.1.1. Teorías que sustentan el clima organizacional	24
2.1.2. Teoría de Rensis Likert	28
2.1.3. Teoría del clima organizacional Litwin y Stinger	32
2.2. Dimensión de la variable clima institucional	34
2.2.1. Liderazgo	34
2.2.2. Toma de decisiones	39
2.2.3. Compromiso laboral	41
2.2.4. Satisfacción laboral	43
2.2.5. Trabajo en equipo	45
2.3. Dimensión de la variable calidad de la gestión educativa	46
2.3.1. Calidad educativa en el Perú	46
2.3.2. Definición de gestión	51
2.3.3. Dimensión pedagógica curricular	56
2.3.4. Dimensión organizativa	58
2.3.5. Dimensión administrativa	60
2.3.6. Dimensión comunitaria	61
3. Definición de términos básicos	64

### **CAPÍTULO III. MARCO METODÓLOGICO**

1. Hipótesis de estudio	66
1.1. Hipótesis general	66
2. Variables	66
3. Matriz de operacionalización	67
4. Población y muestra	68
5. Unidad de análisis	68
6. Tipo de investigación	68
7. Diseño de investigación	69
8. Técnica e instrumento de recopilación y procesamientos de datos	69
8.1. Técnicas	69
8.2. Instrumentos de investigación	70
8.3. Procesamiento, análisis e interpretación de datos	70
9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de la investigación	71

### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1. Discusión de resultados	72
1.1. Descripción de resultados entre el clima institucional y la calidad de la gestión educativa	72
1.2. Resultados de la tabla de contingencia entre la dimensión liderazgo y la calidad de la gestión educativa	75
1.3. Resultados de la correlación entre la dimensión liderazgo y la calidad de la gestión educativa	76
1.4. Resultados de la tabla de contingencia entre la dimensión toma de decisiones y la calidad de la gestión educativa	77
1.5. Resultados de la correlación entre la dimensión toma de decisiones y la calidad de la gestión educativa	78
1.6. Resultados de la tabla de contingencia entre la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión educativa	79
1.7. Correlación entre la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión educativa	81
1.8. Resultados de la tabla de contingencia entre la dimensión satisfacción laboral y la calidad de la gestión educativa	82
1.9. Resultados de la correlación entre la dimensión satisfacción laboral y la calidad de la gestión educativa	83
1.10. Resultados de la tabla de contingencia de la dimensión trabajo en equipo y la calidad de la gestión educativa	84
1.11. Resultados de la correlación entre la dimensión trabajo en equipo y la calidad de la gestión educativa.	85
2. Discusión	86

CONCLUSIONES	90
SUGERENCIAS	92
LISTA DE REFERENCIAS	93
ANEXOS / APÉNDICE	98



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Contingencia de la variable clima institucional y calidad de la gestión educativa	73
Tabla 2: Correlación entre la variable clima institucional y la calidad de la gestión educativa	74
Tabla 3: Contingencia entre la dimensión liderazgo y calidad de la gestión educativa	75
Tabla: 4: Correlación entre la dimensión liderazgo y calidad de la gestión educativa	76
Tabla 5: Contingencia entre la dimensión toma de decisiones y calidad de la gestión educativa	77
Tabla 6: Correlación entre la toma de decisiones y calidad de la gestión educativa	79
Tabla 7: Contingencia entre la dimensión compromiso laboral y calidad de la gestión educativa	80
Tabla 8: Correlación entre la dimensión compromiso laboral y calidad de la gestión educativa	81
Tabla 9: Contingencia entre la dimensión satisfacción laboral y calidad de la gestión educativa	82
Tabla 10: Correlación entre la dimensión satisfacción laboral y calidad de la gestión educativa	84
Tabla 11: Contingencia entre la dimensión trabajo en equipo y calidad de la gestión educativa	85
Tabla 12: Correlación entre la dimensión trabajo en equipo y calidad de la gestión educativa	86

## RESUMEN

La presente investigación muestra los resultados de la correlación entre el clima institucional y la calidad de la gestión educativa en la institución N° 16577 del Centro Poblado Menor Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén. La muestra para dicho estudio se conformó por 5 docentes, 18 padres de familia, 24 estudiantes del Quinto y Sexto grado del nivel Primaria. Asimismo, la hipótesis planteada en la investigación buscó la correlación entre el clima institucional y la calidad de la gestión educativa. Donde las dimensiones consideradas influyen significativamente en la calidad de la gestión: liderazgo, toma de decisiones, compromiso laboral, satisfacción laboral y finalmente trabajo en equipo. De los resultados obtenidos de cada una de las tablas se deduce que el mejoramiento del clima institucional orientado a lograr un mejor nivel de calidad de la gestión educativa, implica la necesidad de reorientar el trabajo, según la mayoría de los encuestados consideran que el ambiente donde interactúan acciones y sinergias para el buen desarrollo de la gestión en la Institución Educativa debe responder a sus expectativas que les permita optimizar una mayor comunicación y acercamiento entre los agentes educativos, mayor compromiso con los objetivos institucionales y fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre todos los miembros que conforman la comunidad escolar.

**Palabras clave.** Clima institucional, clima organizacional, calidad educativa, cultura organizacional, liderazgo pedagógico.

## ABSTRACT

This research shows the results of the correlation between institutional climate and quality of educational management in the institution N° 16577 of the Town Centre Retail Montango. The sample population for this study was formed by five teachers, 18 parents, and 24 students of the Fifth and Sixth Grade Elementary level. Also, the research hypothesis sought the correlation between institutional climate and quality of educational management. Where the dimensions considered significant impact on the quality of management: leadership, decision making, job commitment, job satisfaction and finally teamwork. From the results of each of the tables is clear that improving the institutional climate aimed at achieving a better quality of educational management implies the need to reorient the work , according to most respondents believe that the environment where interact actions and synergies for the successful development of management in the educational institution must meet their expectations enabling them to optimize increased communication and closeness between educators , greater commitment to corporate goals and strengthening relationships among all members that make up the school community.

**Key words.** Institutional climate, organizational climate, quality of education, organizational culture, pedagogical leadership.

## INTRODUCCIÓN

Creemos que existen varios factores que influyen en cualquier clima institucional, éstos se deben a las diversas actuaciones del personal que integra una Institución Educativa. Por ello comprendemos que la actitud o el accionar de cada uno de los integrantes dentro de la misma, puede ser negativo u inadecuado debido a este fenómeno, el clima organizacional; más aún si ésta es incongruente con los principios sustentados por las nuevas políticas educativas actuales. Si fuera positiva, no presenta problemas o dificultades se llevará a cabo una labor administrativa, pedagógica de apertura y satisfacción.

Debemos considerar además de las influencias del entorno sobre el clima organizacional, se modifica a través del tiempo, como resultado de la mayor cantidad del conocimiento, la diversidad de fuerzas de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento en la organización.

En este sentido el clima organizacional enfoca las bases de toda organización, las personas que lo integran y cómo perciben la organización englobando todas las dimensiones organizacionales. Para la presente investigación se ha considerado las dimensiones siguientes que influyen significativamente en la calidad de la gestión: liderazgo, toma de decisiones, compromiso laboral, satisfacción laboral y finalmente trabajo en equipo.

Este es el caso de la Institución Educativa considerada en la investigación las relaciones interpersonales se encuentran un poco deterioradas, el deterioro es notorio, estos factores no permiten hacer tangible lo planificado tanto operativa como estratégicamente; en consecuencia los resultados son diferentes. Por tanto requiere

hacer un análisis de cada una de las particularidades en que opera la gestión educativa en dicha institución.

La ejecución del presente estudio “Influencia del clima institucional en la calidad de la gestión de la Institución Educativa N° 16577, 2014, permitió visualizar de cerca cada uno de los elementos que evidencien sus propios resultados dentro de la institución lo que consideramos de gran ayuda el informe que provendrá de este estudio.

Finalmente, el propósito de la investigación, a pesar de sus limitaciones creemos ser una investigación innovadora aplicada a una institución educativa, como anhelo de la gestión que se viene realizando. Con ello permitió conocer la realidad del presente; para mejorar u superar el futuro como una respuesta a la transformación y cambio de la misma.

El trabajo de investigación se presenta en IV Capítulos, cada uno con sus correspondientes apartados a continuación presentamos:

En el Capítulo I: Problema de investigación, se consigna el planteamiento del problema donde visualizamos la problemática en la Institución Educativa N° 16577, 2014 en el Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, Provincia de Jaén. Lugar donde se llevó a cabo la investigación, para luego pasar a su formulación del problema, donde señalamos que la información del problema el mismo está centrado en el clima institucional y la calidad de la gestión educativa.

En el capítulo II: Marco Teórico, presentamos el desarrollo de las bases científicas relacionados con las variables de nuestra investigación. Variable 1: clima institucional y sus dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, compromiso laboral, satisfacción laboral y trabajo en equipo, en la variable 2 la calidad de la gestión

educativa, conjuntamente con sus dimensiones: dimensión pedagógica, organizativa, administrativa y comunitaria.

En el capítulo III: Marco Metodológico, se formula la hipótesis de investigación “Existe correlación entre el clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, 2014, así como las hipótesis de estudio. De ella desprendemos las variables las cuales son definidas conceptual y operacionalmente, para luego determinar la metodología donde el tipo de estudio es descriptivo correlacional. Otro apartado del capítulo es la selección de la población en este caso es una población muestral constituida por docentes, alumnos y padres de familia de la Institución Educativa N° 16577, 2014 del Centro Poblado Montango. El método de investigación es el cualicuantitativo; las técnicas, instrumentos y fuentes de información fueron seleccionados coherentemente para la investigación.

En el capítulo IV: los resultados que se describen fueron elaborados bajo apreciaciones objetivas, las tablas estadísticas incluyen los datos obtenidos, los que posteriormente son discutidos llegando a aceptar la hipótesis y frente a ellas se formularon las conclusiones, la influencia significativa de las dimensiones liderazgo toma de decisiones, compromiso laboral, satisfacción laboral y el trabajo en equipo.

Finalmente, se propone y se ejecuta un Plan de mejora del clima institucional en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén, 2014.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del problema

En muchos países de América Latina, así como en el mundo, la educación afronta diferentes problemas que se reflejan en la calidad de la gestión educativa. La que conlleva al surgimiento de diversos comportamientos que van a contextualizar el clima institucional, condicionante para el mejoramiento de la gestión en las Instituciones Educativas.

El hecho de que todas las instituciones no tengan la misma naturaleza, es una realidad, ya que unas son privadas y otras públicas, por lo que cada una tiene características especiales que las identifican. Por otro lado, es importante destacar el hecho de que una institución educativa independientemente de su naturaleza, debe administrar sus recursos de los cuales dispone en forma efectiva, de esta manera alcanzar los objetivos trazados.

En consecuencia, es importante considerar la interrelación del hombre con sus semejantes, la misma que se desarrolla desde que el individuo sintió plenamente la necesidad de vivir organizado para sobrevivir. Desde este principio, consideramos a las organizaciones como unidades sociales debidamente constituidas para alcanzar fines específicos. Cuando se habla de una institución, cualquiera sea su naturaleza, estamos refiriéndonos a la coordinación que existe dentro de cada una de ellas al realizar sus actividades de cada uno de sus individuos que la integran para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros.

Por tal razón, no cabe duda, es necesario obtener el mayor y mejor rendimiento de los trabajadores, con el fin de lograr los objetivos tanto individuales como institucionales.

Por otro lado, el crecimiento acelerado de las organizaciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios que se viene dando en el mundo, obligan a las entidades y organizaciones prepararse con el fin de entender la conducta individual y grupal del recurso humano, avizorando y apuntando al logro de metas de la organización y estableciendo bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

En conclusión, el ambiente puede afectar de manera positiva o negativa el comportamiento de los trabajadores, como también predisponer su actitud limitando de algún modo su rendimiento, la productividad y/o la creatividad e identificación en el trabajo. El ambiente, no debe considerarse como una variable externa, sino como un activo intangible para las instituciones educativas y un instrumento para lograr armonía en su personal. Es por ello, el clima institucional en estos últimos tiempos ha generado gran impacto en las organizaciones; obviamente se ha convertido en una herramienta que ayuda a detectar de manera directa la percepción que tienen sus trabajadores en cuanto al ambiente laboral que existe en la institución. Cuando el clima en una institución educativa no es favorable acarrea otros problemas como la ausencia de liderazgo, confianza, comunicación, falta de motivación y compromiso en las labores realizadas por los trabajadores.



En tal sentido, cada día es necesario que las instituciones educativas mantengan un clima favorable, propicio para todos los elementos que son parte de ella, es decir, tanto internos como externos. Entre los internos se pueden mencionar al personal directivo así como el resto de los compañeros, y los externos a otros agentes de la comunidad educativa. Ambos elementos son fundamentalmente importantes del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de la relaciones entre dicho elemento y la institución.

En muchos países latinoamericanos, dentro de ellos el Perú, no se ha tomado en cuenta, el desarrollar un enfoque práctico para el buen manejo del clima en las instituciones. Por ello, no se obtienen en gran medida resultados deseados en cuanto al cumplimiento de metas trazadas por la organización, produciéndose problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros los cuales pueden superarse a medida que se entienda que por sobre ellos primen los objetivos del grupo.

La inexistencia de un clima institucional favorable afecta directamente la satisfacción laboral de los trabajadores, y su respuesta será eficaz o no ante cualquier asignación o desempeño del cargo al asumirlo. Entonces, generará una marcada desmotivación laboral, falta de cooperación entre el personal, finalmente producirá pérdida de identificación con la institución.

De todo lo señalado nos permite afirmar, el clima institucional es un tema elemental para todas las instituciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de sus organizaciones, para así alcanzar mayor calidad en su gestión sin perder de vista el recurso humano. También consideramos su importancia porque es el ambiente donde una persona desempeña, demuestra su capacidad

de trabajo diariamente. Es deseable para todo trabajador, laborar en un ambiente adecuado, donde el Director pueda mantener con sus trabajadores una buena relación e incluso con la comunidad. Todos estos elementos van conformando el clima institucional, si es propicio se considerará un vehículo, caso contrario, un obstáculo para la mejora de la calidad de la gestión educativa y en particular para el buen desempeño de la organización en su conjunto.

En el ámbito de la Institución Educativa N° 16577, en base a la observación directa de su realidad y la convivencia, desde hace varios años, se percibe una problemática similar a la descrita en párrafos anteriores. Es notorio el clima institucional inadecuado que existe en ella. Pese al esfuerzo denodado que realiza el personal directivo no se ha logrado superar, haciendo falta una mayor comunicación y acercamiento entre los agentes educativos, mayor compromiso con los objetivos institucionales. El fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad escolar es una exigencia.

Este estado de cosas, ha suscitado el interés del investigador por profundizar respecto cómo se relaciona el clima institucional en la calidad de la gestión educativa. En tal razón, el desarrollo de la presente tesis de investigación constituirá un aporte teórico significativo para conocer el clima institucional el cual viene influyendo en la calidad de la gestión educativa, en el contexto de la institución seleccionada para el estudio.

## **2. Formulación del problema**

### **2.1 Problema General**

¿Cuál es la relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango en el año 2014?

## **3. Justificación del estudio**

### **3.1. Justificación teórica**

El resultado de la investigación puede ser incorporado al campo de la ciencia, en la presente investigación se percibe que el clima institucional influye en la calidad de la gestión en cualquier institución educativa. Asimismo, el estudio identifica factores del clima institucional relacionados directamente con la calidad de la gestión de la Institución Educativa N° 16577, teniendo en consideración las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, compromiso laboral, satisfacción laboral y el trabajo en equipo en el personal directivo, el mismo que influye en el proceso educativo como, en la calidad de gestión.

### **3.2. Justificación metodológica**

En relación al aporte metodológico, se aplicó instrumentos de recojo de información a los docentes, estudiantes y padres de familia para determinar la relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión en la Institución Educativa. N° 16577, 2014, para lo cual se utilizó indicadores de medición de la calidad de la gestión educativa como variable dos. Por la importancia y profundidad del estudio, dichos instrumentos quedan a disposición de futuras investigaciones de la misma naturaleza.

### **3.3. Justificación práctica**

La investigación resultó relevante toda vez que permitió determinar la relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión de la Institución Educativa N° 16577 año 2014. Finalmente, la presente investigación servirá de base para posteriores investigaciones vinculadas al tema, teniendo en cuenta las cualidades y virtudes que debe gozar un director: ser un buen líder, que tome decisiones pertinentes y asertada, asimismo demuestre su compromiso laboral, muestre satisfacción en sus actividades que realiza y finalmente promueva el trabajo en equipo en la plan docente, considerando elementos fundamentales e indispensables para el desarrollo y conducción de una institución con el objetivo de lograr calidad de la educación en los estudiantes de la localidad, región y del Perú.

### **3.4. Justificación legal**

El trabajo de investigación, se desarrolló dando cumplimiento al Reglamento para la Elaboración y Sustentación de la Tesis de Maestría en la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

## **4. Delimitación**

### **4.1 Geográfica – espacial**

Se realizó en la Institución Educativa N° 16577 del Centro Poblado Menor Montango, distrito Santa Rosa, provincia Jaén.

### **4.2 Temporal**

La investigación se inició en el mes de enero de 2014, la misma que finalizó en el mes de diciembre del mismo año.

### **4.3 Científica**

Tiene carácter científico, puesto que para su desarrollo se utilizó: la observación, la descripción de los hechos, finalmente la explicación objetiva del estudio. Por otro lado, el uso de teorías consideraras como sustento científico de la investigación.

### **4.4 Social**

La presente investigación tiene alcances en el aspecto social porque el recojo de información proviene de una institución educativa como entidad donde coexisten personas interactuando, y, los resultados que se han obtenido serán referente de un hecho evidentemente verídico y servirá como antecedente de posteriores investigaciones.

### **4.5. Línea de investigación**

Corresponde a la línea de investigación: Gestión, cultura y clima institucional.

### **4.6. Eje temático de investigación**

Trabajo, estilos de gestión y liderazgo institucional.

## **5. Limitaciones de la investigación**

Una de las limitaciones lo constituyó el acceso a la bibliografía especializada como antecedentes a nivel internacional y nacional; poco se ha considerado a nivel local, no se ha encontrado trabajos referentes al tema de la investigación planteada. Por otro lado, el tamaño de la muestra hace que los resultados tengan ciertas limitaciones para su generalización pues se trabajó en una investigación a nivel de institución. Asimismo, no se contó con libre

disponibilidad de tiempo, debido al ejercicio de la docencia del investigador, en cierta manera limitó el desarrollo de la misma. Para esto se ha tenido que aprovechar horas libres con el fin de cumplir con el tiempo y profundidad que se necesitaba para la investigación.

## **6. Objetivos**

### **6.1. Objetivo principal**

Determinar la relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, en el año 2014.

### **6.2. Objetivos específicos**

OE.1 Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión liderazgo; y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, en el año, 2014.

OE.2 Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión toma de decisiones; y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, en el año, 2014.

OE.3 Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión compromiso laboral; y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, en el año, 2014.

- OE.4 Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión satisfacción laboral; y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, en el año, 2014.
- OE.5 Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión trabajo en equipo; y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, en el año, 2014.
- OE.6 Proponer un plan de mejora de clima institucional en la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa, en el año, 2014.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Antecedentes de la investigación**

La bibliografía utilizada en la investigación es la más adecuada, puesto que está relacionada a cada una de las variables estudiadas. Así mismo, se ha considerado trabajos de investigación, los más pertinentes que fundamentan los resultados de la investigación.

##### **1.1 A nivel internacional**

Martínez y Rodríguez (2011), en su investigación titulado “Caracterización de un clima organizacional en las instituciones de educación infantil privadas y públicas”; plantea como objetivo de estudio es describir la percepción que tienen los profesores de 5 jardines infantiles del sector público y privado acerca del clima organizacional de su institución. El tipo de investigación es de enfoque mixto dado que los datos recogidos en la prueba son datos cuantitativos que permiten realizar una descripción general y específica de instituciones que atienden educación inicial. Su muestra corresponde a los criterios de muestreo no probabilística, ya que no se busca generalizar los resultados a toda la población. El estudio llegó a las conclusiones:

El clima organizacional es un factor clave e importante dentro de las instituciones tanto públicas como privadas para obtener un desarrollo afectivo, autónomo, agradable en los diferentes aspectos que se encuentran como lo son recursos de trabajo, relaciones interpersonales, administrativos, estudiantes (...). Por otro lado el clima organizacional es de importancia pues los factores que perciben los trabajadores frente a las motivaciones y demás incentivos, llevando a que el servicio sea de alta calidad (...). El clima organizacional permite que las personas que están laborando en una institución muestren todo aquello que prescriben, para esta forma encontrar los puntos o factores críticos e iniciar un proceso de mejora y obtener un clima organizacional adecuado (...). Finalmente se



puede proponer un mayor trabajo en conjunto entre directivos y docentes donde las relaciones que se den sean de confianza, apoyo y comunicación, favoreciendo un buen funcionamiento de la institución, un buen manejo de los problemas y de esta manera brindar seguridad, calidad de los procesos propios de la institución tanto en manejos directivos; como directamente relacionados con lo académico (Sección conclusiones).

