

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS
MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA DE
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN MIGUEL” DE LA PROVINCIA DE SAN
MIGUEL - CAJAMARCA. 2015.**

Por:
SONIA MARLENI SILVA DÍAZ

Asesor:
M. Cs. CARLOS RAFAEL SUÁREZ SÁNCHEZ

San Miguel- Cajamarca - Perú

2015

COPYRIGHT © 2015 by
SONIA MARLENI SILVA DÍAZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN MIGUEL” DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL - CAJAMARCA. 2015.

Por:

SONIA MARLENI SILVA DÍAZ

Comité Científico

Mg. CS. Carlos Rafael Suárez Sánchez
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro del Comité Científico

M. Cs. Rodolfo Alvarado Padilla
Miembro del Comité Científico

Dra. Marina Estrada Pérez
Miembro del Comité Científico

Cajamarca - Perú

2015

DEDICATORIA

A mi madre que está en el cielo, quién me enseñó el valor del esfuerzo.

A Dios, por su infinita bondad,
A mi esposo por su apoyo incondicional.
A la inspiración de mi vida, mis hijos
José María, Celmy Nicole y Sofía
Victoria, a mi familia, por su comprensión
y ser el motivo para seguir superándome.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por la conducción acertada del Proyecto de Capacitación en relación a la Maestría en Gestión de la Educación.

A los docentes que desarrollaron las asignaturas de la Maestría en Gestión de la Educación de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

A la Dra. Marina Estrada Pérez, Directora de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por la excelente conducción de éste proyecto.

Al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, Director de la Sección de Post Grado en Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca, por su gran desprendimiento, sabios consejos y valiosos aportes.

Al asesor Mg, Carlos Suárez Sánchez por su apoyo permanente en el desarrollo de la tesis.

Al gobierno regional por el financiamiento de los estudios de maestría.

A mis familiares por estar siempre conmigo en todo momento.

A mis compañeros de la universidad.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema	4
2. Formulación del problema	6
2.1. Problema general	6
3. Justificación	6
4. Delimitación de la investigación	7
5. Limitaciones de la investigación	7
6. Objetivos de la investigación	8
6.1. Objetivo general	8
6.2. Objetivo específico	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes	9
2.- Bases Teóricas	13
2.1. Clima Institucional	13
2.2. Enfoques teóricos de clima institucional	15
2.2.1. La Taxonomía de –Tagiuri	16
2.2.2. Modelo de Litwin y Stinger	17
2.2.3. Teorías de sistema de organización de Rensis Likert	19
2.2.4. Tipos de clima institucional según Rensis Likert	20
2.2.5. Clima Institucional e instrumento de Diagnóstico	22

2.2.6. Enfoque estructural y humanista del clima institucional según Martín Bris.M	23
2.2.7. Dimensiones del Clima Institucional	24
2.2.8. Importancia del clima organizacional	42
2.2.9. Cultura Institucional	44
2.3. Gestión Educativa	46
2.3.1. Evolución de la Gestión	46
2.3.2. Modelos de gestión	48
2.3.3 .Gestión Educativa como disciplina	52
2.3.4. Gestión Educativa en el Perú	54
2.3.5. Dimensiones de la Gestión Educativa	57
2.3.6. Contextualización de los procesos de gestión	61
2.3.7.- Estilos de gestión educativa	61
2.3.8.- Estilos de dirección según teoría socio crítica de Stephen J. Ball.	62
1 Estilo interpersonal	63
2. Estilo administrativo	64
3. Estilo político	66
a. Antagónico	66
b. Autoritario	67
2.4.- Definición de Términos Básicos	69

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Hipótesis central	71
2. Variables	71
2.1. Variable 1. Clima institucional	71
2.2. Variable 2. Gestión educativa	71
3. Operacionalización de variables	71
4. Población	74
5. Unidad de Análisis	74
6. Tipo de investigación	74
7. Diseño de investigación	74
8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
9. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos	76

10. Validación del instrumento	77
11. Estimación de la confiabilidad	78
12. Procedimiento	78

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Resultados de la variable 1: clima institucional. Dimensiones	80
2. Resultados de la variable 2: gestión educativa. Dimensiones	81
3. Resultados generales de la variable clima institucional	81
4. Resultados generales de la variable y gestión educativa	81
5. Análisis de hipótesis estadística	93
5.1. Hipótesis general	93
5.2. Hipótesis específica	93
6. Resultados de la correlación de las variables clima institucional y gestión educativa	94
7. Discusión de resultados	95

CAPITULO V

PROPUESTA DE PROYECTO DE MEJORA

CONCLUSIONES	105
SUGERENCIAS	107
LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
APÉNDICES/ANEXOS	112

LISTA DE TABLAS

		Página
Tabla 1.	Marco operacional de variable 1: Clima institucional e indicadores.	72
Tabla 2	Marco operacional de variable 2: Gestión Educativa e indicadores.	73
Tabla 3	Presencia de liderazgo en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. Gráfico 01.	82
Tabla 4	Toma de decisiones del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 02.	83
Tabla 5	Presencia de comunicación en el personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 03	84
Tabla 6	Presencia de relaciones interpersonales del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 04	85
Tabla 7	Motivación del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 05.	86
Tabla 8	Gestión Pedagógica en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 06.	87
Tabla 9	Gestión administrativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 07.	88
Tabla 10	Gestión Institucional en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 08.	89
Tabla 11	Gestión Comunitaria de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 09.	90
Tabla 12	Clima Institucional de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 10.	91
Tabla 13	Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014. . Gráfico 11.	92
Tabla 14	Resultados de la correlación de las variables Clima institucional y Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel – Cajamarca.	94