La investigación de Martínez y Rodríguez, resulta importante no sólo porque reafirma la importancia que tiene el clima institucional tanto en el desempeño de los miembros de una institución como también en el logro de los objetivos estratégicos planteados por la institución.

Segredo (2014, p.75), en su tesis titulada “Clima organizacional en la gestión de coordinador docente en Estado de la Misión-Habana”. Para optar el grado de Magister. El objeto de estudio caracterizará el clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado de la Misión Médica Cubana en la República Bolivariana de Venezuela en el año 2009. El diseño del estudio fue transversal donde el universo estuvo integrado por el total (24) de coordinadores docentes de los estados que forman parte de la estructura de dirección a este nivel. El investigador llega a las siguientes conclusiones:

El clima organizacional donde desempeña la gestión el coordinador docente a nivel de estado se caracteriza por presentar:

Los resultados más bajos se percibe en la dimensión motivación que clasifica como clima en riesgo, con tres de sus categorías afectadas: responsabilidad, reconocimiento a la aportación y adecuación de las condiciones de trabajo (...), asimismo, las dimensiones liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación obtienen buenos resultados por lo que clasifican como clima organizacional satisfactorio y de ellas las dimensiones participación y liderazgo son las de mejores resultados.

La presente investigación rescata de Segredo, el rol fundamental que cumple el coordinador (en nuestra realidad el Director de la institución educativa) en la construcción de un clima institucional u organizacional

adecuado, cordial, donde el docente sienta confianza y satisfacción en su centro de trabajo.

Corromoto (2011, p. 413), en su tesis doctoral “Calidad de las escuelas Bolivarianas en Venezuela”. El objeto del estudio, analizar los fundamentos teóricos del constructo Calidad Educativa, delimitar el perfil socio académico de los docentes que laboran en el municipio Girardot del estado Aragua, y finalmente establecer la validación de constructo de los Cuestionarios “Modelo Europeo” y “EVACA-EBV” para medir los niveles de Calidad del Servicio Educativo. Dentro de este marco argumentativo, la investigación responde a un estudio descriptivo. La población estuvo conformada por 290, docentes pertenecientes a las Escuelas Bolivarianas Nacionales para el año escolar 2008-2009 del Municipio Girardot del Estado Aragua- Venezuela. El presente estudio concluye:

La calidad no es un concepto aislado, sino que como juicio de valor debe comprender la pertinencia, la relevancia, la equidad, así como también el análisis de los recursos empleados tanto en el cumplimiento de las metas y objetivos (eficacia) como el uso racional y efectivo de los mismos (eficiencia).

Una educación que no tenga la calidad necesaria es una violación del derecho humano y más aún sus efectos negativos trascienden del plano individual y están presentes en la familia, comunidad, el territorio y el país.

Una buena escuela por sí sola, a pesar de sus actividades bien encaminadas y expresiones de buena voluntad, no será capaz de mover el enorme piso de la exclusión escolar y la injusticia social, sino se corrigen paralelamente los desequilibrios sociales, políticos, económicos, territoriales e internacionales. La educación es una síntesis de equilibrios, ella no posee autonomía en la soledad de sus acciones sino está articulada a los efectos complementarios de los aportes provenientes de la sociedad, la familia y el Estado.

Son ilustrativos los resultados de Corromoto, sobre todo, porque aborda la calidad educativa, que es la otra variable estudiada en la presente investigación; la entiende no como un aspecto aislado sino como algo en el que convergen un

conjunto de elementos para el logro de metas y objetivos en favor de la institución.

Rodríguez (2009, p.182), en su tesis “La gestión institucional elemento para la calidad educativa en la formación docente; un estudio de caso en el marco de las políticas públicas de los procesos de la formación en las escuelas normales del Estado de Michoacán”. Para optar el grado de maestro en políticas públicas. Como objetivo principal considera analizar las prácticas que se han observado en la gestión institucional de las escuelas normales con estrategia para mejorar la calidad educativa en los programas de formación en el marco de PROMIN y de la política de descentralización educativa. El tipo de estudio se orienta al tipo de inferencia (descriptiva-causal) la investigación Concluye:

En lo conceptual se destacan el valor social y educativo de la gestión como elemento esencial de la política educativa para la mejora de la calidad en la formación docente (...). La gestión institucional y sus características para la operación académica, así como las sugerencias didácticas del trabajo colegiado son aspectos esenciales que se concluye desde la experiencia de directivos y docentes (...) En el sentido pedagógico, que permita construir lo metodológico didáctico, recuperar lo esencial de orientar la formación docente a través de una pedagogía humanística y social, vinculada a la práctica educativa y a las condiciones del desarrollo socio cultural (...) En lo didáctico como estrategia para la formación debe abandonar el trabajo individualista y centrarse en lo colectivo (...), finalmente en lo normativo y administrativo y relacionado con esta la participación de los distintos sujetos y agentes sociales.

La investigación de Rodríguez, alcanza al presente estudio la relación entre las variables gestión institucional y calidad educativa, la primera variable es quien incluye al clima institucional como una de sus dimensiones, de allí que sus resultados aportaron a la presente investigación.

Kahr (2010, p.61), en su trabajo de investigación titulado “Clima institucional escolar y gestión directiva”. Como objetivo general describir los

factores vinculados a la gestión escolar que inciden en el clima institucional favorable en la escuela. El presente estudio lo realiza a partir de una lógica cuantitativa. La población considera a la directora general, director del nivel secundario, director del nivel primario, vicerrectora del nivel inicial, secretaria del nivel primario, docentes del nivel primario y rector del nivel secundario. La investigadora ha llegado a las siguientes conclusiones:

Mejorar a través de una actuación de gestión institucional, el funcionamiento de la calidad del trabajo docente, la organización, eficiencia, eficacia, participación y estimulación (...), coordinar los diferentes niveles de enseñanza de una institución, logrando buena articulación y participación de todos sus miembros (...) Integrar a todo el equipo docente dándoles responsabilidad, capacitarlos, promover incentivos para generar un adecuado clima de trabajo (...). Facilitar la instauración de canales de comunicación, espacios de intercambio que faciliten interacción entre distintos puntos de vista y la construcción de criterios comunes (...), así mismo establecer una fluida interacción entre el equipo de gestión y el equipo docente el cual facilitará un impacto en el desarrollo de los proyectos institucionales (...); finalmente, concretar una visión compartida en la escuela y generar entusiasmo para que cada uno, desde su lugar se haga cargo de sus propias actividades y de llevarlos adelante (...), asegurar la participación de instituciones y servicios externos de apoyo a la escuela (...), fortalecer acciones de concertación de la comunidad educativa (...) y finalmente establecer políticas y procedimientos que articulen y faciliten la participación de todos los alumnos, docentes, servicios de apoyo externo, familias y comunidad local con el fin de promover una comunidad abierta.

El trabajo de investigación de Kahr, es aleccionador en el sentido que relaciona el clima institucional con la gestión de quien dirige la institución, se coincide en que la gestión directiva es clave para generar un adecuado clima en la institución.

## **1.2. A nivel nacional**

Mendoza (2009), en su tesis titulada “Clima Institucional y Organizacional”. Objeto de estudio, determinar en qué medida influye el clima organizacional en gestión institucional de la Institución Educativa Pedro A.

Labarthe de Lima. Es una investigación del nivel descriptivo, ya que describiremos el fenómeno de la situación actual. La población está comprendida por docentes, alumnos y administrativos del Nivel Secundario de la Institución Educativa Pedro A. Labarthe. El siguiente estudio llega a las conclusiones:

El clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de la gestión pedagógica y administrativa sino también, en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución (...) Asimismo, el personal directivo debe brindar facilidades para crear un ambiente adecuado a su personal impulsando estos programas para mejorar la calidad educativa (...) Por otro lado, el personal directivo debe promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional, necesarios para el fortalecimiento del clima organizacional (...) Se sugiere a la Dirección, fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sea lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones humanas las mismas que influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa. (Sección conclusiones)

Se asume del trabajo de Mendoza, que el clima institucional influye grandemente en las diferentes dimensiones de la gestión educativa, y más propiamente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

También se registra a Quichca (2012, p.16), en sus tesis titulada “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú. Para obtener el grado de magister en la Universidad Mayor de San Marcos. El objetivo de estudio: Analizar la relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI Ciclo -2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú. La investigación es de tipo Descriptivo – Correlacional por el nivel de asociación que se pretende estudiar entre la

Calidad de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente. El estudio define como población objetivo a todos los estudiantes, del I al VI Ciclo - 2010 – I del Instituto Superior Particular “La Pontificia” del Distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho Perú, matriculados en ese periodo con un total de 328. El estudio concluye:

Los Institutos Superiores, requieren de calidad de gestión administrativa, basadas en los principios fundamentales de la calidad total, que consideran en su concepción del ser humano como un capital, que se respalda en la enseñanza, la honestidad, la ética, la eficiencia, responsabilidad y la efectividad traducida en trabajos de investigación.

Asimismo, la gestión de calidad requiere la implementación sistemática de los servicios de apoyo que incluyen a la gestión económica, áreas de computación, bibliotecas especializadas, servicios administrativos, materiales didácticos y planta física, para asegurar la efectividad y mejoramiento de los programas de gestión administrativa.

Por otro lado analizando y discutiendo los hallazgos, producto del estudio realizado para conocer la relación entre la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente. Formula la siguiente conclusión:

Existe una relación significativa entre las dimensiones de la Gestión Administrativa y el Desempeño Docente, puesto que existe una asociación significativa entre la Gestión Académica y el Desempeño Docente. (Sección conclusiones)

Si bien es cierto que la investigación de Quichca, aborda la relación entre la gestión administrativa y el desempeño docente, sin embargo ambas variables están fuertemente conectadas tanto a la calidad de la gestión educativa y al clima institucional, de allí que sus aportes enriquecieron el presente estudio.

Se encontró a Garro y Mendoza (2012), en su tesis titulada “Clima organizacional y su relación de los estudiantes del nivel secundario de menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis - Huánuco”. Para obtener el título de Magister en Educación. Objetivo principal analizar el clima organizacional para determinar su relación con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundario de menores de la Institución Educativa públicas de Amarilis- Huánuco. Tipo de investigación descriptivo

correlacional. Población 8 Instituciones: 12 directivos, docentes 146, administrativos y de servicio 24 haciendo un total de 186. El presente estudio concluye:

En sus hipótesis referidas al estilo de liderazgo directivo y comunicación institucional, que en las Instituciones educativas públicas de Amarilis, Huánuco: “El estilo de liderazgo, no son los más adecuados para el desarrollo de los aprendizajes (...). Que la comunicación institucional, no son los más adecuados para el desarrollo de la calidad de los aprendizajes”. (Sección conclusiones)

Los investigadores Garro y Mendoza incluyeron en su estudio a las variables clima institucional y aprendizaje de los estudiantes, entre las cuales, según resultados obtenidos, hay una relación directa, tanto que si hay un buen clima institucional se asegura aprendizajes de calidad en ellos.

De igual modo a Sacca (2010, p.26), en su tesis titulada “Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porras” Para obtener el grado de Magister en Educación. Objetivo general, Determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres. Tipo de estudio no experimental de corte transversal y muestra un contraste de hipótesis descriptivo correlacional. Su población estuvo conformada por el director del CEBA, docentes, personal administrativo, estudiantes del ciclo avanzado PEBANA Y PEBAJA, el mismo que concluye:

Con referencia a la Hipótesis general, afirma que existe relación entre el clima institucional y el liderazgo académico de los docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del distrito de San Martín de Porras. (...) Por tanto, la correlación, caracteriza a un clima institucional adecuado. (...), así mismo, con referencia a las Hipótesis específicas el autor afirma que existe una relación en los recursos humanos, procesos internos y con los sistemas abiertos una relación con el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación

Básica Alternativa (CEBA) del distrito de San Martín de Porras. (Sección conclusiones)

De acuerdo al estudio de Sacca, coincidimos en que si en la Institución Educativa existe un buen clima institucional, entonces se asegura un buen desempeño de los docentes, caso contrario, se podrían generar algunas deficiencias en el trabajo académico de los maestros.

Por otro lado considero a Molocho (2010, p.75), en su tesis “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la Sede Administrativa UGEL N°1 Lima Sur”. Para optar el grado de Magister, cuyo objetivo general fue determinar en que medida influye el Clima Organizacional en la Gestión Institucional de la sede administrativa de la UGEL N°01- Lima Sur 2009. Tipo de estudio Por el tipo de pregunta planteada en el problema es descriptivo. Por el método de estudio de las variables, es una investigación cuantitativa. Por el tiempo de aplicación de la variable: Es una investigación de corte transversal. Cuya población estuvo conformada por el director de la UGEL, todos los jefes de Órganos, de Áreas, especialistas, técnicos administrativos, personal administrativo y de servicio de la UGEL N° 1 de Lima Sur; así como se listan en el cuadro N° 3, en el cual se puede apreciar claramente que contaron con 12 de Órgano de dirección. 34 de Órganos de línea, 02 en órgano de asesoría, 47 en órgano de apoyo y 06 órgano de control. El mismo que ha llegado a las siguientes conclusiones:

El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye sobre la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur (...) así mismo, el diseño organizacional, influye sobre la gestión institucional (...), finalmente la cultura de la organización influye sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur. (Sección conclusiones)



El estudio de Molocho, incluye a las variables clima organizacional y gestión institucional en un contexto más amplio, referido a la UGEL, donde de manera similar a una institución educativa, las variables asumen un comportamiento específico.

### **1.3. A nivel local**

Finalmente se considera a Alarcón, Mera, Peralta y Segura (2012), en su tesis doctoral titulada “Aplicación de un Programa de Desarrollo Multisectorial “PROMODEM”, para mejorar la calidad de la gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la ciudad de Bagua Grande, en el año 2012. Para obtener el grado de doctor. La población estuvo constituida por 10 directores y 190 profesores de 10 Instituciones Educativas públicas primaria y secundaria de la ciudad de Bagua Grande 2012; y la muestra por 10 directores y 70 profesores de ambos sexos y en condición laboral nombrados, contratados y destacados. A quienes se les dividió en dos grupos de investigación: uno experimental y otro de control, en función a un diseño cuasi experimental pre test y post test de grupos intactos. El presente estudio concluye:

El Programa Modelo de Desarrollo Multisectorial “PROMODEM” fue altamente significativo tanto para los directores y profesores de aula en las Instituciones Educativas Públicas Primaria y Secundaria de la ciudad de Bagua Grande, en el año 2012; alcanzando el 100% el nivel eficiente en las áreas de Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica y Gestión Institucional (Sección conclusiones)

Se rescata de la investigación de precedente la efectividad de un modelo teórico en la mejora de la gestión educativa en instituciones públicas que adolecen de una serie de limitaciones que obstaculizan su desarrollo institucional.

## **2. Bases Teóricas Científicas**

### **2.1. Clima organizacional**

El clima institucional, es la percepción que tienen los miembros en la organización respecto de ella, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y la estructura organizacional. Lamoyi (2007.p, 34) considera clima institucional:

Al ambiente de trabajo propio de una organización, el cual influye directamente en el comportamiento y la conducta de sus miembros. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, las relaciones entre los miembros, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña, es decir, el clima determina la personalidad de la organización.

De acuerdo a lo señalado por el autor, el clima se considera como un elemento que no se puede tocar ni ver, solo se siente y que sin embargo, tiene una existencia real que afecta lo que sucede en la organización y viceversa. En otras palabras podemos decir que existe intercambio causal entre el clima y los factores de la organización. Es por tanto, crucial para una organización que sus miembros perciban un clima adecuado que incida de manera positiva, a través de los procesos de la organización y de las relaciones interpersonales en el rendimiento de la efectividad de la organización.

El clima institucional es el ambiente adecuado, cordial donde interactúan acciones y sinergias en favor del desarrollo no solo de la gestión pedagógica y educativa; sino también, en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la institución. Méndez, (2006, p.27) considera:

Al clima institucional como el conjunto de características permanentes, que describen a una organización. De otra manera, indica, es la percepción del sistema institucional junto a otros actores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en la organización.

Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera cómo se desarrolla el proceso de dirección en la institución, pues es una variable que afecta sus resultados en la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas todos estos factores tienen que ver mucho con el clima.

### **2.1.1. Teorías que sustentan el clima organizacional**

De acuerdo con Brunet (citado por López 2013, p. 63) dentro del concepto de clima organizacional hace mención de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

La Escuela Gestalt, se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista, argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir

la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Desde esta premisa, el clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones por la plana directiva pues, permite proyectar un incremento de la productividad en sus docentes, conducir la gestión de una manera eficiente frente a los cambios que se produzcan en la organización para el mejoramiento continuo.

Por otro lado Casassus (2010, p. 26), expresa que: “La teoría de la administración en su contexto histórico, explica los modos cómo los expertos han contextualizado a las organizaciones, según sus paradigmas históricos, por lo cual consideramos para determinar una mejor relación entre la administración y clima organizacional”.

El mismo autor destaca tres teorías importantes que profundizan el enfoque sobre clima organizacional: clásicas, neoclásicas y modernas:

## A) Teoría Clásica

En cuanto a esta teoría, Casassus (2010, p. 27), se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debe estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos propuestos.

La teoría clásica considera cuatro integrantes básicos en una organización:

- 1. Un sistema de actividades diferenciadas.** Las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo, dentro de ellos y de las relaciones entre las actividades y funciones realizadas por sus miembros.
- 2. Las personas.** Obviamente las organizaciones se componen de actividades o funciones, pero son las personas quienes ejecutan las tareas y ofrecen la autoridad para seguir adelante la organización.
- 3. Cooperación hacia una meta.** La cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósitos en la institución.
- 4. Autoridad.** Se establece por medio de la relación superior y subordinados. La autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas para conseguir sus metas.

En conclusión la Teoría Clásica tiene la capacidad de ofrecer su autonomía estructural que existe dentro de una institución educativa. Por tanto consigue articular la forma y la sustancia de las organizaciones.

## **B) Teoría Neoclásica**

Para Miers y Lorenz (citado por Molocho 2010, p. 18) la teoría neoclásica nació entre los 50 y comienzos de los 60. El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica. Los neoclásicos apuntaron que si bien la división del trabajo ocasionaba una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonalizaba de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en éstas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final ocasiona insatisfacción laboral. Además, esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor ausentismo. En conclusión los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

## **C) Teoría moderna**

En manifiesto a esta teoría Casassus (2010, p 28), adopta un punto de vista complejo y a la vez dinámico de las organizaciones, denominando aproximación a los sistemas del cual toma sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional, la misma que considera los siguientes elementos:

- 1. Individuos.** Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización lo que influye en lo que espera conseguir para participar en el sistema educativo.
- 2. Organización formal.** Está formado por los patrones, interrelacionados de los trabajos que en conjunto establecen la estructura del sistema.
- 3. Grupo pequeño.** Los individuos no trabajan en forma individualizada, sino que son miembros de grupos pequeños, éstos los sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.
- 4. Estatus y roles.** Las diferencias del estatus y rol que existe entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
- 5. Marco físico.** Hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnologías que caracteriza a la organización.

#### **2.1.2. Teoría de clima organizacional de Rensis Likert**

Sobre este tema, Rivera (2000, p. 15,16), sostiene que: Para Likert (1986), en su teoría de clima institucional, el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción; es decir, para Likert es importante que se trate la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una

resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Rivera (2000, p. 16), asiste que para Likert, el clima institucional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual éste depende. La realidad es que en cuanto se considera un sistema abierto, una institución educativa, está en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. De manera que el "clima externo" influye decisivamente en el clima interno.

Siguiendo a Likert (1986), sostiene que en la percepción del clima de una institución influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una institución. A continuación se describen brevemente:

**Las variables causales llamadas también variables independientes,** son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una institución evoluciona y obtiene resultados. Dentro de éstas variables se encuentran la estructura de la institución y su administración, reglas, decisiones,



competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

**Las variables intermedias**, reflejan el estado interno y la salud de una institución y constituyen los procesos organizacionales de una institución. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

**Las variables finales**, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la institución, entre ellas están la productividad, los gastos de la institución, los ingresos y egresos.

A partir de la diferente magnitud de las variables, Likert 1986 (citado por Rivera 2000, p.16), llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

**Sistema I:** Autoritario. Este sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de instituciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

**Sistema II:** Paternalista. En esta categoría institucional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero

conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

**Sistema III:** Consultivo. Este es un sistema institucional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de instituciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

**Sistema IV:** Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la institución. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de institución es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la institución y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

En conclusión, se considera que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los trabajadores de una institución se sienten insatisfechos en relación con su trabajo; mientras tanto los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la institución se percibe con dinamismo, con

capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los trabajadores interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Finalmente, Likert (1986), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: 1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los trabajadores; 2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades. 3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la institución, así como la manera de ejercerlos. 4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la institución. 5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones. 6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices. 7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias institucionales. 8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada

### **2.1.3. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

Sobre esta teoría, Litwin y Striger (citado por Bravo y Cardenas (2005, p. 26, 28) indica : El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, lo cual es la energía que pone a la gente en su trabajo.

La teoría de la motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes de trabajo principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Reconoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se pueden medir con lo que hace.

Por otro lado Litwin y Stinger (1978), señala que los líderes de la organización crean, dirigen la energía motivacional que involucra a las personas o actores. Cierta práctica de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmósfera o clima en la organización y éste influye en el desempeño de la organización. El estudio concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de seis dimensiones:

1. Estructura. Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener clara definición de sus roles y responsabilidades.
2. Estándares. Es la percepción de los miembros enfatizan en la organización en el cumplimiento de las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tiene el hacer bien su trabajo.
3. Responsabilidad. Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones.
4. Reconocimiento. Indica sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho.

5. Apoyo. Refleja el sentimiento que tiene los empleados de confianza y ayuda mútua que existe dentro de los grupos de trabajo.
6. Compromiso. Refleja sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

Finalmente, se puede concluir afirmando que el determinante más importante del clima, son las prácticas diarias de los líderes o directores que están al frente de cualquier institución en la cual se sienten comprometidos e identificados en sacar adelante sus metas.

## **2.2. Dimensiones de la Variable Clima Institucional**

Para la formulación de las dimensiones en la presente investigación del clima institucional se tuvo en cuenta diferentes experiencias realizadas a nivel internacional como por ejemplo a Segredo (2009, p. 29) el cual considera a las siguientes dimensiones : liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. A nivel nacional retomamos la experiencia de Molocho (2010, p. 24,25) el mismo que considera diez dimensiones: motivación, liderazgo, toma de decisiones, identidad, comunicación, estructura, innovación y conflicto y cooperación. De igual modo hemos recogido la propuesta del MUNEDU.

### **2.2.1. Dimensión de Liderazgo**

Liderazgo, es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover,

incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. A su vez Danadello (2011, p. 132) nos habla sobre el liderazgo transformacional en los directores:

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y auto desarrollo de los seguidores, mientras que a la vez promueve el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumenta la confianza de los seguidores , gradualmente los mueve desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo de la organización.

Así mismo, Danadello, expresa con claridad la importancia de despertar en el individuo el interés por el grupo y la organización en las instituciones. De manera que el enfoque transformacional podemos afirmar que se ajusta a nuestra realidad institucional. Al respecto, Fuentes (2011, p. 34) se refiere sobre el liderazgo del director, indicando:

En el contexto educativo, la función del director como líder se centra mayormente en la dirección de la institución y el liderazgo curricular. El director se consideraba como el líder de cambio y la calidad educativa. El liderazgo del director es un factor determinante en la mejora de lo que acontece en la escuela y, un factor que incide en el desarrollo de la institución y el aprendizaje de los alumnos.

#### **A) Liderazgo y desarrollo de la organización**

Está claro que nadie duda de la importancia del liderazgo que debe existir dentro de una organización, así, Fernández y Álvares (2002,p, 239), consideran cuatro situaciones que se deben tomar en cuenta en el proceso de crecimiento y desarrollo de una organización educacional:

1. Para facilitar el cambio y la innovación. exigencias incuestionables hoy día para mantenerse en un mundo competitivo en el que los demás son

también capaces de ofrecer servicios que respondan a las expectativas de los clientes y usuarios.

2. Para motivar a los individuos e ilusionarles con un trabajo que la mayor parte de las veces exige sacrificio, espíritu de auto- superación y en común esfuerzo.
3. Para mantener la salud del grupo y armonizar los intereses individuales de sus miembros con la misión y la visión de la organización es decir con sus objetivos.
4. Para proporcionar una visión a la organización y para animar a su primer paso.

La función del líder consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización se desarrolle. Ello supone un despliegue de energía enorme, emana de las convicciones personales que le motivan y que son capaces de despertar el interés de sus colaboradores, incluso de los mismos trabajadores.

### **B) Liderazgo pedagógico**

Un buen líder es aquel que influye, aspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función a lo pedagógico. El Marco del Buen Desempeño del Directivo (MDBD) propuesto por el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2013, p. 12,13) nos dice: “Toda Institución Educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma en la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico”.

A manera de síntesis, el investigador considera al liderazgo como una acción necesaria y pertinente para las instituciones, si se desea lograr una institución con un ambiente o clima institucional acogedor para el aprendizaje de los estudiantes y el trabajo docente.

Gallegos (citado por Zarate 2001, p. 58, 60), en cuanto a los elementos del liderazgo educativo señala que al reconocer al liderazgo como un proceso, considera los siguientes elementos:

1. Objetivo. Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando continuamente la unidad.
2. Poder. El liderazgo es una forma de ejercicio de poder. Las cualidades del líder permite la adhesión voluntaria de los agentes educativos cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
3. Estilo. Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos evitando los extremos entre la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos en el verdadero significado del liderazgo.
4. Seguidores. La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación el seguimiento y la relación de los integrantes del grupo, se sigue a un líder cuando es correcto, es decir, “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

Para los estilos de liderazgo directivo, Callao (1999, p. 118), de acuerdo con las teorías clásicas considera tres estilos de influencia del líder a sus subordinados:



Autocrático

Democrático

Liberal o permisivo.

**a. El estilo autocrático**, donde el líder imparte las órdenes sin consulta previa, solo espera el cumplimiento de sus subordinados. Es dogmático y firme, dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es capaz de dar solución a problemas emergentes, o cuando los subalternos evidencian una madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los demás componentes del grupo.

Se considera entonces que las instituciones educativas que emplean este estilo de liderazgo marcan una posición de autoridad y espera que sus subordinados lo respeten y obedezcan sus instrucciones. En este sentido, fija metas y espera que la plana docente y administrativos acepten junto con sus métodos para que se cumplan lo dispuesto.

**b. Estilo democrático o participativo**, consulta y persuade a los subordinados y alimenta la participación de los integrantes. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática, el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Asimismo, crea una relación de amistad, confianza, según los deseos y posibilidades de los integrantes.

Asistiendo a lo antedicho por el autor, creemos que este estilo, otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo de una institución educativa, fomentando que trabajen el principio

de consenso y toma de decisiones. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirva de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas.

**c. Estilo liberal o permisivo**, se da cuando el directivo utiliza muy poco su poder si es que lo usa, concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas.

Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas, considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarlos información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Este estilo funciona cuando hay una madurez y cuando sean más hábiles que el propio líder.

Complementando con la teoría, este estilo de lider promueve la libertad completa para el grupo a las decisiones individuales. Hay un buen número de participación del grupo. Este estilo por definición puede aparecer apático a alguna persona debido a que se basan en la no interferencia, pues puede haber una clara decisión formulada.

### **2.2.2. Dimensión de Toma de Decisiones**

La Fundación para el Desarrollo Socio Económico y Restauración Ambiental (FUNDEYRAM, 2011, p.16) nos dice:

La toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado, mediante el cual se elige entre dos o más alternativas opiniones formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, la empresa, organización. Cada día se toma decisiones, para los cuales no necesariamente tomamos la mejor opinión. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un

problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente mediante la toma de decisiones. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estado anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si éstas últimas no están presentes, no existirá decisión.

En conclusión, se puede decir que para tomar una decisión no importa su naturaleza, simplemente es necesario conocer, comprender, analizar el problema, para así poder dar solución. En casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona rápidamente, pero existen otros en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden producir repercusiones en la organización. Para Rodríguez (2011, p. 121) en cuanto a la toma de decisiones manifiesta que:

La complejidad creciente del ambiente social en la que se desarrolla la vida de los seres humanos, implica una toma de decisiones continua respecto a materia social entre los que podría mencionarse los que afectan a la calidad y cantidad de las relaciones interpersonales que cada individuo establece durante su vida. Entre los aspectos tenemos altruismo, reciprocidad, confianza, justicia, venganza, castigo social, conformidad de normas sociales, están comenzando a ser estudiadas desde la neurociencia social en cuanto se trata de procesos que son utilizados para tomar decisiones a partir de bases y contenidos psicosociales.

### 2.2.3. Dimensión de Compromiso Laboral

Al respecto, Barraza y Acosta (2008, p.26-29) define al compromiso laboral como el “grado de identificación y estrategia que el individuo experimenta en relación con la organización de la cual es parte”.

El compromiso laboral a su vez tiene varios enfoques, los mismos que para esta investigación tomamos los siguientes:

#### A) **Compromiso organizacional: enfoques conceptuales**

El compromiso organizacional es, junto al liderazgo y motivación, uno de los conceptos más difíciles de definirlo unánime. Entre los distintos autores y enfoque, que satisfaga tanto académicos como a investigadores por igual. Probablemente la definición es la que considera el compromiso organizacional como la fuerza relativa de la identificación y el involucramiento de un individuo con una determinada organización Lagomarsino (citado por Barraza y Acosta (2008, p. 27).

#### B) **Enfoque conceptual de compromisos múltiples**

De acuerdo con esta perspectiva el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que la persona experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una Institución Educativa, tales como directores, dueños, gerentes, supervisores , subalternos, sindicatos y clientes.

### C) **Enfoque conceptual- multidimensional**

La revisión de la literatura científica muestra que, hasta el momento se han adoptado tres perspectivas teóricas diferentes en la conceptualización del término en estudio:

**Primera**, es la perspectiva del intercambio que sugiere en el compromiso organizacional en el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre organización y el empleado.

**Segunda**, es la perspectiva psicológica, que considera el compromiso con la organización como un componente de tres elementos:

- a. Identificación con los objetos y valores de la organización.
- b. Deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos.
- c. Aspirar a ser parte de la organización.

**Tercera**, es la perspectiva de atribución que define al compromiso como una obligación, el individuo adquiere al realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables.

En conclusión, comprometerse, va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado. Una persona comprometida es aquella que cumple con sus obligaciones, haciendo un poco más de lo esperado al grado de sorprendernos, porque vive, piensa y sueña con sacar adelante a su institución como a su familia, su trabajo, su estudio y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.

#### **2.2.4. Dimensión de Satisfacción Laboral**

Sobre este tema, Amorós (2007 p, 74) afirma:

La satisfacción en el trabajo, se puede definir, de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requieren interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobre vivir con las condiciones de trabajo entre muchas otras cosas.

Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un director u empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo dentro de una institución.

Pocos temas han traído tanto interés en el comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y la productividad. La pregunta habitual, en estos casos, es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos, Tito (2012. P, 87,89) entiende a la satisfacción como la productividad, como la media de que tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella.

Las primeras teorías de la relación entre satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo.

Siguiendo a Amorós (2007), considera que la satisfacción no es lo mismo que desempeño. La satisfacción se relaciona con el desempeño solamente en forma indirecta. Curiosamente, no existe mayor evidencia explícita que indique que el desempeño sea mayor. Aun así, el director u

gerente sea eficiente debe tratar de mantener satisfecho a su personal, aunque sea solamente para evitar la rotación.

Muy ligada a la satisfacción laboral está la motivación. La motivación se puede describir como la voluntad para alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. También se encuentra la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que genera impulso buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha. De acuerdo a la neurociencia, Vallés (s.f) manifiesta que:

Existen unas necesidades emocionales básicas para los seres humanos, tales como aceptación, aprobación, reconocimiento, elogio, admiración, diversión, atención, competencia, valoración, seguridad, afecto, satisfacción, respeto, apoyo, dignidad. Estas necesidades son expresadas frecuentemente en términos de sensaciones y son comunes para todos, existiendo diferencias de grado. Una persona puede necesitar más o menos cariño, más o menos valoración de los demás. No todas las personas requieren el mismo nivel de satisfacción de las necesidades emocionales. Mientras unas aceptan un determinado nivel de satisfacción de dichas necesidades emocionales, otras se sienten satisfechas con un nivel inferior (sección de introducción).

Consideramos a los estímulos laborales dentro de una institución, los mismos que están unidos al proceso de aprendizaje, ya que a través de ellos se desencadenan conductas específicas. La disminución o desaparición de una respuesta ante un determinado estímulo es la forma más elemental de aprendizaje que se da en la persona.

De acuerdo con las definiciones estudiadas, se entiende a la satisfacción como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en sus propias creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Sus actitudes son determinadas

conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser y hacer dentro de la institución.

### **2.2.5. Dimensión de Trabajo en Equipo**

Sobre el particular, Amorós (2007, p. 114) refiere que:

El trabajo en equipo se ha vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Es decir, el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

Una de las condiciones de trabajo es de tipo psicológico que influye en los trabajadores de forma positiva, permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas encomendadas. Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

Del mismo modo, Amorós (2007) considera que en los equipos de trabajo, se elaboran reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.



La educación, básicamente es brindar servicio, cuyo resultado es el trabajo en equipo, integra al grupo y cohesiona (las Redes Educativas), donde se expresa la solidaridad y el sentido de pertenencia del grupo que manifiestan compromiso. Cuánto más cohesión existe, más probable el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

Hoy en día, los equipos de trabajo se han vuelto una parte esencial dentro de la gestión y el trabajo mismo en las Instituciones Educativas, puesto que los grupos de trabajo producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado, es decir, el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

### **2.3. Variable: Calidad de Gestión Educativa**

#### **2.3.1. La calidad educativa en el Perú**

El tema de la calidad de gestión en el campo educativo, ha dado pie para diversas acepciones, donde el director, docente debe aprender y manejar cuidadosamente a lo largo de su actividades como gestor. El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) (2013, p.13, 16), la Ley General de Educación (LGE) en su artículo 13, establece que la calidad educativa es: el "nivel óptimo de formación que debieran alcanzar las personas para hacer frente a los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y aprender a lo largo de toda la vida".

Preparar a las personas para que hagan frente a los retos planteados supone formarlas integralmente en todos los campos del

saber: las ciencias, las humanidades, la técnica, la cultura, el arte y la educación física.

Partiendo del consenso que la educación es un derecho humano fundamental y un bien público irrenunciable. La Oficina Regional de Educación para la América Latina y el Caribe y La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OREALC/UNESCO) considera:

La educación como un medio para que el ser humano se desarrolle plenamente como tal, ya que gracias a ella crece y se fortalece como persona que contribuye al desarrollo de la sociedad transmitiendo y compartiendo sus valores y su cultura.

El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), tiene la función de garantizar a la sociedad que las instituciones educativas públicas y privadas ofrezcan un servicio de calidad, a través de la recomendación de acciones para superar las debilidades y carencias identificadas en los resultados de las autoevaluaciones y evaluaciones externas.

El (IPEBA), órgano operador del (SINEACE), ha diseñado la matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión de las Instituciones Educativas con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en el país.

### **Equidad.**

En un país tan diverso como el Perú, con un sistema educativo fuertemente segregado, es necesario plantear una propuesta de acreditación que contribuya a cerrar las brechas de inequidad existentes a nivel de las Instituciones Educativas. Hacer uso adecuado de la

información que se genere como producto de los procesos de autoevaluación y acreditación, permitirá dar recomendaciones para cerrar progresivamente estas brechas a nivel de sistema educativo. Es por ello, que la matriz de evaluación que se presenta, está basada en el principio de equidad.

Cuando se habla de equidad, se alude a igualdad de oportunidades y logros de igual calidad para todos los estudiantes, al margen del nivel socioeconómico, el lugar de procedencia, lengua de los estudiantes, género, discapacidad o el tipo de IE a la que asisten. Al respecto el Proyecto Educativo Nacional (PEN. 20006, p. 49), oficializado como política de Estado en Enero 2007, enfatiza la "necesidad de lograr que todos los niños, niñas y adolescentes peruanos tengan las mismas oportunidades educativas y alcancen resultados de igual calidad al final de la Educación Básica".

### **Interculturalidad**

Desde un enfoque de interculturalidad se aspira a formar ciudadanos con competencias y capacidades para crear nuevos estilos de vida y de consumo responsable, capaz de compatibilizar el interés particular con el bien común. A partir de esta idea conviene precisar, una Institución Educativa que forma muy bien a los niños en lectoescritura tanto en castellano como en otras lenguas, pero que no trabaja temas de interculturalidad, derechos y discriminación dista mucho de acercarse a una propuesta de Educación Intercultural Bilingüe.

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, p. 35) señala que:

La educación intercultural para todos aspira a formar a los y las estudiantes de todo el país en el ejercicio de la ciudadanía y el respeto mutuo que debe haber entre todas las personas de diversas culturas. Esta es la única manera de poder asegurar en el futuro la convivencia democrática en una sociedad asimétrica y plural como el Perú. La primera se limita a diversificar la educación; la segunda busca interculturalizarla.

### **Diversidad**

En el caso específico de la diversidad cultural, la educación tiene el reto de ofrecer una educación que responda a esa diversidad, con propuestas y experiencias pedagógicas pertinentes a las diferentes necesidades y demandas de ofrecer el (Minedu), al respecto nos dice:

Una educación en la que la diversidad cultural sea asumida como recurso capaz de generar propuestas y experiencias educativas, que respondan a las necesidades y demandas de una sociedad pluricultural y multilingüe en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. Incorporar la interculturalidad como elemento básico del sistema educativo implica que se asuma la diversidad cultural desde una perspectiva de respeto y equidad social que todos los sectores de la sociedad debieran hacia los otros.

Por tanto, la diversidad se considera como la premisa de que todas las culturas de nuestro país, tienen el derecho a desarrollarse integralmente y a contribuir desde su ubicación, con sus particularidades y diferencias, a la construcción de la patria.

### **Relevancia**

En educación hay relevancia cuando se promueve aprendizajes significativos que responden a las aspiraciones de la sociedad y al desarrollo personal de los estudiantes. La educación es relevante si a la

vez es pertinente; es decir, si considera las diferencias para aprender y estas diferencias están en directa relación con el contexto social y cultural en el que se desarrollan los estudiantes.

La relevancia se refiere al ‘qué’ y al ‘para qué’ de la educación; es decir, a las intenciones educativas que condicionan otras decisiones, como las formas de enseñar y de evaluar.

El juicio respecto de la relevancia de la educación debe ser capaz de dar cuenta del tipo de aprendizajes establecidos como indispensables en cada una de las Instituciones Educativas, y también de la posibilidad de conocer, vivenciar y respetar los derechos y libertades humanas fundamentales.

### **Pertinencia**

La educación es pertinente solo si se toma en cuenta la centralidad del estudiante, si se responde a su diversidad cultural, social, de intereses, características y ritmos de aprendizaje, entre otros.

El (Minedu), se manifiesta al respecto:

“El concepto de pertinencia se refiere a la necesidad de que la educación sea significativa para personas de distintos estratos sociales y culturas, y con diferentes capacidades e intereses, de forma de la cultura mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, libertad y su propia identidad que puedan apropiarse de los contenidos.

La pertinencia constituye uno de los componentes centrales del derecho que tienen todos los estudiantes de cada Institución Educativa del Perú contar con una educación de calidad.

### **Eficacia**

Hay eficacia en educación no sólo cuando se logran resultados de aprendizaje, sino cuando además éstos responden a las necesidades de los estudiantes; cuando todos tienen la oportunidad de concluir la educación básica y desarrollar competencias en todas las áreas, en un marco de derechos y valores.

### **Eficiencia**

La eficiencia en educación está relacionada con la adecuada asignación y uso de recursos, tanto financieros como pedagógicos, debiendo rendir cuentas de los resultados educativos a la sociedad y en especial al estudiante.

#### **2.3.2. Gestión**

Gómez y Macedo (2013, p. 41) la definen:

Como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo las estructuras administrativas y pedagógicas, así como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Finalmente, esta definición apunta básicamente hacia la democratización del sistema, entendiéndola gestión no solo en su aspecto administrativo sino también pedagógico. De esta manera, una buena gestión implicaría el desarrollo de ciudadanos capaces de construir un país en democracia.

Casassus (2000, p. 4) sostiene que: “La gestión educativa, es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores a la organización considerada”.