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a explicar el clima institucional y su relación con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca 2014. Teniendo en cuenta la perspectiva de una investigación de tipo descriptivo – correlacional, utilizando el diseño correlacional, se llevó a cabo una serie de actividades, utilizando los conceptos teóricos básicos de clima institucional y gestión educativa, a través del cual se aplicó al personal de la Institución Educativa Secundaria “San Miguel” formada por 32 integrantes entre personal directivo, docente, administrativo, y de servicio, a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, para medir las variables propuestas en el presente estudio de investigación. Luego del procesamiento, interpretación y análisis del conjunto de datos estadísticos se concluyó que existe correlación buena y significativa del clima institucional con la gestión educativa en un 85%, un buen clima institucional constituye un componente influyente para una buena gestión, es así que se aprecia diferentes puntos de vista que tiene todo el personal de la institución, quienes concluyen y comparten la idea de afirmar que existe una relación positiva y significativa entre el clima institucional y la gestión educativa.

Palabras Claves: Clima Institucional, Gestión Educativa.

SUMMARY

The present research is aimed to explain the institutional environment and its relationship to the educational management school advertises "San Miguel" of Cajamarca 2014. Given the prospect of an investigation descriptive - correlational design using correlational, he held a series of activities, using basic theoretical concepts of institutional climate. and educational management, through which applied to staff of Secondary School "San Miguel" consists of 32 executive staff members, teachers, administrators, and service, to be applied by the technique of the survey and its instrument the questionnaire to measure the variables proposed in this research study. After processing, interpretation and analysis of all statistical data it was concluded that there is good and significant correlation of the institutional climate with educational management by 85%, a good institutional climate is a factor for good management, so that is appreciated different points of view that has the entire staff of the institution, who conclude and share the idea say that there is a positive and significant relationship between the institutional environment and management.

Keywords: Institutional Climate, Education Management.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas, se encuentran en la necesidad de adecuarse a diferentes cambios, existen varios factores que influyen en cualquier clima institucional y también son variadas las actuaciones del personal de la institución educativa. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de una institución pueden ser negativa o problemática de acuerdo al clima institucional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presenta problemas realizando su labor docente o administrativa con gusto y abnegación.

Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente que se encuentran. Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre clima institucional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El clima institucional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto administrativo: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre el personal docente, administrativo y de servicio, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados. Se observa en las instituciones educativas, que las relaciones interpersonales se encuentran un poco deterioradas, la desmotivación es notoria y las capacidades de organización son débiles que no permiten hacer tangible lo planificado tanto operativa y estratégicamente, expresándose en procesos administrativos

institucionales inadecuados, resultados deficientes, pues, la práctica del personal administrativos como responsables directos o indirectos es mediática, por tanto requiere hacer un análisis de las particularidades en que opera la administración pública en las instituciones educativas.

La realización del estudio del clima institucional proveerá a las Instituciones de Gestión Local, de la información necesaria para poder actuar con aquellos elementos que se evidencien en los resultados.

Se considerará de gran ayuda la información que vendrá de este estudio denominado **“Clima Institucional y su relación con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, año 2015”**, asimismo, el propósito de este trabajo a pesar de sus limitaciones, es efectuar una investigación con el propósito de conocer la realidad para que con ese criterio se dé una respuesta de transformación y cambio; conducido por la dirección de la Institución Educativa San Miguel, compartirlo con todos los integrantes y lograr la base de un alto grado de integración y compromiso. El ordenamiento que sigue se considera en la ejecución del presente trabajo de investigación que comprende cinco capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I trata sobre el planteamiento del problema de investigación, formulación del problema, justificación de la investigación, delimitación, limitaciones y objetivos de la investigación.

En el capítulo II trata sobre enfoque del marco teórico de la investigación desarrollada con sustento para la elaboración del trabajo de investigación delimitando conceptos referentes al clima institucional, con la finalidad de determinar la relación

con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

En el capítulo III se plantea la metodología, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, análisis de datos, que se solicitó para el trabajo de investigación.

En el capítulo IV, se aprecia el análisis e interpretación de las encuestas aplicadas, instrumentos que sirvieron para el estudio y determinar la relación existente del clima organizacional y gestión institucional, los que se procesaron para precisar la problemática que atraviesa la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

En el capítulo V, se propone un proyecto de mejora a la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca.

Luego, Se presenta las conclusiones y sugerencias, al personal directivo, docente, administrativo y personal de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. Siendo la conclusión central en cuanto al clima institucional, que está expresado en el potencial humano, que existe relación y que influye en un 62.5% sobre la gestión de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca.