Desde otra visión, gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización. Por tanto gestión de una organización, entendida como un proceso de aprendizaje continuo, es vista como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Pozner (2000, p. 101) nos detalla al afirmar que:

La gestión es vista como un conjunto de procesos teórico-práctico integrado horizontal-verticalmente dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales.

De esta manera, la gestión educativa busca responder la satisfacción de necesidades reales, es impulsora del dinamismo interno de las unidades educativas. Pues, el capital más importante lo contribuye las acciones de los principales actores educativos que multiplica esfuerzos, tomando en cuenta aspectos relevantes que influyen en la práctica cotidiana las experiencias, el rendimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan.

Para el presente estudio Pozner (2010), considera los siguientes principios:

## **A) Principio de gestión**

El principio de gestión hace mención de cinco principios que a continuación se detalla:

### **1. Principios de coordinación**

Este principio se sustenta el hecho de que la organización debe aspirar a hacer un proceso integrador por el medio del cual se armonicen adecuadamente los esfuerzos o interacciones de las personas, grupos y entidades. Bajo este principio se establece y unifica los criterios a fin que pueda contribuir al logro de objetivos, previamente fijados.

### **2. Principio de autoridad**

Consiste en la facultad de plantear, lograr que otros actúen oportunamente y adecuadamente sus funciones para lograr los objetivos predeterminados. La autoridad, así constituye la base de la organización. Para imponerla se requiere de la plena aceptación de los demás miembros en concordancia con los propósitos comunes que los anima. En virtud, la autoridad deberá poseer condiciones especiales que lo caractericen con inteligencia clara, gran capacidad de decisión atributos de administrador, conocimientos de relaciones humanas, habilidades técnicas, comunicación y liderazgo.

### **3. Principio de jerarquía**

Este principio implica que la estructura orgánica de una organización se establece el grado de autoridad de los diversos niveles educativos. La marcha orgánica y funcional de la institución se representa mediante el organigrama estructural y funcional.



#### **4. Principio de funcionalismo**

Tiene su origen en la división racional de trabajo en la limitación de funciones principalmente en la especialización del personal. De acuerdo a este principio los trabajadores se agrupan dentro de la organización de acuerdo a sus habilidades y destrezas, aptitudes y especialización.

#### **5. Principio de delegación**

Se aplica este principio para conferir autoridad por delegación al subordinado a fin de que realice o cumpla tareas y funciones con plena responsabilidad.

Tomando en consideración los componentes de la gestión escolar, López, 2006 (citado por Tamariz 2013, p. 16) considera varios componentes de la gestión escolar:

**Componente de gestión directiva :** este componente se refiere a la formulación, el surgimiento y evaluación de la definición de la filosofía de la Institución Educativa y también el suministro de la información.

**Componente de la gestión pedagógica :** este componente está centrado en los procesos de enseñanza- aprendizaje, y en la participación de los padres pueda verse desde la definición de los planes de estudio en las instituciones donde se tiene una autonomía para ello, así como el cumplimiento de las horas de clase el cumplimiento de las actividades de recuperación, las actividades programadas en el calendario cívico escolar, el apoyo en la construcción de material didáctico entre otros.

**Componente de la gestión administrativa:** este componente está referido más a la administración y financiamiento de los recursos de la

institución educativa, también contempla los procesos de selección del personal para contratar para la institución educativa.

**Componente de gestión de la cultura y del clima escolar:** este componente está constituido por la cultura institucional, ésta facilita las relaciones entre los miembros de la Institución Educativa y su probabilidad de adaptación y aceptación a las nuevas normas. No se ve mucho la participación de los padres de familia en este aspecto, a pesar de que la normatividad permite que puedan tomar decisiones sobre estos asuntos, especialmente cuando está involucrado el clima institucional.

**Componente de relación con el entorno:** este componente está constituida por la relación que tiene la Institución Educativa con su entorno productivo, social en el cual la participación de los padres de familia es casi nula.

La gestión se convierte así en una capacidad, en consecuencia, puede ser estimulada, aprendida y potenciada mediante la teoría científica y la práctica cotidiana.

Para la formulación de las dimensiones de la variable calidad de la gestión educativa se consideró experiencias a nivel internacional, Navarro (2010, p. 20,23) considera las siguientes dimensiones: Dimensión administrativa, organizacional, pedagógica, participación social y disciplinaria. Asimismo, a nivel nacional el Minedu (2011, p. 35,36) considera las dimensiones: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

### **2.3.3. Dimensión pedagógica curricular**

Bocanegra (2001.p, 23-24) afirma:

La dimensión académica es la más significativa dentro de la gestión. Esto se debe a que las actividades que se desarrollan dentro de esta dimensión se relacionan directamente con el principal propósito de la institución, lograr el aprendizaje de los estudiantes.

El objetivo del desempeño individual y colectivo de los docentes debe tener un efecto positivo sobre el aprendizaje de los estudiantes. Con este propósito los directivos escolares coordinan el desarrollo de programas de apoyo, organizan reuniones y eventos académicos que promueven el conocimiento y el uso del plan, programas y materiales de apoyo vigentes y la participación de actividades de autoformación.

Por nuestra parte, las decisiones sobre el currículo, deben realizarse con base a procesos de identificación, análisis y sistematización de la problemática del aprendizaje de los estudiantes. También debe evaluarse en todo momento, la pertinencia de los planteamientos y proponer las intencionalidades educativas, bajo las cuales la institución y la comunidad orientará la estrategia de intervención educativa.

Esta dimensión se refiere al trabajo que se realiza en el aula, como su nombre lo indica, analiza la relación que existe entre el docente con los contenidos curriculares o la forma en que trasmite conocimientos, desarrolla habilidades y destrezas en sus alumnos, así mismo establece un conjunto de valores al interior del aula. Considera la forma de hacer e interactuar entre maestro, alumno y padres de familia para desarrollar competencias en los estudiantes, así mismo tiene una estrecha relación con la gestión pedagógica que se realiza en la Institución Educativa. Para ello

es imprescindible en lo individual y colectivamente lo que representa ambos conceptos, significados respecto de lo que se sabe de estos dos procesos.

En conclusión, el proceso de enseñanza-aprendizaje es una actividad intencionada, programada y organizada, que requiere a los actores de la Institución Educativa conocer a sus estudiantes, saber cómo está, los aprendizajes, que metas pretenden alcanzar y con que estrategias se cuenta al realizar una actividad.

### **A) La Enseñanza**

La enseñanza es, en sí misma, una actividad de gran complejidad, en la que concurren una diversidad de situaciones que buscan responder a algunas preguntas qué enseñar, para qué enseñar y cómo enseñar. Gimeno y Pérez (2006, p. 81), sostiene que:

Puede considerarse como un proceso que facilita la transformación permanente del pensamiento, las actitudes y los comportamientos de los alumnos, provocando el contraste de sus adquisiciones más o menos espontáneas de su vida cotidiana con las proposiciones de las disciplinas científicas, artísticas y especulativas, y también estimulando su experimentación en la realidad.

Por tanto, el profesor debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que emerjan de las competencias y las condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa.

Para ello, debe considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos, es decir, reconocer las formas con las cuales se desarrollan mejor y hacen uso de herramientas cognitivas, como la observación, el razonamiento, el análisis, y la síntesis, entre otras.

## **B) El Aprendizaje**

Todas las actividades humanas se fundamenta en una serie de procedimientos y acciones que posibilitan la apropiación, comprensión e integración de conocimientos a la estructura cognitiva de la persona son éstas acciones que permiten convertir la información en conocimientos útiles, que potencian el desempeño personal y profesional, al tiempo que mejora el nivel de interacción con el mundo.

Argüelles y García (2004, p.25), afirman que el aprendizaje:

Es un cambio de la estructura cognitiva de la persona generado por la contrastación de las nuevas representaciones, ideas y conceptos con lo que ya posee ; ese cambio está influenciado por las experiencias, vivencias, sentimientos, emociones y por el contexto en el cual interactúa cada persona.

El aprendizaje ayuda a la persona a comprender el mundo y el ambiente en el cual vive, lo que le posibilita actuar en su entorno y desarrollar las habilidades para hacer realidad sus expectativas y poder así, proyectarse en el mundo.

Esto implica actuar de manera proativa en su ambiente de actuación ; lo que exige a las personas desarrollar la capacidad para el aprendizaje entendido con el desarrollo de competencias para: aprender a aprender, aprender a interactuar, aprender a actuar y aprender autoregularse.

El factor fundamental que consideramos es la acción docente, que hace la diferencia entre el aprender o no; consideramos propiciar el desarrollo por competencias para la vida de los estudiantes. Donde los estudiantes logren un desempeño polifuncional en múltiples situaciones y,

sobre todo, enriquezcan la perspectiva de sí mismos y del mundo en que viven, como ciudadanos y como seres humanos sensibles e inteligentes.

#### **2.3.4. Dimensión Organizativa**

La dimensión organizativa considerada “un conjunto de actividades relacionadas con la función administrativa y de gobierno que realiza el director. Su finalidad es planear y disponer los distintos elementos escolares para que el servicio educativo se desarrolle adecuadamente”.

Navarro (2013, p. 5) sostiene : El trabajo organizativo es un área que los directores no consideran exclusiva del director o del subdirector y que es percibida como una de las áreas medulares de la gestión educativa, incluso es conceptualizada, por algunos, sinónimo de la propia gestión. La gestión organizativa es trabajo de todos: donde todos se ponen de acuerdo para ver hacia donde quieren llevar la escuela.

De acuerdo con lo que afirma el autor concluimos, la dimensión organizativa implica la capacidad de tomar decisiones en beneficio del cumplimiento de las finalidades educativas de forma autónoma y competente. Atendiendo a las perspectivas del trabajo colectivo de la institución.

Para la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) (citada por Navarro 2010, p. 21) :

Las actividades que se realizan en esta dimensión facilitan la consecución de los propósitos educativos de la institución. Estas acciones deben ser objeto del “esfuerzo sistemático y sostenido, dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social ”.

La dimensión organizativa incluye entre sus elementos el funcionamiento tanto de la estructura formal de la institución mediante el control del organigrama la distribución de tareas, la división del trabajo e incluso del tiempo y los espacios, a través de roles y de estilos con que los participantes dan sentido a las actividades que realizan de la estructura formal.

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada y tienen su propia visión respecto de lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción. Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

### **2.3.5. Dimensión Administrativa**

Para Bocanegra 2001 (citado por Navarro 2010, p. 20) sostiene que :  
“La administración está relacionada con el manejo de recursos materiales, personales y financieros, lo cual permite a la institución operar cotidianamente, tratando de resolver los problemas que se susciten”.

Las principales acciones que se realizan dentro de la dimensión administrativa es la organización y optimización los recursos humanos, materiales y financieros; el manejo y control de la información, de

informes, reportes, inventarios, registros y estadísticas así como de la documentación de los estudiantes, docentes y personal de la institución, el trámite de nombramientos, permisos, incapacidades y el otorgamiento de reconocimientos, diplomas y exhortaciones.

Esta dimensión envuelve las acciones de gobierno y las estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos así como el control de la información obtenida de los procesos que se desarrollan en la escuela y la rendición de cuentas. Otra área de la dimensión administrativa está formada por las tareas necesarias para conseguir los recursos que permitirán alcanzar los objetivos de la institución.

Así mismo, el análisis de esta dimensión está en función al tipo de actividades que desde la administración escolar favorezca, o no los procesos de enseñanza- aprendizaje, con el propósito que pueda modificarse para mejorar el rendimiento educativo de los alumnos, los procesos, la práctica docente, los directivos y también el personal de apoyo y asistencia. Las acciones de los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los actores de la Institución Educativa, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

### **2.3.6. Dimensión Comunitaria**

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de los otros miembros de la comunidad donde se ubica la Institución



Educativa, mediante el análisis, habrá que identificar en que el colectivo: director y docentes conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia así, como la forma en que se integra y participa en las actividades de la Institución Educativa. Principalmente en aquellos que desde el hogar puede favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se considera las relaciones que se establecen en el entorno social e institucional en las que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, así como los municipios y las organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Es importante revisar las características de las relaciones que la institución establece con las familias para apoyar correponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecer y pueda mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio de ciclo escolar, así, como de o que se propone lograr los profesores en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y como la familia puede apoyar para que esto suceda.

Con referencia a la participación social, Bautista (2011. p, 16) concluye que :

Es de vital importancia reconocer la manera en la que la escuela se encuentra vinculada al entorno comunitario, los padres de familia y las instituciones que favorecen y apoyan las actividades de enseñanza-aprendizaje de los alumnos, fomentando, así la participación de todos los miembros en los quehaceres educativos.

De esta manera me permito afirmar, la institución se concibe como un espacio comunitario que se involucra a la sociedad y le rinde cuentas. Por su parte, se propicia que los padres ejerzan concientemente una influencia determinante en sus hijos para mejorar sus logros de aprendizaje, a partir del conocimiento de su personalidad y sus necesidades. Los contactos entre la institución y la familia son continuos con objetivos claros y planeación sistemática, contemplando la toma de decisiones compartidas para alcanzar propósitos no sólo remediables sino preventivos de desarrollo.

También se considera las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en los que participan los vecinos y organizaciones de la comunidad, barrio, municipios, organizaciones civiles comprometidos con la educación.

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de los otros miembros de la comunidad donde se ubica la Institución Educativa, mediante el análisis, habrá que identificar en que el colectivo, directivo y docentes conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia así, como la forma en que se integra y participa en las actividades de la Institución Educativa. Principalmente en aquellos que desde el hogar puede favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

### **3. Definición de Términos Básicos**

#### **3.1. Clima institucional**

Es el ambiente organizacional típicamente social, pues su naturaleza intrínseca no es otra que el conjunto de interacciones que se establecen y desarrollan entre sus integrantes y elementos de dicha institución.

#### **3.2. Calidad de gestión**

Es la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos básicos culturales, la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de estrategias para resolver problemas y la formación de valores que se traducirá en actitudes de acuerdo al contexto social.

#### **3.3. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que la distinguen de otras organizaciones. Entiéndase por sistema de significados, al conjunto de formas comunes de pensar y actuar de quienes forman parte de una entidad que tiene de peculiar el ser compartidas y definir lo característico de una determinada organización.

#### **3.4. Gestión**

Conjunto de procedimientos, técnicas, instrumentos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales, fundamentados en el marco teórico de la administración.

### **3.5. Gestión institucional**

Conjunto de coordinaciones y actividades estratégicas que realiza el director o presidente de una institución con otras instituciones sociales con el propósito de lograr objetivos institucionales y de proyección a la comunidad.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1. Hipótesis de estudio

**H<sub>i</sub>.** Existe relación significativa entre el clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577.

#### 2. Variables

##### 2.1. Variable 1: Clima institucional

Ambiente generado en una Institución Educativa, a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros. Este ambiente tiene que ver con las fortalezas, actitudes, creencias, valores y motivaciones de cada trabajador u docente que se expresa en las relaciones personales y profesionales dentro de la institución.

##### 2.2. Variable 2. Calidad de gestión educativa

Proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones que ayudan a mantener su autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

### 3. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
V. 1 CLIMA INSTITUCIONAL	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo de liderazgo</li> <li>• Actitud del personal</li> </ul>	1-8	Cuestionario
	TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto a las opiniones.</li> <li>• Resolución de casos.</li> </ul>	9-12	
	COMPROMISO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de los objetivos y valores institucionales de la IE.</li> <li>• Vínculo con la institución.</li> </ul>	13-20	
	SATISFACCIÓN LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de incentivos</li> <li>• Satisfacción personal.</li> </ul>	21-28	
	TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración al equipo</li> <li>• Comunicación interna</li> </ul>	29-34	
V. 2 CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	PEDAGOGICA CURRICULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la gestión pedagógica</li> <li>• Calidad de la gestión pedagógica</li> </ul>	1- 6	Cuestionario
	ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización del trabajo escolar</li> <li>• Delegación de funciones</li> </ul>	7-12	
	ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos materiales</li> <li>• Gestión de recursos financieros</li> <li>• Gestión de recursos humanos</li> </ul>	13-18	
	COMUNITARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación escuela comunidad</li> </ul>	17-24	

#### **4. Población y muestra**

El presente estudio de investigación “Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango, distrito Santa Rosa en el año 2014” la población y muestra, estuvo constituida por 5 docentes, 18 padres de familia y 24 estudiantes haciendo un total de 47 integrantes.

#### **5. Unidad de análisis**

Corresponde a cada uno de los docentes, padres de familia y estudiantes de la Institución Educativa N° 16577, del Centro Poblado Montango.

#### **6. Tipo de investigación**

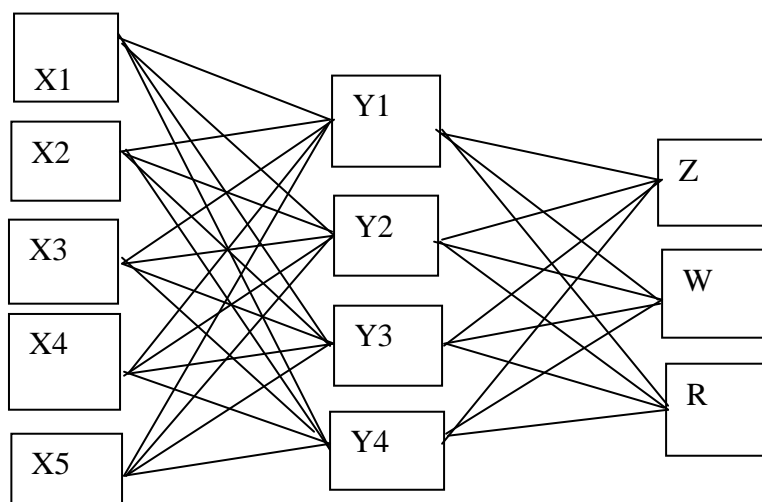
Descriptiva Correlacional.

**Es descriptiva**, porque describe la relación que existe entre la variable: clima institucional y la calidad de la gestión educativa en la Institución N° 16577, del Centro Poblado Montango.

**Es correlacional**, porque describe relaciones entre el clima institucional y la calidad de la gestión educativa en un momento determinado.

## 7. Diseño de investigación

De acuerdo al tipo de investigación se aplicó el siguiente diseño:



Fuente: Metodología de la investigación. Hernández (2010).

### Dónde:

**Z:** Unidad Análisis docentes.

**X4:** Satisfacción laboral.

**W:** Unidad de análisis padres de familia.

**X5:** Trabajo en equipo.

**R:** Unidad de análisis estudiantes.

**Y1:** Gestión pedagógica curricular.

**X1:** Liderazgo.

**Y2:** Gestión Organizativa.

**X2:** Toma de decisiones.

**Y3:** Gestión Administrativa.

**X3:** Compromiso laboral.

**Y4:** Gestión comunitaria.

— : Correlación entre variables.

## 8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

### 8.1. Técnicas

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, la misma que permitió organizar un cuestionario a los 5 docentes para conocer el clima institucional en la Institución N° 16577, así como a los 18 padres de



familia y 24 estudiantes para conocer la calidad de la gestión educativa en la institución considerada en la investigación.

## **8.2. Instrumentos**

Se utilizó un cuestionario tipo Likert, el mismo que se aplicó a 5 docentes, conformado de 34 ítems. Del cual se obtuvo datos sobre el clima institucional (Apéndice 01). Un segundo cuestionario se aplicó a los 18 padres de familia constó de 24 ítems (Apéndice 02). Y un tercer cuestionario para los 24 estudiantes conformado de 21 ítems (Apéndice 03). Estos dos últimos instrumentos se aplicaron con la finalidad de recolectar información sobre la calidad gestión educativa.

Desde un punto de vista objetivo, los docentes, son quienes a través de sus interacciones del día, día están más de cerca de las actividades diarias que se planifican dentro de la Institución Educativa; por tanto son los indicados de percibir el clima institucional y a la vez emitir sus opiniones en favor de la gestión u en contra de la misma. Mientras tanto, el estudiante, se ve más limitado a percibir el clima dentro de la institución, puesto que él está más interesado en el servicio que brinda la institución por ser el cliente más cercano. Los padres de familia siendo parte de la comunidad educativa, no tiene la versión objetiva, pues su presencia es esporádicamente en ella. Más bien tienen la capacidad de percibir u emitir opinión sobre la gestión y resultados de la gestión.

## **8.3. Procesamiento, análisis e interpretación de datos**

Primeramente se realizó el procesamiento estadístico mediante el uso de SPSS Versión 22. Asimismo, se procedió a la interpretación y análisis de

los resultados, para mejor presentación objetiva de la información captada, se diseñaron tablas de contingencia para identificar el coeficiente del nivel de correlación entre ambas variables.