Finalmente, se hace mención a las referencias bibliográficas de textos consultados que son el sustento temático de la investigación, la web grafía y otros. Finalmente se encuentran los anexos que demuestran la consistencia del trabajo efectivo instrumentos de apoyo para el logro del presente trabajo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años se viene evidenciado muchos cambios a nivel tecnológico, social, político, y económico, ante este contexto las instituciones se encuentran en la necesidad de adecuarse a los cambios, resultando necesario repensar los esquemas tradicionales sobre los cuales se diseñaron sus estructuras y procesos, aplicando los nuevos esquemas de gestión del talento humano, dirigidos a optimizar el potencial y conocimiento de las personas que integran las instituciones. Este nuevo escenario se enmarca dentro de lo que los tratadistas como es el caso de Chiavenato (2009) ha definido como “la era del conocimiento” con diseños orgánicos y flexibles, con menor carga burocrática, transformar las tradicionales formas de organizar el trabajo, ejercer liderazgo, autoridad, toma de decisiones y formas de comunicación dentro de la institución, destacando la importancia del factor humano en el nuevo escenario, donde la satisfacción de sus necesidades es esencial.

El sector educación también está inmerso en estos constantes cambios, el quehacer educativo juega un rol importante en la sociedad, en el que la gestión de la Institución Educativa debe estar atenta a los continuos cambios, de ahí la necesidad de contar con equipos humanos motivados e identificados con su institución, para de ésta manera lograr los objetivos propuestos y hacer un seguimiento al comportamiento del equipo integrante de la institución, para poder sobrevivir y seguir vigente en éste contexto. Por ello se debe buscar un mejoramiento continuo del clima institucional siendo el factor humano lo

más importante, donde las interrelaciones fluyan de manera armónica, que exista relación entre lo que es un buen clima institucional y el nuevo enfoque de gestión, que conlleve a optimizar la calidad, identificación y desarrollo de las personas y lograr los objetivos propuestos a nivel de institución.

El clima laboral en la Institución Educativa, gira en torno a la percepción del personal en cuanto al ambiente laboral, y se debe identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los trabajadores, por medio de la opinión o percepción que estos tengan de diversos factores que pudieran afectar su desempeño y su relación con la gestión educativa, ya que permitirá mejorar el desempeño del director en la gestión pedagógica, administrativa, institucional, y comunitaria. Pero es importante resaltar que el director sólo, no podría lograr los objetivos propuestos en la institución, tiene que haber un trabajo en equipo, para ello deberá conocer las fortalezas de su equipo de trabajo, las debilidades que se tiene para mejorarlos, identificar las amenazas para superarlos y aprovechar las oportunidades que se tiene y se refleje en mejorar el clima de trabajo, la gestión y sobre todo la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

El desempeño de la función directiva constituye una de las tareas más influyentes en los procesos y en los resultados educativos de las Instituciones Educativas. Quienes dirigen y el lugar que ocupan en las instituciones, pueden ser personas claves, tanto para promover y desarrollar innovaciones, como para dificultarlas o deshacerlas. Ello implica valorar la importancia del papel de la gestión del director. Existe, sin embargo, cierto desconocimiento en torno al desempeño de la dirección en las Instituciones Educativa.

Estos antecedentes me han motivado, para desarrollar mi proyecto de investigación titulado “Clima institucional y su relación con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre clima institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca?

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica porque existe la necesidad de conocer cómo el clima institucional se relaciona con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, debido a que en los últimos años se ha ido acentuando la inadecuada imagen de la institución, con un clima institucional no muy positivo y una gestión con muchas deficiencias.

3.1. Justificación Teórica: Esta investigación se realizará para conocer en qué medida se mejora la imagen de la Institución Educativa “San Miguel” y como el clima institucional se relaciona positivamente con la gestión educativa.

3.2. Justificación Práctica: ya que los resultados de la investigación servirán para ser tomados como antecedentes de otras investigaciones, y formular una propuesta de mejora en el clima institucional y gestión educativa en donde se realiza la investigación.

3.3. Justificación Legal: Con el desarrollo de esta investigación se pretende optar el grado académico de Magister en Gestión de la Educación en concordancia con el reglamento específico de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca.

3.4. Justificación Metodológica: Los métodos, procedimientos, técnicas, instrumentos, conclusiones, y recomendaciones empleados en la investigación, una vez demostrados su validez y confiabilidad, podrán ser utilizados por otros investigadores, previa sistematización, por cuanto se estaría demostrando probablemente ¿Cuál es la relación entre clima institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca?

4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación está enfocada a determinar la relación que existe entre el clima institucional y la gestión educativa, se desarrolló en el espacio geográfico correspondiente al distrito y provincia “San Miguel”, departamento de Cajamarca, al personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, durante el año 2015. Corresponde a la línea de investigación “gestión de liderazgo, cultura y clima institucional“, al eje temático, “estilos de gestión y liderazgo institucional”.

5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación no consideró el proceso de control de la gestión ni las medidas de implementación para la mejora del clima institucional de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, 2015. El estudio se desarrolló en un solo momento específico de julio a septiembre del 2015.