## **9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

### **9.1. Validez de los instrumentos de investigación**

La validez de los tres instrumentos aplicados en la investigación, se realizó a través del juicio de dos expertos, los mismos que verificaron y opinaron confidencialmente que los instrumentos eran pertinentes (Anexo 01).

### **9.2. Confiabilidad de los instrumentos de investigación**

La confiabilidad fue determinada por el método de consistencia interna (alfa de Cronbach), se obtuvieron los siguientes resultados: para la encuesta tipo Likert, aplicado a los docentes, obtuvo un coeficiente de 0,836; para el cuestionario aplicada a los padres de familia, se obtuvo un coeficiente de 0,888; finalmente, el cuestionario dirigido a los estudiantes se obtuvo un valor de 0,865, valores significativamente aceptables. (Anexo 02)

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Descripción de resultados

##### 1.1 Descripción de resultados entre el clima institucional y la calidad de la gestión educativa.

En la presente investigación se plantearon 5 hipótesis de trabajo. Teniendo en cuenta los valores ordinales de la categorización se analizaron aplicando la prueba estadística no paramétrica Tau-b de Kendall. A continuación se presentan los resultados más representativos de la presente investigación.

**Tabla 1.** *Contingencia de clima institucional y calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014*

Variables		Calidad de la gestión educativa			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Clima institucional	Inadecuado	Recuento	8	2	0	10
		% del total	17,0%	4,3%	0,0%	21,3%
	Medianamente adecuado	Recuento	6	14	4	24
		% del total	12,8%	29,8%	8,5%	51,1%
	Adecuado	Recuento	1	7	5	13
		% del total	2,1%	14,9%	10,6%	27,7%
	Total	Recuento	15	23	9	47
		% del total	31,9%	48,9%	19,1%	100,0%

**Fuente:** Base de datos del cuestionario para evaluar el clima institucional y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577, 2014.

En la Tabla 1 se muestra los resultados con respecto a la relación entre clima institucional y calidad de la gestión educativa en la institución N° 16577, donde para el Clima Institucional, medianamente adecuado el 29,8% le corresponde el nivel medio de la Gestión Educativa; el 17,0% del Clima Institucional inadecuado le corresponde el nivel bajo de la Gestión Educativa; y tan solo el 10,6 % del Clima Institucional adecuado, le corresponde el nivel alto de la Gestión Educativa.

De la lectura de la Tabla 1 se deduce que el mejoramiento del clima institucional orientado a lograr un mejor nivel de calidad de la gestión educativa, implica la necesidad de reorientar el trabajo. Así mismo, mayor compromiso por parte de la plana directiva con los objetivos institucionales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad escolar. Estos resultados lo confirma Martínez y Rodríguez (2011), en su tesis “Caracterización de un clima organizacional en las instituciones de educación infantil privadas y públicas”, cuando afirma El clima organizacional es un factor clave e importante dentro de las instituciones tanto públicas como privadas para obtener un desarrollo afectivo, autónomo, agradable en los diferentes aspectos que se encuentran como son recursos de trabajo, relaciones interpersonales y administrativo.

**Tabla 2.** *Coefficiente de correlación entre el clima institucional y calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.*

CORRELACIÓN		Clima institucional	Calidad de la gestión educativa
<b>Clima institucional</b>	Coeficiente de correlación Tau_b de Kendall	1,000	0,497*
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	47	47
<b>Calidad de la gestión educativa</b>	Coeficiente de correlación Tau_b de Kendall	0,497*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	47	47

**Fuente:** Prueba de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendal entre la variable clima institucional y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.

Se observa en la Tabla 2, existe una correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral) entre clima institucional y calidad de la gestión educativa. Al realizar la prueba de hipótesis, el estadístico Tau-b de Kendal calculado toma un valor de 0,497 el cual, tiene asociada una probabilidad (significación asintótica) de 0,000. Puesto que ésta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observado) es muy pequeña. Asimismo, como el valor obtenido del estadístico se encuentra dentro del rango <0,40 – 0,69>, por lo que se asume que existe relación positiva moderada entre ambas variables.

**1.2. Resultado de la tabla de contingencia entre la dimensión liderazgo y la calidad de la gestión educativa.**

**Tabla 3.** Contingencia entre la dimensión liderazgo y calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.

Dimensión		Calidad de la gestión educativa			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Liderazgo	Inadecuado	Recuento	6	4	0	16
		% del total	21,3%	12,8%	,0%	34,0%
	Medianamente adecuado	Recuento	5	12	4	21
		% del total	10,6%	25,5%	8,5%	44,7%
	Adecuado	Recuento	0	5	5	10
		% del total	,0%	10,6%	10,6%	21,3%
Total	Recuento	15	23	9	47	
	% del total	31,9%	48,9%	19,1%	100,0%	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario para evaluar el liderazgo y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577, del Centro Poblado Montango-2014.

La Tabla 3 muestra los resultados con respecto a la relación entre el Liderazgo como dimensión del Clima Institucional y la Calidad de la Gestión Educativa. Se observa que, para el 25,5% del liderazgo medianamente adecuado, le corresponde el nivel medio de la calidad de la gestión educativa; el 21,3% del liderazgo inadecuado; le corresponde el nivel bajo de la calidad de la gestión educativa. Y tan solo el 10,6% del liderazgo adecuado, le corresponde el nivel alto de la Gestión Educativa.

Según los resultados de la Tabla 3, la mayoría de los encuestados, optaron por lo medianamente adecuado e inadecuado del liderazgo, generando un nivel bajo en cuanto a la calidad de gestión educativa. Solo un pequeño porcentaje de encuestados, con un 10,6% optó por el uso adecuado del liderazgo; generando

un alto nivel en la calidad de la gestión educativa. Esto contrasta con lo que lo que afirma el Minedu, “Toda Institución Educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma en la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico”.

Por lo tanto; se debe hacer uso de estrategias que fortalezcan el liderazgo. La directora de la Institución Educativa quien con su accionar, debe dar muestras de buen líder que inspire confianza, sobre todo, con su grupo de trabajo.

### 1.3. Resultados de la correlación entre la dimensión liderazgo y la calidad de la gestión educativa.

**Tabla 4.** *Coefficiente de correlación entre liderazgo y la calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.*

CORRELACIÓN		Liderazgo	Calidad de la gestión educativa
<b>Liderazgo</b>	Coefficiente de correlación Tau_b de Kendall	1,000	0,537*
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	47	47
<b>Calidad de la gestión educativa</b>	Coefficiente de correlación Tau_b de Kendall	0,537*	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	47	47

**Fuente:** Prueba de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendal entre el liderazgo y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577.

Se observa en la Tabla 4, que existe una correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral) entre liderazgo como dimensión del clima institucional y calidad de la gestión educativa. Por otro lado, el estadístico Tau-b de Kendal calculado toma un valor de 0,537 el cual, tiene asociada una probabilidad (significación

asintótica) de 0,025. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observado) es pequeña. Por otro lado el valor obtenido del estadístico se encuentra dentro del rango <0,40 – 0,69>, por lo que se asume que existe relación positiva moderada entre las variables. Por lo tanto se concluye que existe correlación entre clima institucional y calidad de la gestión educativa en la institución N° 16577.

#### 1.4. Resultados de la tabla de contingencia entre la dimensión toma de decisiones y la calidad de la gestión educativa.

**Tabla 5.** *Contingencia entre la dimensión toma de decisiones y la calidad de la gestión, la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.*

Dimensión		Calidad de la gestión educativa			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Toma de decisiones	Inadecuado	Recuento	10	2	1	13
		% del total	21,3%	4,3%	2,1%	27,7%
	Medianamente adecuado	Recuento	5	16	4	25
		% del total	10,6%	34,0%	8,5%	53,2%
	Adecuado	Recuento	0	5	4	9
		% del total	,0%	10,6%	8,5%	19,1%
	Total	Recuento	15	23	9	47
		% del total	31,9%	48,9%	19,1%	100,0%

**Fuente:** Base de datos del cuestionario para evaluar la toma de decisiones y calidad de la gestión en la IE. N° 16577, del Centro Poblado Montango -2014.

La Tabla 5 muestra los resultados con respecto a la relación entre La Toma de decisiones como dimensión del Clima Institucional y la Calidad de la Gestión Educativa. Se observa que, para el 34,0% de la Toma de decisiones es medianamente adecuado, le corresponde el nivel medio de la calidad de la gestión educativa; el 21,3% de la Toma de decisiones inadecuado, le corresponde el nivel bajo de la calidad de la gestión educativa. Solo el 8,5 % de



la Toma de decisiones adecuado, le corresponde el nivel alto de la Gestión Educativa.

Según los resultados de la Tabla 5, según la mayoría de los encuestados, optaron por lo medianamente adecuado e inadecuado de la Toma de decisiones, generando un nivel bajo en cuanto a la calidad de gestión educativa. Solo un pequeño porcentaje de encuestados, optó por uso adecuado de la toma de decisiones; generando un alto nivel en la calidad de la gestión educativa. (FUNDEYRAM, 2011) corrobora con los resultados cuando afirma la toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado, mediante el cual se elige entre dos o más alternativas opiniones formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, la empresa, organización.

Por lo tanto, la plana directiva debe mejorar estrategias que fortalezcan la toma de decisiones, tenga plena convicción que sus decisiones son las más acertadas y sobre todo, apunten a mejorar la calidad de su institución.

### 1.5. Resultados de la correlación entre la dimensión toma de decisiones y la calidad de la gestión educativa.

**Tabla 6.** *Coefficiente de correlación entre toma de decisiones y calidad de la gestión, I.E N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.*

	<b>Correlación</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Calidad de la gestión educativa</b>
<b>Toma de decisiones</b>	Coeficiente de correlación Tau_b de Kendall	1,000	0,530**
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	47	23
<b>Calidad de la gestión educativa</b>	Coeficiente de correlación Tau_b de Kendall	0,530**	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	47	47

**Fuente:** Prueba de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendal entre la tomas de decisiones y calidad de la gestión en la IE. N° 16577 del Centro Poblado Montango- 2014.

Se observa en la Tabla 6, que existe una correlación significativa al nivel 0,001 (bilateral) entre la dimensión toma de decisiones del clima institucional y calidad de la gestión educativa. Al efectuar la prueba estadística, se observa que el estadístico de correlación Tau-b de Kendal calculado toma un valor de 0,530 el cual, tiene asociada una probabilidad (significación asintótica) de 0,000. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observado) es muy pequeña. Dado que el valor obtenido del estadístico se encuentra dentro del rango  $<0,40 - 0,69>$ , por lo que se asume que existe relación positiva moderada entre las variables en estudio. Por lo tanto se concluye que existe correlación entre clima institucional y calidad de la gestión educativa en la institución N° 16577.

#### 1.6. Resultados de la Tabla de contingencia entre la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión educativa.

**Tabla 7.** *Contingencia entre la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.*

Dimensión		Calidad de la gestión educativa			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Compromiso laboral	Inadecuado	Recuento	10	5	1	16
		% del total	21,3%	10,6%	2,1%	34,0%
	Medianamente adecuado	Recuento	5	13	5	23
		% del total	10,6%	27,7%	10,6%	48,9%
	Adecuado	Recuento	0	5	3	8
		% del total	,0%	10,6%	6,4%	17,0%
	Total	Recuento	15	23	9	47
		% del total	31,9%	48,9%	19,1%	100,0%

**Fuente:** Base de datos del cuestionario para evaluar el compromiso laboral y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.

La Tabla 7 muestra los resultados con respecto a la relación entre el Compromiso laboral como dimensión del Clima Institucional y la Calidad de la Gestión Educativa. Se observa que, para el 27,7 % del Compromiso laboral medianamente adecuado, le corresponde el nivel medio de la calidad de la gestión educativa; el 21,3% de la dimensión Compromiso laboral inadecuado, le corresponde el nivel bajo de la calidad de la gestión educativa. Solo el 6,4 % del Compromiso laboral adecuado, le corresponde el nivel alto de la Gestión Educativa.

Según la Tabla 7, el Compromiso laboral como dimensión del Clima Institucional; la mayoría de los encuestados, optaron por lo inadecuado y medianamente adecuado del Compromiso laboral, generando un nivel bajo en cuanto a la calidad de la gestión educativa. Solo un pequeño porcentaje de encuestados, optó por uso adecuado del Compromiso Laboral; generando un alto nivel en la calidad de la gestión educativa. Por lo tanto, se debe hacer el uso adecuado de mejorar las estrategias que fortalezcan el Compromiso laboral como dimensión del Clima Institucional. Consideramos que la motivación juega un rol importante para que la persona se comprometa con su trabajo, ya que un grupo motivado, dará lo mejor de sí mismo y cuyo beneficio van a mejorar la calidad de la gestión educativa.

### 1.7. Correlación entre la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión educativa.

**Tabla 8.** *Coefficiente de correlación entre compromiso laboral y calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.*

	<b>Correlación</b>	<b>Identidad y compromiso laboral</b>	<b>Calidad de la gestión educativa</b>
<b>compromiso laboral</b>	Coeficiente de correlación	1,000	0,448**
	Tau_b de Kendall		
	Sig. (bilateral)	.	0,001
	N	47	47
<b>Calidad de la gestión educativa</b>	Coeficiente de correlación	0,448**	1,000
	Tau_b de Kendall		
	Sig. (bilateral)	0,001	.
	N	47	47

**Fuente:** Prueba de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendal entre el compromiso laboral y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577.

Se observa en la Tabla 8, que existe correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral) entre la dimensión compromiso laboral del clima institucional y calidad de la gestión educativa. Realizada la prueba estadística, se observa que el estadístico de correlación Tau-b de Kendal calculado asume un valor de 0,448, con una probabilidad asociada (significación asintótica) de 0,001. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observado) es pequeña. Como el valor obtenido del estadístico se encuentra dentro del rango <0,40 – 0,69>, indica que existe relación positiva entre las variables. Por lo tanto se concluye que existe correlación positiva moderada entre la dimensión compromiso laboral y calidad de la gestión educativa en la institución N° 16577

**1.8. Resultados de la Tabla de contingencia entre la dimensión satisfacción laboral y la calidad de la gestión educativa.**

**Tabla 9.** *Contingencia entre la dimensión satisfacción laboral y la calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.*

Dimensión		Calidad de la gestión educativa			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
<b>Satisfacción laboral</b>	Inadecuado	Recuento	10	6	0	16
		% del total	21,3%	12,8%	,0%	34,0%
	Medianamente adecuado	Recuento	4	15	5	24
		% del total	8,5%	31,9%	10,6%	51,1%
	Adecuado	Recuento	1	2	4	7
		% del total	2,1%	4,3%	8,5%	14,9%
<b>Total</b>	Recuento	15	23	9	47	
	% del total	31,9%	48,9%	19,1%	100,0%	

**Fuente:** Base de datos del cuestionario para evaluar la satisfacción laboral y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577, 2014.

La Tabla 9 muestra los resultados con respecto a la relación entre la Satisfacción laboral como dimensión del Clima Institucional y la Calidad de la Gestión Educativa. Se observa que, para el 31,9% de la Satisfacción Laboral medianamente adecuada, le corresponde el nivel medio de la calidad de la gestión educativa; el 21,3% de la dimensión Satisfacción laboral inadecuado, le corresponde el nivel bajo de la calidad de la gestión educativa. Solo el 8,5 % de la Satisfacción laboral adecuado, le corresponde el nivel alto de la Gestión Educativa.

Según los resultados de la Tabla 9, la Satisfacción Laboral como dimensión del Clima Institucional; según la mayoría de los encuestados, optaron

por lo inadecuado y medianamente adecuado de la Satisfacción laboral, generando un nivel bajo en cuanto a la calidad de gestión educativa. Solo un pequeño porcentaje de encuestados, optó por uso adecuado de la Satisfacción laboral; generando un alto nivel en la calidad de la gestión educativa. Por lo tanto, se debe hacer el uso adecuado de mejorar las estrategias que fortalezcan la Satisfacción laboral como dimensión del Clima Institucional. La satisfacción por el trabajo, es el placer o gusto por lo que uno hace para sí y para los demás, sobre todo cuando la meta es el mejoramiento de la calidad de la gestión educativa.

### 1.9. Resultados de la correlación entre la dimensión satisfacción laboral y la calidad de la gestión educativa.

**Tabla 10.** *Coefficiente de correlación entre satisfacción laboral y calidad de la gestión en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.*

Correlación		Estímulo laboral	Calidad de la gestión educativa
<b>Satisfacción laboral</b>	Coeficiente de correlación Tau_b de Kendall	1,000	0,500
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	47	47
<b>Calidad de la gestión educativa</b>	Coeficiente de correlación Tau_b de Kendall	0,500	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	47	47

**Fuente:** Prueba de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendal entre la satisfacción laboral y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577.

La Tabla 10 muestra los resultados obtenidos para establecer la relación al nivel 0,05 (bilateral) entre la dimensión satisfacción laboral del clima institucional y calidad de la gestión educativa. Realizada la prueba estadística, se observa que el estadístico de correlación Tau-b de Kendall calculado asume

un valor de 0,500 el cual, tiene asociada una probabilidad (significación asintótica) de 0,000. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observado) es mayor al nivel crítico asumido. Por otro lado el valor obtenido del estadístico se encuentra dentro del rango  $<0,20 - 0,39>$ , lo que indica que existe relación baja entre las variables. Por lo tanto se concluye que no existe correlación entre la dimensión satisfacción laboral y calidad de la gestión educativa en la institución N° 16577.

#### 1.10. Resultados de la tabla de contingencia de la dimensión trabajo en equipo y la calidad de la gestión educativa.

**Tabla 11.** Contingencia entre el trabajo en equipo y la calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2015.

Dimensión		Calidad de la gestión educativa			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Trabajo en equipo	Inadecuado	Recuento	11	2	1	14
		% del total	23,4%	4,3%	2,1%	29,8%
	Medianamente adecuado	Recuento	1	8	1	10
		% del total	6,4%	34,0%	12,8%	53,2%
	Adecuado	Recuento	1	5	2	8
		% del total	2,1%	10,6%	4,3%	17,0%
	<b>Total</b>	Recuento	15	23	9	47
		% del total	31,9%	48,9%	19,1%	100,0%

**Fuente:** Base de datos del cuestionario para evaluar el trabajo en equipo y la calidad en la gestión en la IE. N° 16577, 2014.

La Tabla 11 muestra los resultados con respecto a la relación entre el Trabajo en equipo y la Calidad de la Gestión Educativa. Se observa que, para el 34,0% del Trabajo en equipo medianamente adecuado, le corresponde el nivel medio de la calidad de la gestión educativa; el 23,4% de la dimensión Trabajo

en Equipo inadecuado, le corresponde el nivel bajo de la calidad de la gestión educativa. Y, solo el 4,3 % del Trabajo en Equipo adecuado, le corresponde el nivel alto de la Gestión Educativa.

Según la Tabla 11, la mayoría de los encuestados, optaron por lo medianamente adecuado e inadecuado del Trabajo en equipo, generando un nivel bajo en cuanto a la calidad de gestión educativa. Un pequeño porcentaje de encuestados, optó por uso adecuado del Trabajo en equipo; generando un alto nivel en la calidad de la gestión educativa. Sobre el particular, los resultados de se acerca a lo que afirma Amorós (2007), el trabajo en equipo se ha vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Por lo tanto, se debe hacer el uso adecuado de mejorar las estrategias que fortalezcan el Trabajo en equipo como dimensión del Clima Institucional.

### 1.11. Resultados de la correlación entre la dimensión trabajo en equipo y la calidad de la gestión educativa

**Tabla 12.** *Coefficiente de Correlación entre trabajo en equipo y calidad de la gestión, en la institución educativa N° 16577 del Centro Poblado Montango-2015.*

	<b>Correlación</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Calidad de la gestión educativa</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Coefficiente de correlación	1,000	0,449**
	Tau_b de Kendall		
	Sig. (bilateral)	.	0,001
	N	47	47
<b>Calidad de la gestión educativa</b>	Coefficiente de correlación	0,449**	1,000
	Tau_b de Kendall		
	Sig. (bilateral)	0,001	.
	N	47	47

**Fuente:** Prueba de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendal entre el trabajo en equipo y calidad de la gestión de la IE. N° 16577 del Centro Poblado Montango-2014.



Se observa en la Tabla 12, que existe correlación significativa al nivel 0,05 (bilateral) entre la dimensión trabajo en equipo del clima institucional y calidad de la gestión educativa. En la prueba estadística, se observa que el estadístico de correlación Tau-b de Kendal calculado asume un valor de 0,585 el cual, tiene asociada una probabilidad (significación asintótica) de 0,003. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observado) es pequeña. Como el valor obtenido del estadístico que se encuentra dentro del rango <0,40 – 0,69>, indica que existe relación positiva entre las variables. Por lo tanto se concluye que existe correlación moderada entre la dimensión trabajo en equipo y calidad de la gestión educativa en la institución N° 16577.

## **2. Discusión**

En la investigación se encontró que existe relación positiva moderada entre el clima institucional y la calidad de la gestión, el valor del coeficiente de correlación Tau-b de Kendal (0,497) y la significación bilateral (0,000) menor a 0,05. Lo descrito es confirmado con los resultados obtenidos al establecer la correlación significativa entre las variables clima institucional y calidad de la gestión; se observó que según el 29,8 % considera que el clima es medianamente adecuado y la calidad de la gestión corresponde a un nivel medio; para el 17,0%, es inadecuado y bajo la calidad de gestión y solo para el 10,6 % es adecuado y alto nivel en la calidad de la gestión.

Considerando a Brunet (1999) quien sustenta la teoría del clima organizacional afirmando que las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el

mundo que le rodea. El clima institucional, orientado a lograr un mejor nivel de calidad de la gestión, implica la necesidad de reorientar el trabajo en la Institución Educativa. Según el nivel obtenido en la presente investigación, al establecer la relación entre la variable 1 y la variable 2; la mayoría de los encuestados consideran que el ambiente donde interactúan acciones y sinergias para el desarrollo de la gestión en la institución mayormente no responde a sus expectativas, que les permita optimizar una mayor comunicación y acercamiento entre los agentes educativos, mayor compromiso con los objetivos institucionales y fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad escolar. Lo expresado guarda coherencia con lo que afirma de Mendoza (2009), por cuanto indica el clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de la gestión pedagógica y administrativa sino también, en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución. Es responsabilidad del personal directivo promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional, necesarios para el fortalecimiento del clima organizacional.

Los resultados obtenidos a través de la prueba de correlación, indicaron que entre liderazgo y calidad de la gestión educativa existe correlación positiva moderada, según el 25,5 % el nivel es medianamente adecuado y la calidad de la gestión educativa corresponden a un nivel medio; para el 21,3%, es inadecuado y nivel bajo en la calidad de gestión. Los resultados, amerita que el órgano directivo desarrolle la capacidad y habilidad que permitan conducir a su equipo hacia el logro de los objetivos y metas institucionales. En este aspecto, existe semejanza con lo que señala Garro y Mendoza (2012) en su tesis “Clima Organizacional y su relación de los estudiantes del nivel secundario de

menores de las Instituciones Educativas Públicas de Amarilis- Huánuco”; al señalar que el estilo de liderazgo y el tipo de comunicación institucional, no son los más adecuados para el desarrollo de los aprendizajes.

Con respecto a la toma de decisiones y calidad de la gestión educativa, el 34,0% considera que el nivel en esta dimensión es medianamente adecuado y que la calidad de la gestión educativa corresponde a un nivel medio, en tanto para el 21,3%, es inadecuado y nivel bajo. Por lo que se asume de acuerdo al valor del estadístico de prueba de hipótesis la relación entre estas variables es moderada positiva. Sin duda existen dificultades a la hora de tomar de decisiones, toda vez que es una de las mayores responsabilidades que enfrenta no solo la directora sino también los docentes. Posición que se acerca a la teoría con lo que concluye Rodríguez (2011), con referencia a la toma de decisiones; la complejidad creciente del ambiente social en la que se desarrolla la vida de los seres humanos, implica una toma de decisiones continua respecto a materia social entre los que podría mencionarse los que afectan a la calidad y cantidad de la relaciones interpersonales que cada individuo establece durante su vida.

En cuanto a la relación de la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión educativa, se determinó la existencia de una correlación también moderada positiva. Según el 27,7%, considera que el clima es medianamente adecuado y que la calidad de la gestión educativa corresponde a un nivel medio; para el 21,3%, es inadecuado y nivel bajo. En cambio no existe correlación entre la dimensión satisfacción laboral y la calidad de la gestión educativa. Hacemos hincapié a Valles, cuando manifiesta: existen necesidades emocionales básicas para los seres humano, tales como aceptación, aprobación,

reconocimiento, elogio, admiración, diversión, atención, competencia, valoración, seguridad, afecto, satisfacción, respeto, apoyo y dignidad.

Finalmente en lo que corresponde a la dimensión trabajo en equipo y calidad de la gestión educativa, los valores obtenidos a través del coeficiente de correlación Tau -b de Kendall, también muestra una correlación positiva moderada, según resultados. Haciendo referencia a Amorós (2007) cuando afirma: hoy en día el trabajo en equipo se ha vuelto parte esencial, puesto que producen sinergias positivas a través de su esfuerzo coordinado. Es decir el resultado de sus esfuerzos es mayor que la suma de sus contribuciones individuales.

## CONCLUSIONES

1. El clima institucional es medianamente adecuado, según los encuestados, considera que la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, corresponde a un nivel medio. Según los resultados de la prueba de hipótesis existe moderada correlación positiva entre las variables de estudio.
2. En cuanto a la dimensión Liderazgo y calidad de la gestión de la Institución Educativa N° 16577. De acuerdo a los resultados, existe correlación moderada positiva entre Liderazgo y calidad de la gestión educativa, al establecer la contingencia se obtuvo que el nivel de liderazgo es medianamente adecuado y la calidad de la gestión educativa corresponden a un nivel medio.
3. Existe correlación moderada positiva entre la dimensión Toma de decisiones y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577 y según los encuestados, consideran que el nivel en esta dimensión es medianamente adecuado y que la calidad de la gestión educativa corresponde a un nivel medio.
4. Existe moderada correlación positiva entre la dimensión compromiso laboral y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, el compromiso laboral está en un nivel medianamente adecuado y la calidad de la gestión corresponde a un nivel medio.
5. Existe correlación positiva moderada entre la dimensión Satisfacción laboral y calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, así lo demuestra el coeficiente de correlación, el nivel de satisfacción laboral es

moderadamente adecuado y un nivel medio de calidad de la gestión educativa.

6. Existe moderada correlación positiva entre la dimensión Trabajo en equipo y la calidad de la gestión educativa en la Institución N° 16577, 2014, así lo demuestra el coeficiente de correlación el trabajo en equipo se ubica en el nivel moderadamente adecuado y la calidad de la gestión medio.

## **SUGERENCIAS**

1. A la directora de la Institución Educativa N°16577, proponer y aplicar un plan de mejora de clima institucional donde se desarrollen actividades: talleres de capacitación, charlas, convesatorios con todo el personal docente que labora en la institución con el fin de mejorar el clima en la Institución educativa.
2. Al personal que labora en la Institución Educativa N°16577, participar activamente en las actividades del Plan de mejora Institucional con el fin de coadyuvar esfuerzos en la búsqueda del mejoramiento de la calidad educativa.
3. A la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), socialice el Plan de mejora de clima institucional propuesto en la Institución educativa N° 16577 a nivel de redes educativas en el área urbana y rural de la provincia de Jaén.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Universidad Santo Toribio De Mogrovejo Escuela de Economía. Chiclayo. Perú.
- Ariuelles, D. y Nagles, N. (2004). *Estrategias para promover procesos de aprendizaje autónomo*. (2ª ed). Bogotá: Editorial Alfabuara.
- Baile de Bergara, Silvia M., Naubert, J.C. (2010). *La biblioteca en la gestión educativa*. Tesis de licenciatura en gestión educativa) Universidad Católica de Argentina. Facultad de Humanidades: "Teresa de Ávila".
- Barraza, M. y Acosta, M. (2008). *Compromiso organizacional de los docentes de una Institución de Educación para media superior Innovación Educativa*, Vol. 8, núm. 45 octubre- diciembre 2008 .
- Bautista, M. (2012). *Consideración de la gestión escolar en las escuelas secundarias inscritas en el programa escuelas de calidad (PEC) de San Luis de Potosí y su contribución con el logro educativo*. Para obtener el grado de Magister. Facultad Latinoamericana de Ciencias. México.
- Bocanegra, N., Gómez, S., y Gonzales, J. (2001). *El directivo como gestor y gestor escolar*. (Tesis para obtener el grado de Maestría) Universidad de Baja California. México.
- Bravo, M., y Cárdenas, D. (2005). *Relaciones entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría*. (Tesis para optar el grado de licenciatura) Universidad Católica Andrés Bello. Caracas-Venezuela.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* (L. Villalpando, Trad.). Trillas. México.
- Callao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Talleres de Tareas Asociación Gráfica Educativa. Universidad Mayor de San Marcos. Lima.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. UNESCO-Chile
- Cobos, A. (2010). *La construcción del perfil profesional de orientador y de la orientadora*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga- España.
- Corromoto, N. (2011). *Calidad de las escuelas Bolivarianas en Venezuela*. (Tesis doctoral) Universidad de León- Venezuela.



- Danadello, B.L. (2011). *El director en los Centros Educación primaria: gestión del conocimiento, gestión de competencias, liderazgo e impacto en la calidad educativa de centro.* (Tesis doctoral). Universidad de Zaragoza.
- Fernández, J. y Álvarez, M. (2002). *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI.* (Tesis de Post Grado San Marcos). Madrid.
- Fuentes, A.V. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad.* (Tesis para optar el grado de maestría en la administración y supervisión educativa) Universidad Metropolitana. Puerto Rico.
- Fundación para el Desarrollo Socio Económico y Restauración Ambiental (FUNDEYRAM, 2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Proceso para tomar decisiones.* San Salvador.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización.* (Tesis para optar el grado maestría) Universidad Mayor de San Marcos. Lima.
- Garro, F. P., y Mendoza, N. (2012). *Clima organizacional y su relación de los estudiantes del nivel secundario de las Instituciones públicas de Amarilis- Huánuco.* Para Optar el grado de magister. Universidad César Vallejo.
- Gimeno, J. y Pérez, A. (2005). *Comprender y transformar la enseñanza.* (10ª ed). Madrid: Ediciones Morata, S.L.
- Gómez, L. M., y Macedo, J.C. (2011). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI.*  
sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv\_educativa/.../a04.pdf
- Gómez, L. M. y Macedo, J.C (2011). Revista Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana. Vol. 14. N° 26, 40,41. ISSN 1728-5852
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación.* Panamericana formas e impresos S.A. Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista (2003). *Metodología de la investigación.* P. Persona En línea 2014 [Fecha de consulta 12 de diciembre 2014] Disponible en:< <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id>.
- Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación para la Calidad de la Educación Básica (IPEBA, 2013). *Equidad, acreditación y calidad educativa.* Lima- Perú
- Kahr, M. A. (2010). *Clima Institucional y Gestión Educativa.* Universidad Abierta Interamericana. Chile.
- Marcelo, W. y Cojal, B. (2006). *Gestión educativa. Lambayeque.* Perú. Fondo Editorial FACHSE.

- Martínez, M, Rodríguez, O. (2011). *Categorización del Clima Organizacional de Instituciones de Educación Infantil Privadas Públicas*. Tesis para obtener el grado de magister. Universidad de la Sábana- Colombia.
- Mendoza, N. (2009). *Clima Institucional y Organizacional*. Tesis para optar el grado de magister. Universidad César Vallejo. Trujillo- Perú.
- Méndez, A. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación (MINEDU, 2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativa*. Lima. Perú.
- Ministerio de Educación (MINEDU, 2013). *Marco del Buen Desempeño del Directivo*. Lima. Perú.
- Moloch, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la Sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur*. (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú.
- Mera, H., Alarcón, R. y Segura, C. (2012). “*Aplicación de un Programa de Desarrollo Multisectorial “PROMODEM”, para mejorar la calidad de la gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la ciudad de Bagua Grande, en el año 2012*”. Tesis para obtener el grado de doctor. Universidad César Vallejo. Trujillo- Perú.
- Navarro, C. (2010). *Caracterización del trayecto de los profesores de escuelas secundarias estatales para llegar al puesto directivo: condiciones, implicaciones y aprendizajes*. (Para obtener el grado de Magister) Universidad Autónoma de Baja California.
- Navarro, C. (2013). *Identificación de las dimensiones y actividades de la gestión escolar para la integración de un esquema de evaluación*. (Para obtener el grado de Magister) Universidad Autónoma de Baja California.
- Lamoyi, C.L. (2007). *La organización social de la escuela: clima organizacional en la escuela secundaria técnico generales del estado de Tabasco*. (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Autónoma de Querétaro. México.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas, México.
- López, U. A. (2013). *Clima organizacional*. Para obtener el Título de ingeniero en negocios y gestión empresarial. Universidad Tecnológica. TULA TEPEJI. México.
- Oficina Regional de Educación para la América Latina y el Caribe (OREALC) y Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2012-2013). *Marco Estratégico de Trabajo*

UNESCO, Oficina Regional de Educación para la América Latina y el Caribe. Santiago. Chile.

Pozner, P. (1995). *El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires. Editorial Aique.

Pozner, P. (2000). *El directivo como Gestor de Aprendizajes Escolares*. Buenos Aires. Argentina. Grupo editorial S.A.

Proyecto Educativo Nacional al 2021 (PEN, 2016). *La educación que Queremos para el Perú*.

Quichca, P.O. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú*. (Tesis para optar el grado de Magister) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima .Perú.

Rentería, F., y Quinteros, G. (2009). *Diseño de una estrategia educativa*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Rivera, M. (2000). *El clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha en la reforma educativa*. (Tesis para optar el grado de maestría en educación) Universidad de Antofagasta - Chile. Recuperado de [www.educarchile.cl/.../clima%20organizacional %20en%20un...](http://www.educarchile.cl/.../clima%20organizacional%20en%20un...)

Rodríguez, M. M. (2009). *La gestión institucional, elemento para la calidad educativa en la formación docente: un estudio de caso en el marco de las políticas públicas comparadas de los procesos de la formación en las Escuelas Normales del estado de Michoacán*. (Tesis para optar el grado de Maestría). Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.

Rodríguez, F. (2011). *Avances y perspectivas en neurociencia social*. (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos. Facultad de ciencias de la salud. Madrid. España.

Rodríguez, N. (2009). *El Clima Escolar*. Perú disponible en: [ww.huascarán.Edu.pe/comunidad/xtras/p.d.f/clima.pdf](http://ww.huascarán.Edu.pe/comunidad/xtras/p.d.f/clima.pdf).

Saccca, J. (2010). *Relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porras*. (Tesis para optar el grado de Magister). Universidad Mayor de San Marcos. Lima-Perú.

Segredo, A.M. (2010). *Clima organizacional en la Gestión del Coordinador Docente del Estado de Misión Médica- Habana*. (Tesis para optar el grado de Magister en educación Médica). Universidad de República Bolivariana. Venezuela.

- Tamariz, J.E. (2013). *Participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional* (Tesis para obtener el grado de Magister) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tito, P. L. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana*. (Tesis para optar el grado de Magister).Universidad Mayor de San Marcos. Lima-Perú
- Valles, A. (s.f). *Inteligencia emocional para la convivencia escolar. El programa PIECE*. Recuperado de [www.institutodeneurociencias.com](http://www.institutodeneurociencias.com)
- Yzaguirre, L. (2000). Revista Latinoamericano de Educación (ISSN: 1681-5665) Calidad Educativa ISO 9001-2000. México.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y desempeño docente en instituciones educativas de Primaria del distrito de independencia*. (Tesis para optar el grado de magister en educación) Universidad Mayor de San Marcos. Lima. Perú.

## **APÉNDICE/ANEXOS**



## Apéndice 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO



### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

Estimado Maestro (a): .....

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar el clima institucional en la IE.N° 16577-Centro Poblado Montango. Estimado profesor Ud., es la persona más indicada quien pueda brindar la información sobre el clima de su Institución.

Lea las siguientes proposiciones, luego marque con un aspa (x) la alternativa que considere la respuesta más correcta.

N°	Aspecto a evaluar	Valoración		
		Siempre	A veces	Nunca
	<b>Dimensión: Liderazgo</b>			
01	La directora de la I.E. crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo			
02	La directora da a conocer los logros de la Institución.			
03	La directora generalmente apoya las decisiones que tomamos.			
04	Las órdenes impartidas por la Directora no son arbitrarias			
05	La Directora trata bien al personal.			
06	La directora no desconfía del grupo de trabajo			
07	Cuando las cosas salen mal la directora culpa a otras personas.			
08	El personal que labora en la I.E. está preparado para cumplir su trabajo			
	<b>Dimensión: Toma de decisiones</b>			
09	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.			
10	El grupo de trabajo valora mis aportes.			
11	La Directora resuelve problemas consultando a los demás			
12	Estoy de acuerdo con las responsabilidades que se me asigna.			
	<b>Dimensión: Compromiso laboral</b>			
13	La I.E. tiene objetivos y metas trazadas.			
14	Entiendo de manera clara las metas de la I.E			

15	Conozco bien cómo la I.E. está logrando sus metas			
16	No me avergüenzo de decir que soy parte de la institución			
17	Recomiendo a mis amigos para que vengan a integrar la institución			
18	Sería más feliz integrando otra institución			
19	Entiendo bien los beneficios que tengo en la institución			
20	Realmente me interesa el futuro de la institución			
	<b>Dimensión: Satisfacción laboral</b>			
21	No trabajo sin recompensa a favor de la I.E.			
22	Mis aspiraciones no son tomadas en cuenta			
23	Los estímulos que recibo en la institución son insuficientes			
24	La I.E. dispone del espacio adecuado para realizar las actividades			
25	El ambiente físico de la I.E. es adecuado para trabajar			
26	El entorno físico de la I.E. dificulta desarrollar la labor			
27	La I.E. cuenta con iluminación y comodidad para trabajar			
28	La I.E. cuenta con personal suficiente			
	<b>Dimensión: Trabajo en equipo</b>			
29	El trabajo en equipo se practica en la I.E.			
30	Soy aceptado por mi grupo de trabajo			
31	los miembros de grupo no son distantes con conmigo			
32	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo			
33	No es difícil tener acceso a la información de lo que pasa en la I.E			
34	La información sobre la marcha de la I.E. la es difícil obtenerla.			

FUENTE: Adaptado de la Encuesta tipo Likert para medir el clima organizacional en la IE N° 16577-

## Apéndice 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE  
CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO



### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado señor padre (a) de familia: .....

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar la gestión educativa en la IE.N°16577, le agradeceremos responder las siguientes preguntas; porque Ud., es conocedor de la calidad del servicio educativo que se brinda a su menor hijo en la I.E.

Lea las siguientes proposiciones, luego marque con un aspa (x) la alternativa que considere la respuesta más correcta, según se observe o se haga SIEMPRE, A VECES o NUNCA.

N°	Ítems	Valoración		
		Siempre	A veces	Nunca
	<b>Dimensión: Gestión pedagógica</b>			
1	¿La Directora se interesa por mejorar la calidad de la enseñanza?			
2	¿La Directora fomenta el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?			
3	¿La Directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?			
4	¿La Directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?			
5	¿La Directora promueve la innovación y capacitación del docente?			
6	¿La Directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.?			
	<b>Dimensión: Gestión organizativa</b>			
7	¿La Directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?			
8	¿La Directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la I.E.?			
9	¿La Directora promueve que los docentes se identifiquen con la I.E.?			
10	¿La Directora fomenta la armonía y comprensión en la I.E.?			
11	¿La Directora ejerce un buen liderazgo en la I.E.?			



12	¿La Directora delega funciones entre los docentes?			
	<b>Dimensión: Gestión administrativa</b>			
13	¿La Directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la planificación institucional?			
14	¿El Director hace cumplir las normas y reglamentos que da la I.E. y el Ministerio de Educación?			
15	¿La Directora demuestra buena administración de los recursos financieros?			
16	¿La Directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.?			
17	¿La Directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?			
18	¿La Directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?			
	<b>Dimensión: Gestión comunitaria</b>			
19	¿Existe buenas relaciones entre la escuela y la comunidad?			
20	¿La escuela tiene buena imagen ante la comunidad?			
21	¿La I.E. participa en las actividades de la comunidad?			
22	¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la I.E.?			
23	¿La I.E. participa en la solución de los problemas de la comunidad			
24	¿La comunidad participa en los eventos organizados por la escuela?			

**Fuente:** Elaboración propia

### Apéndice 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
ESCUELA DE POSTGRADO



### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado estudiante: .....

El presente instrumento tiene por finalidad evaluar la gestión educativa en la IE. N° 16577; puesto que eres la persona más adecuada para brindarnos información sobre las acciones que realizan diariamente el director y los docentes de tu institución.