6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre el clima institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, 2014.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Explicar la relación del liderazgo directivo con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca.
- b. Establecer la relación de los procesos de toma de decisiones en la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca.
- c. Verificar la relación de niveles de comunicación institucional con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel – Cajamarca
- d. Explicar la relación entre las relaciones interpersonales con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca.
- e. Evaluar la relación de la motivación con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca.
- f. Elaborar un proyecto de mejoramiento para fortalecer la gestión de la institución educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- ANTECEDENTES.

Los antecedentes de estudio que he tomado en cuenta son porque posee una variable en común y es de tipo correlacional.

1.1. A Nivel Internacional.

Alcalá (2011) realizó el estudio “El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior “Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Papaloapan –México, llegando a la siguiente conclusión. Los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional, en la variable de conflictos, ésta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, ya que están marcados los niveles de jerarquía pero con inadecuado conocimiento haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan.

1.2. A Nivel Nacional.

Garro (2012) realizó el estudio “Clima organizacional y su relación con los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundaria de menores de las Instituciones Públicas de Amarilis-Huánuco “de la Universidad Cesar Vallejos – Huánuco. Los resultados sobre: procesos de planificación institucional, la toma de decisiones, motivación, la comunicación institucional y el estilo de liderazgo en la gestión no son los más adecuados para la calidad de los aprendizajes.

Pérez (2012). En su tesis “Relación entre el Clima Institucional y Desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red. N° 1 Pachacútec – Ventanilla. Universidad San Ignacio de Loyola. Escuela de Post Grado. Llegó a la siguiente conclusión. Existe una relación media y positiva entre el clima institucional en comunicación, motivación, nivel de confianza, nivel de participación y desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacútec en Ventanilla.

López. (2005) realizó el estudio “Percepciones de los Directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión” Escuela de Post grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, llegando a las siguientes conclusiones.

1. Los directores dan muestra de saber cuál es su misión, la obligación que tienen de conocer las normas y de analizarlas con sus docentes en equipo, pero no todos conocen las normas actuales de gestión educativa a cabalidad. Todavía no han asimilado el concepto de participación democrática. No perciben que las normas de gestión contribuyen al mejoramiento de la calidad, por la dificultad que encuentran en la comprensión de las normas, las aplican de acuerdo a sus propias percepciones. Así mismo lo que les produce en vez de soluciones, dificulta su gestión.
2. Los instrumentos de gestión (PEI.PAT.RI) no tienen relación entre lo emanado por las normas actuales y lo propuesto en los colegios. Los directores conocen muy superficialmente que en las normas actuales se promueve la autonomía de los centros educativos y la

descentralización educativa. Consideran que las normas deben adecuarse a su realidad.

Molochó, (2010). Tesis “Influencia del Clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima – Sur”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela de Postgrado, llegando a las conclusiones que el clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43% sobre la gestión institucional. El clima institucional correspondiente al diseño de la organización, influye en un 43% sobre la gestión Institucional, y el clima institucional expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional.

Álvarez, (2002). “La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”- Universidad Nacional Mayor de “San Marcos” – Perú. Entre los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos tenemos que la política administrativa es considerada por el 67.6% como poco resaltante y la frecuencia tuvo un porcentaje mayor en los administrativos, de sexo femenino y de condiciones laboral nombrados. Dos de las principales causas que inciden en el resultado anterior son: la falta de comunicación oportuna (81.8%) y la mala orientación hacia los recursos humanos del INO (57.3%) todos los factores aunados dan como resultado un clima organizacional apropiado.

1.3. A Nivel Regional.

Vásquez (2008) “Ambiente Laboral en los Grupos Ocupacionales en el Gobierno Regional de Cajamarca – Jaén“. Universidad Nacional de Cajamarca, Escuela de Post Grado. Llegó a la conclusión que en la actualidad el problema laboral responde a partir de planteamientos, normas y criterios emanados del Gobierno Regional de Cajamarca – Jaén, en función a las Gerencias Sub- Regionales se han concretizado en un conjunto de normas y directivas, donde tienden a crear problemas de carácter laboral y económico en las Gerencias Sub – Regionales, y que las remuneraciones de los trabajadores en todos sus niveles no satisfacen las necesidades básicas del trabajador a sí mismo, se crea una marginación en los beneficios sociales de dichos trabajadores en la relación a las remuneraciones de los trabajadores de la gerencia, quienes superan largamente los de la sub – Región, originándose una brecha económica entre los trabajadores de ambas unidades. Al mejoramiento de la calidad de vida laboral, mediante la creación de un ambiente óptimo de trabajadores.

Valera (2007). En su tesis “Clima organizacional y su relación con la eficiencia del sistema de abastecimientos en la Universidad Nacional de Cajamarca – Propuesta de mejoramiento” Universidad Nacional de Cajamarca – Escuela de Post Grado. Los resultados muestran que existe una relación directa entre el clima organizacional de las unidades que conforman el sistema de abastecimiento de la UNC y la Eficiencia del Sistema de Abastecimiento de la UNC.

2.- BASES TEÓRICAS

2.1. Clima Institucional.

Las definiciones de clima en las organizaciones son numerosas y variadas. Hay muchos investigadores que han aproximado sus conceptualizaciones a aspectos más específicos, características generales que de una u otra manera revelan una noción de lo que es clima institucional.

En esta parte del trabajo desarrollaremos el marco conceptual del clima institucional, para lo cual es necesario tomar en cuenta diversos enfoques y conceptos que se han dado al respecto.

Según Alves (2000). El clima es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva, un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento (p.124).

Del mismo modo Dessler (1993, citado por Sandoval,2004) plantea que “no hay un consenso en cuanto al significado del término clima institucional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales, puramente objetivos como estructura, políticas, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (p.83).

Igualmente, Martín (2000) indica que “el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los

factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Este es el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela” (p.103).

Por su parte Pintado (2007), menciona “el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima”.

También, Sandoval (2001), sostiene que

“si el clima de una institución se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituye el clima de una institución educativa (p.34)

Por su parte, Farjat. (1998) afirma que: “la palabra clima se refiere más a lo perceptual, a la atmósfera en que se desenvuelven las personas que están en un ambiente físico determinado (p.68).

Asimismo, Viñas (2004) menciona que “el clima institucional está considerado como uno de los elementos centrales de la calidad de un centro educativo. Por tanto, trabajar por la mejora del clima institucional es trabajar por la calidad de una forma directa” (p.21).

Del mismo modo, el Centro de Investigaciones y Servicios Educativos 2007, considera que:

“el clima de una escuela resulta del tipo de programa, de los procesos utilizados, de las condiciones ambientales que caracterizan la escuela como una institución y como un agrupamiento de alumnos, de los departamentos, del personal, de los miembros de la dirección. Cada escuela posee un clima propio y distinto. El clima determina la calidad de vida y la productividad de los profesores y de los alumnos. El clima es un factor crítico para la salud y para la eficacia de una escuela. Para los seres humanos, el clima puede convertirse en un factor de desarrollo (p.5).

Según estas definiciones, se puede mencionar, que el clima institucional es un concepto amplio que abarca la forma en que los actores ven la realidad y la interpretación que hacen de ella, es de suma importancia para la organización. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de su institución. De ahí que el clima institucional refleja la interacción entre características personales e institucionales.

2.2. ENFOQUES TEÓRICOS DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Después de conocer las diversas opiniones de estudiosos e investigadores se puede afirmar que el clima institucional ha sido estudiado por su valor en sí mismo, especialmente dentro de las teorías de las organizaciones. Por ello es importante presentar los distintos enfoques teóricos sobre el clima institucional.

2.2.1. LA TAXONOMÍA DE TAGIURÍ.

Tagiuri (1968, citado en Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 2007) puntualizó que “la manera en que un individuo lleva a cabo una tarea dada depende, por un lado, de qué tipo de persona es, y por otro, del contexto en el cual actúa (p.6), definiendo el clima organizacional como: “una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que: a) es experimentada por sus miembros, b) influencia su conducta y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización” (p.7).

Según esta definición, la estructura del clima se asienta en cuatro dimensiones:

- a. Infraestructura.-** representa las características físicas y materiales de la institución, muestra relaciones bajas o inconsistentes con el producto educativo. Tienen como variables a las características del edificio, tipo de centro, tamaño del aula, y la escuela, condiciones físicas de trabajo, materiales, estructura organizativa.
- b. Medio.-** referido a la presencia de características de las personas y grupos dentro del medio escolar. Entre sus variables destacan las características de los individuos, elementos motivadores (moral) remuneración y experiencia

docente, personal y conducta del director, comportamiento y puntualidad.

c. Sistema social.- referida a los patrones de relación entre las personas y cuyas variables son la relación entre los estamentos de la comunidad, comunicación, participación, toma de decisiones compartidas, autonomía, democracia, consideración y liderazgo.

d. Cultura.-relacionada con los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas de los grupos. Sus variables son normas y disciplina, sistema de control institucional, sistema de valores, relaciones de apoyo, orientación de objetivos y apertura a la innovación.

2.2.2. MODELO DE LITWIN Y STINGER.

Por su parte Litwin y Stinger define clima como” un concepto que describe la calidad o naturaleza subjetiva del ambiente organizacional. Sus propiedades pueden ser descritas o experimentadas por los miembros de la organización, y reportadas por ellos en un cuestionario apropiado y señala, las características del modelo: (Centro de Investigaciones y Servicios Educativos 2007, p.8).

a. Estructura: sentimiento que tiene el empleado respecto a las presiones en el grupo, cuántas regulaciones, procedimientos hay, énfasis en el papeleo y si hay una atmósfera informal y floja.

- b. Responsabilidad:** sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones, cuando ha hecho un trabajo, saber que es su trabajo.
- c. Recompensa:** sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho, enfatizar recompensas positivas más bien que castigos, la justicia percibida del pago y políticas de promoción.
- d. Riesgo:** sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización, hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.
- e. Calidez:** sentimiento general de buen compañero que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en ser aceptado, la prevalencia de amistad y grupos sociales informales.
- f. Apoyo:** ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.
- g. Estándares:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo, el desafío representado en las metas grupales y personales.
- h. Conflicto:** sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes, el énfasis puesto en la apertura.

- i. **Identidad:** sentimiento de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo, la importancia puesta en este tipo de espíritu.