Lee las siguientes proposiciones, luego marca con un aspa (x) la alternativa que considere la respuesta más correcta, según observes que se haga SIEMPRE, A VECES o NUNCA.

N°	Ítems	Valoración		
		Siempre	A veces	Nunca
	Dimensión: <b>Gestión pedagógica</b>			
1	¿La Directora se interesa porque los docentes mejoren su enseñanza?			
2	¿La Directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?			
3	¿La Directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?			
4	¿La Directora promueve la innovación y capacitación del docente?			
5	¿La Directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.?			
	Dimensión: <b>Gestión organizativa.</b>			
6	¿La Directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?			
7	¿La Directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la I.E.?			
8	¿La Directora promueve que los docentes se identifiquen con la I.E.?			
9	¿El Directora fomenta la armonía y comprensión en la I.E.?			
10	¿La Directora delega funciones entre los docentes?			
	Dimensión: <b>Gestión administrativa</b>			
11	¿La Directora promueve la participación de los			

	docentes y padres de familia en la marcha de la I.E.?			
12	¿La Directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la I.E. y el Ministerio de Educación?			
13	¿La Directora demuestra buena administración de los recursos financieros?			
14	¿La Directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.?			
15	¿La Directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?			
16	¿La Directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?			
	<b>Dimensión: Gestión comunitaria</b>			
17	¿Existe buenas relaciones entre la escuela y la comunidad?			
18	¿La I.E. participa en las actividades de la comunidad?			
19	¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la I.E.?			
20	¿La I.E. participa en la solución de los problemas de la comunidad?			
21	¿La comunidad participa en los eventos organizados por la escuela?			

**Fuente:** Elaboración propia

## Apéndice 4

### **PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PLAN DE MEJORA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA IE. N° 16577, 2014.**

#### **1. Datos informativos.**

**9.3.** Institución Educativa: N° 16577.

**9.4.** Lugar : Centro Poblado Montango.

**9.5.** Red educativa : “Forjadores para el futuro”

**9.6.** Tiempo : Seis meses

**9.7.** Responsable : Paredes Díaz Tomás

#### **2. Fundamentación Teórica.**

El Clima Organizacional se ha constituido hoy en día en el instrumento importante dentro de una institución educativa, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito regional, nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender a profundidad este tema que influye estrechamente en la calidad de la gestión educativa.

En este sentido el presente instrumento ofrece un acercamiento al concepto de Clima Organizacional mediante el análisis de definiciones encontradas en diversas fuentes bibliográficas. Donde se detallan los beneficios del Clima organizacional favorable así como los perjuicios que pueden ocasionar sus efectos negativos en el desempeño de las organizaciones. Además se profundiza sus dimensiones de importancia para el Clima Organizacional, como el liderazgo, toma de decisiones, compromiso laboral, satisfacción laboral y trabajo en equipo.

Este plan, como herramienta facilita para la mejora del clima institucional como una alternativa a la problemática interna presentada entre la plana directiva y docentes de la institución. El mismo, está estructurado en la aplicación de talleres a docentes que integran la RED “Forjadores para el futuro” con el fin de fortalecer y mejorar el clima en cada una de las instituciones, de esta manera dar solución al problema referente al clima institucional.

Los resultados de cada uno de las tablas de contingencia de la Tesis **Relación del clima institucional y la calidad de la gestión en la IE. N° 16577, 2014**, se centran entre un clima institucional medianamente adecuado e inadecuado. Situación preocupante para la institución involucrada en esta clase de problemática.

En consecuencia proponemos el siguiente plan de mejora del clima institucional como alternativa en busca de mecanismos, estrategias a desarrollar diferentes acciones posibles con el fin de superar diferencias, y lograr un ambiente armonioso, democrático, participativo e interesante entre la plana directiva, personal docente, alumnos y padres de familia, promoviendo valores de convivencia, solidaridad, emprendedurismo, innovación, respeto a las normas establecidas, con buen nivel de confianza y desarrollo en los agentes involucrados en la buena gestión de una institución.

### **3. Objetivo.**

#### **3.1. Objetivo central.**

Mejorar el Clima Institucional en la Institución Educativa N° 16577, 2014.

### **4. Objetivos específicos.**

OE. 1 Diseñar y aplicar un plan de mejora del clima institucional para mejorar la calidad de la gestión educativa en al institución N° 16577, 2014.

OE.2 Evaluar la efectividad del plan de mejora de clima institucional de la institución N° 16577, 2014.

## **5. Metodología.**

El presente plan está dirigido a todas y todos los directores y docentes que integran la RED denominada “Forjadores para el futuro”. La metodología planteada consiste en aplicar diferentes técnicas y/o estrategias participativas: debates, lluvia de ideas, testimonios y dinámicas entre los asistentes con el fin de dinamizar cada actividad.

El presente instrumento se profundiza en un enfoque teórico- práctico orientado a fomentar el debate y la participación, puesto que cada uno de los participantes posee conocimientos y experiencias válidas de su trayectoria profesional.

Este plan está dirigido a directores y docentes que sienten el anhelo de conocer y mejorar el clima de su institución, asimismo la calidad de la gestión educativa lo cual es de gran ayuda para el ejercicio profesional como en su desarrollo personal.

## 6. Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	J	J	A	S	O	N
01	Elaboración del plan de mejora del clima institucional.	x					
02	Implementación del plan de mejora del clima institucional		x				
03	Ejecución del plan de mejora del clima institucional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de sensibilización de los directores y docentes asistentes de la RED.</li> <li>• Coordinación con los responsables de los asistentes de la RED.</li> <li>• Elaboración de las actividades y/o talleres.</li> </ul>			x			
04	Evaluación del plan de mejora del clima institucional						x

### HOJA DE RUTA DEL PLAN

OBJETIVO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA					
		J	J	A	S	O	N
Mejorar el Clima Institucional en la Institución N° 16577, en 2014.	<b>Taller 01:</b> Clima institucional	x					
	<b>Taller 02:</b> Liderazgo del director		x				
	<b>Taller 03:</b> Toma de decisiones en la plana directiva Actividad socializadora: Mañana deportiva			x			
	<b>Taller 04:</b> El compromiso laboral en los docentes				x		
	<b>Taller 05:</b> La satisfacción laboral Actividad socializadora: Noche cultural					x	
	<b>Taller 06</b> Trabajo en equipo		x			x	
	Actividad socializadora: Concurso de canto						x

## TALLER N° 1

TEMA: El clima institucional.

OBJETIVO: Fortalecer el clima institucional entre plana directiva y docentes de la Institución Educativa N° 16577, 2014.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palabras de bienvenida a los participantes directores y docentes que integran la RED "Forjadores para el futuro".</li> <li>Presentación al expositor.</li> <li>Introducción al tema por el expositor</li> </ul>	Exposición	Tomás Paredes Díaz	5'
		Exposición	Representante de la UGEL	5'
		Exposición		15'
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video sobre el "Escuelas democráticas y participativas"</li> <li>Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>REGRIGERIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El expositor invita al dialogo a los participantes</li> <li>Forman grupos de trabajo</li> <li>Comparten sus trabajos mediante sus exposiciones.</li> </ul>	Laptop-Cañón multimedia	Representante de la UGEL	15'
		Exposición	Representante de la UGEL	20'
		Exposición		15'
			Preguntas respuestas	Tomás Paredes Díaz
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan.</li> <li>Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller.</li> </ul>	Papelotes-plumones	Tomás Paredes Díaz	10'



TALLER N° 2

TEMA: El liderazgo en las instituciones.

OBJETIVO: Fortalecer el liderazgo en la plana directiva de la Institución Educativa N° 16577, 2014.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palabras de bienvenida a los participantes directores y docentes de la RED “Forjadores para el futuro”.</li> </ul>	Exposición	Tomás Paredes Díaz	5’
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación al expositor: consultor en temas de liderazgo</li> </ul>	Exposición	Consultor en temas de liderazgo	5’
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción al tema por el expositor</li> </ul>	Exposición		15’
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Video sobre el “Un buen líder”</li> </ul>	Laptop-Cañón	Consultor en temas de liderazgo	15’
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video.</li> </ul>	multimedia Exposición		20’
	<p><b>REGRIGERIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El expositor invita al debate (técnica: lluvia de ideas) a los participantes</li> </ul>	Exposición	Consultor en temas de liderazgo	15’
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forman grupos de trabajo</li> <li>Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones.</li> </ul>	Preguntas respuestas	Tomás Paredes Díaz	15’
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan.</li> <li>Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller.</li> </ul>	Papelotes-plumones	Tomás Paredes Díaz	10’

### TALLER N° 3

TEMA: La toma de decisiones.

OBJETIVO: Mejorar la capacidad de la toma de decisiones entre plana directiva y docentes de la Institución Educativa N° 16577, 2014.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palabras de bienvenida a los participantes directores y docentes que conforman la RED “Forjadores para el futuro”.</li> <li>Presentación al expositor.</li> <li>Introducción al tema por el expositor</li> </ul>	Exposición Exposición Exposición	Tomás Paredes Díaz  Especialista de la UGEL	E
Proceso	<p>Video sobre el “ Testimonios de un docente en región andina</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video.</li> </ul> <p><b>REGRIGERIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>E l expositor invita al dialogo a los participantes</li> <li>Forman grupos de trabajo</li> <li>Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones.</li> </ul>	Laptop- Cañón multimedia Exposición  Exposición  Preguntas respuestas	Especialista de la UGEL  Especialista de la UGEL  Tomás Paredes Díaz	15’ 20’ 15’ 15’
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan.</li> <li>Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller.</li> </ul>	Papelotes- plumones	Tomás Paredes Díaz	10’

## TALLER N° 4

TEMA: Compromiso laboral.

OBJETIVO: Involucrar laboralmente a la plana directiva y docentes de la Institución Educativa N° 16577, 2014.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palabras de bienvenida a los participantes directores y docentes de la RED "Forjadores para el futuro".</li> </ul>	Exposición	Tomás Paredes Díaz	5'
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación al expositor. Director</li> </ul>	Exposición	Director	5'
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducción al tema por el expositor</li> </ul>	Exposición	Director	15'
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Testimonio del trabajo que realiza el director de la IE. Túpac Amaru II- Montango</li> </ul>	Laptop- Cañón multimedia	Director	15'
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video.</li> </ul> <p><b>REGRIGERIO</b></p>	Exposición	Director	20'
	<ul style="list-style-type: none"> <li>E l expositor invita al dialogo a los participantes</li> </ul>	Exposición	Director	15'
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forman grupos de trabajo</li> </ul>	Preguntas respuestas	Tomás Paredes Díaz	15'
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan.</li> <li>Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller.</li> </ul>	Papelotes- plumones	Tomás Paredes Díaz	10'

## TALLER N° 5

TEMA: La satisfacción en el trabajo.

OBJETIVO: Elevar el nivel de satisfacción laboral entre plana directiva y docentes de la Institución Educativa N° 16577, 2014.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras de bienvenida a los participantes directores y docentes.</li> <li>• Presentación al expositor: Ingeniero de – Caritas</li> <li>• Introducción al tema por el expositor</li> </ul>	Exposición	Tomás Paredes Díaz	5'
		Exposición	Ingeniero-Caritas	5'
		Exposición	Ingeniero-Caritas	15'
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video sobre: “El secreto de hacer las cosas bien”</li> <li>• Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>REGRIGERIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El expositor invita al dialogo a los participantes</li> <li>• Forman grupos de trabajo</li> <li>• Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones.</li> </ul>	Laptop- Cañón multimedia Exposición	Ingeniero-Caritas	15'
				20'
				15'
		Exposición	Ingeniero-Caritas	15'
		Preguntas respuestas	Tomás Paredes Díaz	
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan.</li> <li>• Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller.</li> </ul>	Papelotes- plumones	Tomás Paredes Díaz	10'

TALLER N° 6

TEMA: Trabajo en equipo.

OBJETIVO: Fortalecer el trabajo en equipo entre la plana directiva y docentes de la Institución Educativa N° 16577, 2014.

Momentos	Estrategias Metodológicas	Recursos	Responsables	Tiempo
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palabras de bienvenida a los participantes directores y docentes.</li> <li>• Presentación al expositor. Dirigente ronderil de la localidad</li> <li>• Introducción al tema por el expositor</li> </ul>	Exposición	Tomás Paredes Díaz	5'
		Exposición		5'
		Exposición	Dirigente ronderil	15'
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video sobre “El trabajo en equipo en las organizaciones”</li> <li>• Explicación en base a las frases motivadoras observadas y vistas en el video.</li> </ul> <p><b>REGRIGERIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E l expositor invita al dialogo a los participantes</li> <li>• Forman grupos de trabajo</li> <li>• Comparten sus puntos de vista mediante exposiciones.</li> </ul>	Laptop- Cañón multimedia Exposición	Dirigente ronderil	15'
		Exposición	Dirigente ronderil	20'
		Preguntas respuestas	Tomás Paredes Díaz	15'
				15'
Al finalizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidan sus compromisos en un organizador visual luego asociarlos a los fines que persigue el plan.</li> <li>• Palabras de agradecimiento a los participantes y se les invita para la próximo taller.</li> </ul>	Papelotes- plumones	Tomás Paredes Díaz	10'

**Instrumento para evaluar los talleres del plan de mejora del clima  
institucional de la I.E. 16577, 2014.**

N°	Indicadores	Poco	Regular- mente	Eficiente
01	El expositor hizo uso del lenguaje adecuado			
02	Me sentí motivado durante la exposición.			
03	El video logró el efecto buscado.			
04	Considero que el video tuvo relación con el tema.			
05	Mi participación fue activa durante el dialogo			
06	Considero que el tema me ayudará a mejorar mi autoestima e autoimagen.			
07	Debo asumir ciertos compromisos propuestos para mejorar mi personalidad.			
08	Estoy convencido que este taller me ayudará a mejor mi relación con los demás.			

**VALORACIÓN**

Poco : 1pto.  
Regularmente : 2ptos.  
Eficiente : 3ptos.

**RESULTADOS**

Poco : del 01 al 08 (Necesita retroalimentación)  
Regularmente : del 09 al 16 (Necesita cierto reforzamiento)  
Eficiente : del 17 al 24 (Participante motivado)

## Anexo 1

### FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### I. TÍTULO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN.

Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577 en el año 2014.

#### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

#### III. REFERENCIA

- 1.1. Experto... *César A. Guevara Chepa*.....
- 1.2. Especialidad:... *Lengua y Literatura*.....
- 1.3. Cargo actual... *Profesor de aula*.....
- 1.4. Grado académico:... *Doctor en Administración de la Educación*.....
- 1.5. Institución:..... *I.E. Sagrado Corazón*.....
- 1.6. Instrumento:..... *Cuestionario sobre Gestión Educativa*.....
- 1.7. Lugar y fecha... *Jaén, 03 de Junio del 2014*.....

#### IV. VALIDACIÓN DE LAS ÍTEMS DE LA CUESTIONARIO.

Nº	ITEMS	La pregunta tiene coherencia	La pregunta tiene relación con las variables	La pregunta es clara y precisa	RESULTADO
01	¿La Directora se interesa porque los docentes mejoren su enseñanza?	/	/	/	A
02	¿La Directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?	/	/	/	A
03	¿La Directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?	/	/	/	A
04	¿La Directora promueve la innovación y capacitación del docente?	/	/	/	A
05	¿La Directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.?	/	/	/	A
06	¿La Directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?	/	/	/	A
07	¿La Directora fomenta la	/	/	/	A

	colaboración y participación docente en las actividades de la I.E.?	/	/	/	A
08	¿La Directora promueve que los docentes se identifiquen con la I.E.?	✓	✓	✓	A
09	¿La Directora fomenta la armonía y comprensión en la I.E.?	✓	✓	✓	A
10	¿El Director delega funciones entre los docentes?	✓	✓	✓	A
11	¿La Directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la marcha de la I.E.?	✓	✓	✓	A
12	¿La Directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la I.E. y el Ministerio de Educación?	✓	✓	✓	A
13	¿La Directora demuestra buena administración de los recursos financieros?	✓	✓	✓	A
14	¿La Directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.?	/	✓	/	A
15	¿La Directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?	/	✓	/	A
16	¿La Directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?	✓	✓	✓	A
17	¿Existe buenas relaciones entre la escuela y la comunidad?	/	✓	/	A
18	¿La I.E. participa en las actividades de la comunidad?	/	✓	/	A
19	¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la I.E.?	/	✓	/	A
20	¿La I.E. participa en la solución de los problemas de la comunidad?	/	✓	/	A
21	¿La comunidad participa en los eventos organizados por la escuela?	✓	✓	✓	A

3. A: Bien Formu  
2. B: Modificar  
1. C: Cambiar

II- OBSERVACIONES Y/ RECOMENDACIONES

*El Instrumento está en condiciones de ser aplicado*

FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO



## Anexo 2

### FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### I. TÍTULO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577 en el año 2014.

#### II. INSTRUMENTO.

#### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

#### III. REFERENCIA.

- 1.1. Experto: *César A. Guavara Chepe*
- 1.2. Especialidad: *Lengua y Literatura*
- 1.3. Cargo actual: *Profesor de aula*
- 1.4. Grado académico: *Doctor en Administración de la Educación*
- 1.5. Institución: *I.E. Sagrado Corazón*
- 1.6. Instrumento: *Cuestionario sobre Gestión Educativa*
- 1.7. Lugar y fecha: *Jaén, 04 de junio del 2014*

#### IV. VALIDACIÓN DE LAS ITEMS DEL CUESTIONARIO.

N°	ITEMS	La pregunta tiene coherencia	La pregunta tiene relación con las variables	La pregunta es clara y precisa	RESULTADO
01	¿La Directora se interesa por mejorar la calidad de la enseñanza?	/	/	/	A
02	¿La Directora fomenta el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?	/	/	/	A
03	¿La Directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?	/	/	/	A
04	¿La Directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?	/	/	/	A
05	¿La Directora promueve la innovación y capacitación del docente?	/	/	/	A
06	¿La Directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.?	/	/	/	A
07	¿La Directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?	/	/	/	A
08	¿La Directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la I.E.?	/	/	/	A
09	¿La Directora promueve que los docentes se identifiquen con la I.E.?	/	/	/	A
10	¿La Directora fomenta la armonía y	/	/	/	A

comprensión en la I.E.?					
11	¿La Directora ejerce un buen liderazgo en la I.E.?	✓	✓	✓	A
12	¿La Directora delega funciones entre los docentes?	✓	✓	✓	A
13	¿La Directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la planificación institucional?	✓	✓	✓	A
14	¿La Directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la I.E. y el Ministerio de Educación?	✓	✓	✓	A
15	¿La Directora demuestra buena administración de los recursos financieros?	✓	✓	✓	A
16	¿La Directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.?	✓	✓	✓	A
17	¿La Directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?	✓	✓	✓	A
18	¿La Directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?	✓	✓	✓	A
19	¿Existe buenas relaciones entre la escuela y la comunidad?	✓	✓	✓	A
20	¿La comunidad tiene buena imagen ante la IE?	✓	✓	✓	A
21	¿La I.E. participa en las actividades de la comunidad?	✓	✓	✓	A
22	¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la I.E.?	✓	✓	✓	A
23	La IE. participa en la solución de los problemas de la comunidad.	✓	✓	✓	A
24	¿La comunidad participa en los eventos organizados por la IE.	✓	✓	✓	A

3. A: Bien Formulada:  
2. B: Modificar  
1. C: Cambiar

II- OBSERVACIONES Y/ RECOMENDACIONES

*El Instrumento está en condiciones de ser aplicado.*

FIRMA Y SELLO DEL EXPERTO

### Anexo 3

#### FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Relación del clima institucional y la calidad de la gestión en la Institucion Educativa N° 16577, en el año 2014.