2.2.3. TEORÍA DE SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RENSIS LIKERT

La teoría de clima organizacional de Rensis Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 2007)

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

3. **VARIABLES FINALES:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para resumir, se puede decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre la gestión educativa dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Centro de Investigaciones y Servicios Educativos 2007).

2.2.4. TIPOS DE CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN LIKERT

Diversos autores definen al clima institucional como el ambiente generado en una institución educativa a partir de sus vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores, motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

De un modo general, Likert (1968, citado en Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 2007) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermedias y finales.

1. CLIMA AUTORITARIO

- a. **Sistema I. Autoritario explotador.** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos es tomada por la dirección.

- b. **Sistema II autoritario paternalista.** En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus sirvientes. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

2. CLIMA PARTICIPATIVO.

- a. **Sistema III, consultivo,** La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

b. Sistema IV, participación en grupo, La dirección tiene plena confianza en los empleados, los procesos de toma de decisiones, están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral.

Teniendo los diferentes tipos de clima podemos concluir que, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.2.5. CLIMA INSTITUCIONAL E INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

A pesar de la complejidad del concepto clima institucional es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en que se preguntan a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas variables que lo incluyen. El cuestionario de Rensis Likert (1968, citado en Centro de Investigaciones y Servicios Educativos, 2007) considera las siguientes dimensiones para medir el clima institucional.

a. **Estilo de liderazgo directivo.-** El líder es un conductor de un grupo humano. Los estilos más conocidos son: el autoritario,

el democrático y permisivo.

- b. **Procesos de toma de decisiones.-** consiste en elegir una alternativa entre las disponibles, a efectos de resolver un problema actual o potencial dentro de una institución.
- c. **Motivación.-** es el acto de animar a los integrantes de una organización, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos, logrando así un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficacia, responsabilidad, creatividad, y un mayor compromiso por parte de los miembros.
- d. **Comunicación institucional.** Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre estas y los diferentes públicos que tienen en su entorno.
- e. **Relaciones Interpersonales.-** consiste en la interacción recíproca entre dos o más personas involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.

2.2.6. ENFOQUE ESTRUCTURAL Y HUMANISTA DEL CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN MARTÍN BRIS.

Martín (1999), considera que dentro del clima institucional se manifiesta dos grandes escuela de pensamiento: estructuralista y humanista.

En esa medida, Martín sostienen que en la escuela expresada por los estructuralistas: “el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual” (p.25). Así se entiende que, los elementos del clima se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Asimismo, Martín indica que para la escuela humanista “el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización” (p.26).

En esa medida el enfoque estructuralista y humanista hace énfasis en las características permanentes de una organización que las diferencia de otra e influyen en el comportamiento de las personas.

Finalmente se puede concluir diciendo que el clima institucional, es un factor que perturba la efectividad del personal que labora en toda institución, ya que este influye en los caracteres del individuo de forma negativa o positiva de acuerdo con las técnicas de motivación que aplique y existan dentro de la institución.

2.2.7. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

Uno de los criterios más aceptados en la aplicación de metodología de desarrollo organizacional para la descripción del

clima, establece que en tales procesos se requiere considerar factores como: comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones y relaciones interpersonales”. (Pinedo 2005: 29). Es por ello que los factores que influyen en el clima organizacional o laboral son las piezas claves para el éxito de una Institución Educativa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus docentes. Para la presente investigación consideraremos las siguientes dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación.

A. Liderazgo

Considerando las diferentes definiciones:

Davis K.(1997), afirma que “el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos “.

Asimismo Schein. H. (1995), expresa “el liderazgo, es el conjunto de habilidades, funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros.”.

También **Madrigal T.** (2000) considera “el liderazgo es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio

Según **Chiavenato** (2000) establece que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Igualmente, **Peter Senger** (1999) afirma: que el “Liderazgo en las organizaciones que sobresaldrán en el futuro, serán aquellos que descubran como llevar a la cima el compromiso y la capacidad de aprendizaje de su gente en cada uno de sus niveles jerárquicos.”

Por otra parte, el Diccionario de ciencias de la conducta define al liderazgo como “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.”

Del mismo modo el diccionario de la real academia, considera “el liderazgo es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.

“el liderazgo es el proceso de influir en las actividades que realiza una persona o grupo para la consecución de una meta” (Martínez 2003,237)

“Una función que realiza alguna persona que ejerce autoridad sobre otras” (Montalván 1999,34)

En conclusión podemos decir que el éxito de una organización depende fundamentalmente de la calidad de liderazgo, pues es el líder quien dirige el camino para conseguir las metas. Los directores deben tener la capacidad de un líder para tratar de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. En tanto el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión, la imaginación, necesarios

para poner en circulación los procesos de animación y movilización para llegar a lograr los objetivos propuestos.

1. Tipos de liderazgo

Arévalo Luna, E.(2002) cita a Uculmana (1995) quien a su vez cita a Lewin y sus colaboradores que en 1954, estudiaron tres clases de liderazgo en diferentes ocasiones. Las investigaciones caracterizaron como sigue la actuación de cada uno de los líderes.