II. INSTUMENTOS.

CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

III. REFERENCIA.

Experto : *Victor A. Bravo Delgado*  
 Especialidad : *Historia y Geografía*  
 Cargo actual : *Profesor de aula*  
 Grado académico : *Magister en Administración de la Educación*  
 Institución : *IE "Ramon Castilla y Marquisado"*  
 Instrumento : *Cuestionario sobre Gestión Educativa*  
 Lugar y fecha : *Jaén, 04 de Junio de 2014*

IV. VALORACIÓN DE ÍTEMS DEL CUESTIONATIO.

N°	ÍTEMS	La pregunta tiene coherencia	La pregunta tiene relación con la variable	La pregunta es clara y precisa	Resultados
01	¿La directora se interesa porque los docentes mejorar su enseñanza?	✓	✓	✓	A
02	¿La directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?	✓	✓	✓	A
03	¿La directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?	✓	✓	✓	A
04	¿La directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?	✓	✓	✓	A
05	¿La directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la IE.?	✓	✓	✓	A
06	¿La directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?	✓	✓	✓	A
07	¿La directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la IE.?	✓	✓	✓	A
08	¿La directora promueve que los docentes se identifiquen con la IE.?	✓	✓	✓	A
09	¿La directora fomenta la armonía y comprensión en la IE.?	✓	✓	✓	A

10	¿La directora delega funciones entre los docentes?	✓	✓	✓	A
11	¿La directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la marcha de la IE.?	✓	✓	✓	A
12	¿La directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la IE. y el MINEDU.	✓	✓	✓	A
13	¿La directora demuestra buena administración de los recursos financieros?	✓	✓	✓	A
14	¿La directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la IE.?	✓	✓	✓	A
15	¿La directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?	✓	✓	✓	A
16	¿La directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?	✓	✓	✓	A
17	¿Existe buenas relaciones entre la IE. Y la comunidad?	✓	✓	✓	A
18	¿La IE. Participa en las actividades de la comunidad?	✓	✓	✓	A
19	¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la IE.?	✓	✓	✓	A
20	¿La IE. Participa en la solución de los problemas de la comunidad?	✓	✓	✓	A
21	¿La comunidad participa en los eventos organizados por la IE.?	✓	✓	✓	A

## II. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

*El presente instrumento está en condiciones de ser aplicado.*

3. A: Bien formulado  
2. B: Modificar  
1. C: Cambiar

  
Firma y sello del experto

## Anexo 4

### FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### I. TÍTULO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Relación del clima institucional y la calidad de la gestión en la Institución Educativa

N° 16577, en el año 2014.

#### II. INSTRUMENTOS.

CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

#### III. REFERENCIA.

Experto : Victor A. Bravo Delgado  
 Especialidad : Historia y Geografía  
 Cargo actual : Profesor de aula  
 Grado académico : Magister en Administración de la Educación  
 Institución : I.E. "Ramón Castilla y Marguizado"  
 Instrumento : Cuestionario sobre Gestión Educativa  
 Lugar y fecha : Jaén, 04 de Junio de 2014

#### V. VALORACIÓN DE ÍTEMS DEL CUESTIONARIO.

N°	ÍTEMS	La pregunta tiene coherencia	La pregunta tiene relación con la variable	La pregunta es clara y precisa	Resultados
01	¿La directora se interesa por mejorar la calidad de la enseñanza?	✓	✓	✓	A
02	¿La directora fomenta el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?	✓	✓	✓	A
03	¿La directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?	✓	✓	✓	A
04	¿La directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?	✓	✓	✓	A
05	¿La directora promueve la innovación y capacitación del docente?	✓	✓	✓	A
06	¿La directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la IE.?	✓	✓	✓	A
07	¿La directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?	✓	✓	✓	A
08	¿La directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la IE.?	✓	✓	✓	A
09	¿La directora promueve que los docentes se identifiquen con la IE.?	✓	✓	✓	A
10	¿La directora fomenta la armonía y				

	compreñión en la IE.?	✓	✓	✓	A
11	¿La directora ejerce un buen liderazgo en la IE.?	✓	✓	✓	A
12	¿La directora delega funciones entre los docentes?	✓	✓	✓	A
13	¿La directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la planificación institucional?	✓	✓	✓	A
14	¿La directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la IE. y el MINEDU.	✓	✓	✓	A
15	¿La directora demuestra buena administración de los recursos financieros?	✓	✓	✓	A
16	¿La directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la IE.?	✓	✓	✓	A
17	¿La directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?	✓	✓	✓	A
18	¿La directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?	✓	✓	✓	A
19	¿Existe buenas relaciones entre la IE. y la comunidad?	✓	✓	✓	A
20	¿La comunidad tiene buena imagen ante la IE.?	✓	✓	✓	A
21	¿La IE. participa en las actividades de la comunidad?	✓	✓	✓	A
22	¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la IE.?	✓	✓	✓	A
23	¿La IE. participa en la solución de los problemas de la comunidad?	✓	✓	✓	A
24	¿La comunidad participa en los eventos organizados en la IE.?	✓	✓	✓	A

VI. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

*El presente instrumento está en condiciones para ser aplicado.*

3. A: Bien formulado  
2. B: Modificar  
1. C: Cambiar

  
Firma y sello del experto







Base de datos Variable 2 calidad de gestión educativa: docentes y padres de familia.

ITEM	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	TOTAL		
DOCENTES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24		
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	39	
	2	2	2	1	1	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	41	
PADRES DE FAMILIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	49	
	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	1	2	1	1	1	2	40	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	39	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	35	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	2	2	36	
	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	29	
	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	33	
	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	32	
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	2	1	55	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	
	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	41
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	33
	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	59

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa aplicado a los docentes y padres de familia de la I.E. N° 16577

**LEYENDA:**

Siempre (3)

A veces (2)

Nunca (1)

Base de datos de la calidad de gestión educativa: estudiantes.

ITEM	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	TOTAL	
ESTUDIANTES	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	3	1	1	1	1	42	
	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	2	42	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	41	
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
	1	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	2	46
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
	1	1	1	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	47
	1	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	1	2	1	46
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	42
	3	1	3	3	3	3	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	42
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
	3	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	35
	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	41
	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	50
	2	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	53
	2	2	1	2	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	41
2	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	42	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	
1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	1	35	
1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	53	

Fuente: cuestionario sobre gestión educativa aplicado a los estudiantes de I.E. N° 16577

**LEYENDA:**  
 Siempre (3)  
 A veces (2)  
 Nunca (1)

## Anexo 6

Resultados de la prueba piloto para el análisis de confiabilidad de la encuesta tipo Likert para evaluar el clima institucional.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de cronbach	N° de elementos
0,836	34

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1.La directora de la I.E. crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	75,40	109,378	0,050	0,840
2.El director da a conocer los logros de la Institución	74,30	81,789	0,778	0,817
3.La directora generalmente apoya las decisiones que tomamos	74,30	84,678	0,551	0,825
4.Las órdenes impartidas por la Directora son arbitrarias	74,10	83,211	0,587	0,823
5.La Directora trata bien al personal	74,60	82,711	0,654	0,821
6.La Directora desconfía del grupo de trabajo	74,20	86,178	0,404	0,829
7.Cuando las cosas salen mal el director culpa a otras personas	74,50	82,278	0,739	0,819
8.El personal que labora en la I.E. está preparado para cumplir su trabajo	73,90	86,767	0,413	0,829
9.Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	74,00	90,444	0,097	0,840
10.El grupo de trabajo valora mis aportes	74,40	88,489	0,301	0,832
11.La Directora resuelve problemas consultando a los demás	74,20	89,289	0,148	0,839
12.Estoy de acuerdo con las responsabilidades que se me asigna	74,10	82,989	0,603	0,822
13.La I.E. tiene objetivos y metas trazadas	74,20	85,289	0,601	0,824
14.Entiendo de manera clara las metas de la I.E	74,50	88,722	0,248	0,834
15. Conozco bien como la I.E. está logrando sus metas.	74,20	89,289	0,407	0,831
16.Me avergüenzo de decir que soy parte de la institución	74,30	84,011	0,603	0,823
17.Recomiendo a mis amigos para que vengan a integrar la institución	74,60	81,600	0,618	0,821

18.Sería más feliz integrando otra institución	74,30	90,900	0,090	0,839
19.Entiendo bien los beneficios que tengo en la institución	74,50	82,278	0,739	0,819
20.Realmente me interesa el futuro de la institución	74,00	91,556	0,050	0,840
21.Sin recompensa no trabajo a favor de la I.E.	73,60	88,933	0,453	,830
22.Mis aspiraciones no son tomadas en cuenta	74,40	91,600	0,099	0,837
23.Los estímulos que recibo en la institución son insuficientes	74,00	86,222	0,369	0,830
24.La I.E. dispone del espacio adecuado para realizar las actividades	74,20	81,733	0,726	0,818
25.El ambiente físico de la I.E. es adecuado para trabajar	73,80	87,733	0,343	0,831
26.El entorno físico de la I.E. dificulta desarrollar la labor	74,10	90,989	0,098	,838
27.La I.E. cuenta con iluminación y comodidad para trabajar	74,10	88,989	0,257	0,834
28.La I.E. cuenta con personal suficiente	74,20	91,511	0,038	0,841
29.El trabajo en equipo se practica en la I.E.	74,10	91,656	0,089	0,837
30.Soy aceptado por mi grupo de trabajo	73,90	93,656	-0,120	0,841
31.Los miembros del grupo son distantes conmigo	73,90	93,656	-0,120	0,841
32.Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	73,80	96,622	-0,255	0,854
33.Es difícil tener acceso a la información de lo que pasa en la I.E	73,80	88,400	0,417	0,830
34.Cuando necesito información de la marcha de la I.E. la puedo conseguir fácilmente	74,10	88,544	0,292	0,833

FUENTE:Prueba de confiabilidad de la encuesta tipo Likert para evaluar el clima institucional de IE.

N° 16577-2014

Resultados de la prueba piloto para el análisis de confiabilidad del cuestionario sobre gestión educativa aplicado a los padres de familia.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de cronbach	N° de elementos
0,888	24

<b>Estadísticos total-elemento</b>				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿La Directora se interesa por mejorar la calidad de la enseñanza?	52,40	61,822	0,832	0,876
2. ¿La Directora fomenta el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?	52,40	61,822	0,832	0,876
3. ¿La Directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?	52,50	63,833	0,619	0,881
4. ¿La Directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?	52,50	60,056	0,797	0,874
5. La Directora promueve la innovación y capacitación del docente?	52,90	56,989	0,839	0,871
6. ¿La Directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.?	52,70	60,233	0,577	0,880
7. ¿La Directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?	52,70	64,456	0,446	0,884
8. ¿La Directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la I.E.?	52,40	70,933	-0,219	0,901
9. ¿La Directora promueve que los docentes se identifiquen con la I.E.?	52,10	72,544	-0,478	0,901
10. ¿La Directora fomenta la armonía y comprensión en la I.E.?	52,80	69,067	-,057	0,893
11. ¿La Directora ejerce un buen liderazgo en la I.E.?	52,50	60,722	0,580	0,880
12. ¿El Director delega funciones entre los docentes?	52,20	61,733	0,843	0,876
13. ¿La Directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la planificación institucional?	52,40	61,822	0,832	0,876
14. ¿La Directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la I.E. y el Ministerio de Educación?	52,60	58,267	0,827	0,872

15. ¿La Directora demuestra buena administración de los recursos financieros?	52,50	63,833	0,619	0,881
16. ¿La Directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.?	52,50	60,056	0,797	0,874
17. ¿La Directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?	52,90	56,989	0,839	0,871
18. ¿La Directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?	52,70	60,233	0,577	0,880
19. ¿Existe buenas relaciones entre la escuela y la comunidad?	52,70	64,456	0,446	0,884
20. ¿La escuela tiene buena imagen ante la comunidad?	52,40	70,933	-0,219	0,901
21. ¿La I.E. participa en las actividades de la comunidad?	52,10	72,544	-0,478	0,901
22. ¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la I.E.?	52,80	69,067	-0,057	0,893
23. ¿La I.E. participa en la solución de los problemas de la comunidad?	52,50	60,722	0,580	0,880
24. ¿La comunidad participa en los eventos organizados por la escuela?	52,20	61,733	0,843	0,876

FUENTE: Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre gestión educativa aplicado a los padres de familia de la I.E. N° 16577-2014

Resultados de la prueba piloto para el análisis de confiabilidad del cuestionario sobre gestión educativa aplicado a los estudiantes

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,865	21

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿La Directora se interesa porque los docentes mejoraren su enseñanza?	41,93	81,781	0,846	0,843
2. ¿La Directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?	42,13	93,695	0,202	0,867
3. ¿La Directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?	42,40	92,971	0,272	0,865
4. ¿La Directora promueve la innovación y capacitación del docente?	41,87	86,838	0,532	0,856
5. ¿La Directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.?	41,87	83,124	0,745	0,847
6. ¿La Directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?	41,93	92,352	0,304	0,864
7. ¿La Directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la I.E.?	42,53	87,981	0,530	0,856
8. ¿La Directora promueve que los docentes se identifiquen con la I.E.?	41,73	86,781	0,560	0,855
9. ¿La Directora fomenta la armonía y comprensión en la I.E.?	41,87	84,410	0,730	0,848
10. ¿La Directora delega funciones entre los docentes?	41,67	86,810	0,606	0,853
11. ¿La Directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la marcha de la I.E.?	42,33	96,095	0,127	0,867
12. ¿La Directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la I.E. y el Ministerio de Educación?	41,87	86,838	0,532	0,856
13. ¿La Directora demuestra buena administración de los recursos financieros?	42,33	93,381	0,220	0,867
14. La Directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.?	41,73	95,638	0,084	0,871
15. ¿El Director comparte con sus miembros la responsabilidad	41,60	88,400	0,505	0,857

en la toma de decisiones?				
16. ¿La Directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?	41,60	86,686	0,610	0,853
17. ¿Existe buenas relaciones entre la escuela y la comunidad?	41,87	93,838	0,176	0,869
18. ¿La I.E. participa en las actividades de la comunidad?	42,33	97,667	-0,017	0,872
19. ¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la I.E.?	41,87	84,410	0,730	0,848
20.¿La I.E. participa en la solución de los problemas de la comunidad	41,87	82,552	0,847	0,844
21. ¿La comunidad participa en los eventos organizados por la escuela?	42,00	95,571	0,091	0,871

FUENTE:Prueba de confiabilidad del cuestionario sobre gestión educativa a estudiantes de la IE. N° 16577-2014



## Matriz de consistencia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LIDERZGO, CULTURA Y CLIMA INATITUCIONAL.				
EJE TEMÁTICO: TRABAJO ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL				
TÍTULO DE TESIS: Relación del clima institucional y la calidad de la gestión, en la institución Educativa N° 16577, 2014.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE/DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, 2014?</p>	<p><b>Objetivo general.</b> . Determinar la relación entre el clima institucional y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, 2014.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> . Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión <b>liderazgo</b>, y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, 2014. . Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión <b>toma de decisiones</b>, y la calidad de la gestión en la Institución.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> <b>HI.</b> Existe correlación significativa entre el clima institucional y la calidad de la gestión, en la Institución Educativa N° 16577, 2014.</p>	<p><b>V.1</b> <b>Clima institucional</b></p> <p><b>. Liderazgo</b> - Estilo de liderazgo. - Actitud del personal.</p> <p><b>. Toma de decisiones</b> - Respeto a las opiniones. - Resolución de casos.</p> <p><b>. Compromiso laboral</b> - Reconocimiento de los objetivos y valores. institucionales de la I.E - Vínculo con la institución.</p> <p><b>. Satisfacción laboral.</b> - Búsqueda de incentivos.</p>	<p><b>. Unidad de análisis:</b> Cinco docentes y dieciocho padres de familia, veinticuatro estudiantes.</p> <p><b>.Tipo de investigación:</b> descriptivo correlacional.</p> <p><b>.Diseño de investigación:</b> Se visualiza en el Capítulo III Marco Metodológico de la Tesis de investigación (p. 70)</p> <p><b>. Métodos de investigación:</b> deductivo, inductivo,</p>

	<p>Educativa N° 16577, 2014.</p> <p>. Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión <b>compromisolaboral</b>, y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, 2014.</p> <p>. Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión <b>satisfacción laboral</b>, y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, 2014.</p> <p>. Determinar la relación entre el clima institucional, en su dimensión <b>trabajo en equipo</b>, y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N° 16577, 2014.</p> <p>. Proponer un plan de mejora del clima institucional en la Institución N° 16577, 2014.</p>		<p>- Satisfacción laboral.</p> <p><b>. Trabajo en equipo</b></p> <p>- Integración al equipo. - Comunicación interna.</p> <p><b>V. 2</b> <b>Gestión educativa</b></p> <p><b>Pedagógica curricular</b></p> <p>-Gestión pedagógica -Calidad de la gestión</p> <p><b>Organizativa.</b></p> <p>-Organización. -Delegación de funciones</p> <p><b>Administrativa</b></p> <p>-Gestión de recursos materiales -Gestión de recursos financieros -Gestión de recursos humanos</p> <p><b>Comunitaria</b></p> <p>-Vinculación escuela- comunidad</p>	<p>analítico.</p> <p><b>. Técnica de investigación:</b></p> <p>- Cuestionario.</p> <p><b>Variable 1: clima Institucional</b></p> <p><b>. Instrumentos:</b></p> <p>- Escala de Likert.</p> <p><b>Variable 2: gestión educativa</b></p> <p><b>. Instrumentos:</b></p> <p>- Cuestionario.</p>
--	--	--	--	--

## FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Relación del clima institucional y la calidad de la gestión en la Institucion Educativa N°

16577, en el año 2014.

### II. INSTRUMENTOS.

CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

### III. REFERENCIA.

Experto :

.....

Especialidad :

.....

Cargo actual :

.....

Grado académico:

.....

Institución :

.....

Instrumento :

.....

Lugar y fecha :

.....

### IV. VALORACIÓN DE ÍTENS DEL CUESTIONARIO.

N°	ÍTEMS	La pregunta tiene coherencia	La pregunta tiene relación con la variable	La pregunta es clara y precisa	Resultados
01	¿La directora se interesa porque los docentes mejorar su enseñanza?				
02	¿La directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?				

03	¿La directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?				
04	¿La directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes?				
05	¿La directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la IE.?				
06	¿La directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?				
07	¿La directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la IE.?				
08	¿La directora promueve que los docentes se identifiquen con la IE.?				
09	¿La directora fomenta la armonía y comprensión en la IE.?				
10	¿La directora delega funciones entre los docentes?				
11	¿La directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la marcha de la IE.?				
12	¿La directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la IE. y el MINEDU.				
13	¿La directora demuestra buena administración de los recursos financieros?				
14	¿La directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la IE.?				

15	¿La directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?				
16	¿La directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?				
17	¿Existe buenas relaciones entre la IE. Y la comunidad?				
18	¿La IE. Participa en las actividades de la comunidad?				
19	¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la IE.?				
20	¿La IE. Participa en la solución de los problemas de la comunidad?				
21	¿La comunidad participa en los eventos organizados por la IE.?				

## II. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....  
 .....

3. A: Bien formulado 2. B: Modificar 1. C: Cambiar
--

\_\_\_\_\_  
 Firma y sello del experto

## FICHA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Relación del clima institucional y la calidad de la gestión en la Institución Educativa N°  
16577, en el año 2014.

### II. INSTRUMENTOS.

CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

### III. REFERENCIA.

Experto: .....

Especialidad:

.....

Cargo actual :

.....

Grado académico:

.....

Institución:

.....

Instrumento:

.....

Lugar y fecha:

.....

### V. VALORACIÓN DE ÍTEMS DEL CUESTIONARIO.

N°	ÍTEMS	La pregunta tiene coherencia	La pregunta tiene relación con la variable	La pregunta es clara y precisa	Resultados
01	¿La directora se interesa por mejorar la calidad de la enseñanza?				
02	¿La directora fomenta el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes?				
03	¿La directora valora y reconoce el buen desempeño de los docentes				

04	¿La directora logra compromisos con los docentes para el mejoramiento del aprendizaje?				
05	¿La directora promueve la innovación y capacitación del docente?				
06	¿La directora toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la IE.?				
07	¿La directora promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas?				
08	¿La directora fomenta la colaboración y participación docente en las actividades de la IE.?				
09	¿La directora promueve que los docentes se identifiquen con la IE.?				
10	¿La directora fomenta la armonía y comprensión en la IE.?				
11	¿La directora ejerce un buen liderazgo en la IE.?				
12	¿La directora delega funciones entre los docentes?				
13	¿La directora promueve la participación de los docentes y padres de familia en la planificación institucional?				
14	¿La directora hace cumplir las normas y reglamentos que da la IE. y el MINEDU.				
15	¿La directora demuestra buena administración de los recursos financieros?				
16	¿La directora se preocupa por preservar los bienes y materiales de la IE.?				
17	¿La directora comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones?				

18	¿La directora tiene la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo?				
19	¿Existe buenas relaciones entre la IE. y la comunidad?				
20	¿La comunidad tiene buena imagen ante la IE.?				
21	¿La IE. participa en las actividades de la comunidad?				
22	¿Las instituciones de la comunidad apoyan a la IE.?				
23	¿La IE. participa en la solución de los problemas de la comunidad?				
24	¿La comunidad participa en los eventos organizados en la IE.?				

VI. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....  
.....

3. A: Bien formulado 2. B: Modificar 1. C: Cambiar
--

\_\_\_\_\_

Firma y sello del experto