1.1 Líder autoritario: Todo lo que debe ser hecho es determinado por el líder. Los grupos de trabajo son también formados por el líder, que determina lo que cada uno debe hacer. El líder no dice a sus dirigidos cuáles son los criterios de evaluación y las notas no admiten discusión. Lo que dice el jefe es ley. El líder no participa activamente de las actividades de la clase simplemente distribuye las tareas y da órdenes.

1.2 Líder democrático: Todo lo que es hecho es objeto de discusión del grupo; cuando hay necesidad de un consejo técnico el líder sugiere varios procedimientos alternativos a fin de que los miembros del grupo escojan. Todos son libres para trabajar con los compañeros que quieren, cayendo a todos la responsabilidad por la conducción de las actividades. El líder debe discutir con el grupo los criterios de evaluación y participar en las actividades del grupo.

1.3 Líder Permisivo: Se puede describir este tipo de liderazgo como aquel que evita usar el poder y responsabilidad. El líder no se preocupa por lo que está sucediendo, no obliga a los trabajadores a ejecutar sus labores. Predomina el exceso de confianza, le otorga a los subordinados un alto grado de independencia a fin de que éstos determinen sus propias actividades. El líder no se preocupa de evaluar la actividad del grupo, permaneciendo ajeno a lo que está aconteciendo. En la práctica no funciona puesto que propicia el relajamiento, la indisciplina y la baja productividad.

B. Toma de Decisiones

En la vida diaria nos vemos obligado a tomar decisiones y algunas de ellas tienen gran importancia en el logro de objetivos personales. En muchas instituciones educativas y organizaciones el proceso de toma de decisiones juega un papel fundamental para la productividad de la misma.

“La toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas” (Daft 2005, 446)

La toma de decisiones implica un proceso en el que se escoge entre dos o más alternativas siempre con el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la opción

que satisface de modo efectivo el logro de una meta o la resolución de un problema.

La toma de decisiones es la selección de varias acciones. En las organizaciones se debe decidir lógicamente para alcanzar las metas que no se pueden lograr sin acción. Este proceso es sin duda una gran responsabilidad, ya que se tiene que decidir lo que debe hacerse.

1. Etapas de toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que ocurre o transcurre alrededor de varias etapas.

Daft (2005), considera que en el proceso de toma de decisiones contiene dos etapas principales:

En la fase de identificación del problema, se vigila la información sobre las condiciones ambientales y organizacionales, para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de la insuficiencia.

La fase de solución de problemas, tiene lugar cuando se considera cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción.

La técnica de tomar decisiones está basada en cinco componentes esenciales:

1.1 Información: Las cuales se recogen con el propósito de definir sus limitaciones.

1.2 Conocimientos: Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las situaciones que rodean el problema o de una circunstancia similar, entonces, éstos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

1.3 Experiencia: Se refiere cuando una persona soluciona un problema ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución de problemas similares.

1.4 Análisis: En ausencia de un método o procedimiento para analizar un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes, si estos fallan, entonces debe confiarse en su intuición.

1.5 Juicio: El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el propósito de seleccionar el curso de acción apropiado. (Daft 2005, 446).

C. Comunicación

Es la relación comunitaria que consiste en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un actor esencial de convivencia y un elemento que determina las formas de socialización en las organizaciones.

Por lo tanto, para una buena eficacia en las organizaciones se debe mantener una buena comunicación, sabemos que no existen

grupos sin comunicación pero no se puede entender a la comunicación sólo como la trasmisión de significados entre los miembros, sino que debe haber un entendimiento de los significados que se transmiten, estos significados son las informaciones, ideas, metas y sueños de la organización. Martín (1999).

Según Fischman (2000), menciona que la comunicación en las organizaciones debe ser una comunicación efectiva y se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente con su personal, a su vez la comunicación es un arma de doble filo, bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con su personal, mal usada puede generar dolor, rabia e indignación y crear un ambiente destructivo en la organización” (p110).

La comunicación es “el proceso de transferir significados en forma de ideas e información de una persona a otra, a través de la utilización de símbolos compartidos, con el fin de que sean comprendidos e intercambiados” (Boland 2007, pg.82).

“la comunicación es el proceso de transmitir información y de entender su correspondiente significado” (Da Silva 2002,33).

De acuerdo a lo antes mencionado la comunicación es la transferencia de acuerdos que implica la transmisión de información y comprensión entre dos o más personas. Las relaciones entre los integrantes de una institución constituyen un proceso comunicacional, en el cual se emite y se obtiene información, además se transmiten modelos de conducta y se enseñan

metodologías. Una buena comunicación también permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa. En fin, a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización. Por lo que se considera que para mejorar un ambiente laboral de una institución educativa es necesario estudiar el proceso de comunicación ya que un mejor entendimiento entre los integrantes mejorará la motivación y el compromiso generará altos rendimientos positivos de los trabajadores. (Noguera C, 2000).

En conclusión, la comunicación juega un papel primordial en el desarrollo de las organizaciones y de las relaciones interpersonales. Además es el vínculo que propicia el entendimiento, la aceptación y ejecución de proyectos organizacionales.

1. Canales de comunicación

Los canales de comunicación son el medio por el cual se transmite el mensaje. Dentro de la institución hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales o informales; el canal de asegurar el flujo de la comunicación eficaz.

Teniendo en cuenta la utilización de la comunicación establecida por la organización, puede hablarse de comunicación de tipo formal o informal.

1.1 La comunicación formal: Es aquella que sigue la cadena de mando o de autoridad y fluye por los canales formales establecidos, ya sean verticales, horizontales o diagonales.

1.2 .La comunicación informal: Surge de los comportamientos espontáneos e informales de los miembros de la organización, generados por la interacción entre ellos. Esta última, usualmente conocida como chisme, rumor o información de pasillos, es libre de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad, ya que no está sujeto a reglas o canales definitivos previamente. Este tipo de comunicación informal cumple con una serie de propósitos, como satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo, contrarrestar los efectos de la monotonía y aburrimiento, influir en el comportamiento del otro, y una de las más importantes es que sirve como fuente de la información que no haya sido proporcionado y/o proporcionada por canales formales de comunicación.

Los canales de comunicación es el medio donde viajan las señales conectoras de la información que se dan entre emisores y receptores. Cada canal de transmisión es adecuada para algunas señales concretas. Los canales son los medios físicos a través del cual fluye la comunicación. (Boland 2007,84).

2. Comunicación Efectiva

Teniendo en cuenta a Castello (2007) quien considera que una comunicación es efectiva cuando reúne características, tales como:

- a) El mensaje que se desea comunicar llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- b) La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- c) Cuando no es unilateral, sino que estimula la retroalimentación al mensaje enviado (mensaje de retorno), ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar.
- d) Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal y
- e) Cuando se ha escogido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

D. Relaciones Interpersonales

Para tener mejor comprensión de lo que es relaciones interpersonales contamos con el aporte de Zaldívar (2007) quien sostiene que las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Por lo que involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una. Así mismo considera procesos fundamentales que impactan las relaciones interpersonales.

De lo expresado podemos afirmar que se va a lograr una relación interpersonal eficiente si es que se produce satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad. Caso contrario todo el impulso de mejora decaerá y podría ser hasta deficiente

produciendo frustración, ansiedad, enojo, agresividad, actitud negativa y una posible deserción o despido del empleado, que de una u otra manera afectaría al buen desenvolvimiento de la persona.

“Las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en que los que ésta se desarrolla, y tiene por base la comunicación” (Zaldívar 2007).

Según estos planteamientos, las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros. Las relaciones interpersonales agradables reducen la intimidación y permiten un cambio de orientación hacia los objetivos del grupo. Por lo general, las personas tienden a respetarse y estimarse mutuamente una vez que se conocen mejor; pero es muy probable que existan barreras que se opongan a unas relaciones sociales efectivas.

Asimismo Zaldívar (2007) considera dos tipos de relaciones interpersonales dentro de la estructura organizativa:

1. **Las relaciones informales:** son aquellas que surgen espontáneamente como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la institución, estas relaciones configuran la denominada organización informal, la cual estaría fuera del control de la dirección de la empresa; las relaciones informales surgen debido a la amistad, proximidad en el trabajo o similitud de objetivos.

Las relaciones personales. Un elemento importante de las relaciones informales es la existencia de líderes naturales, es decir, personas con carisma y atractivo que ejercen influencia sobre los demás.

2. **Las relaciones formales:** Son aquellas que han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de los miembros de la organización.

Del mismo modo Delgado (2005) afirma que” el factor que más influye en el desarrollo de las instituciones educativas es la calidad de relaciones interpersonales de los docentes. Lo ideal es que el director propicie y facilite la evolución de los grupos de docentes para que se conviertan en equipos de trabajo; sin embargo, es importante que los líderes tomen en cuenta cuales son esos tipos de relaciones interpersonales que existen. Es recomendable formar equipos de trabajo ya que puede mejorar las relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización constituye un factor primordial en las instituciones educativas y guardan una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización. El logro de los objetivos en una institución está asociado al buen manejo de las relaciones interpersonales ya que es un factor que involucra a todo el personal de una institución.

E. Motivación

Esta dimensión se convierte en una de las piezas claves para la determinación del clima en la institución educativa.

Según Robbins (2004) menciona “que es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad (p.123).

“La motivación se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Amorós 2007,81).

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede deducir que la motivación implica el conjunto de aquellos factores que desarrolla una determinada organización capaz de provocar, mantener y dirigir un determinado comportamiento de los trabajadores.

Por otro lado, para Litwin (1980).

La motivación que se mantiene a largo plazo y crea lazos de lealtad con la organización, es la motivación interna. Cuando las organizaciones establecen incentivos basados solo en elementos externos a la personas como bonos económicos, elevados sueldos, el personal solo se concentra en eso y pierde su motivación interior. Si se usan solo incentivos externos, después de un tiempo éstos serán lo único que valorará, y se habrá perdido la mística y el

amor a la camiseta de la organización. La única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisface los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna (p.186).

1. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN HUMANA DE ABRAHAM MASLOW

Maslow fue un psicólogo que propuso la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación (Maslow 1991). Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo, considerando que solo cuando una necesidad esta “razonablemente“ satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorrealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que

las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Maslow 1991).

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre, considerando necesidades básicas e incluyen cosas como, necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Maslow 1991).

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surgen un segundo escalón de necesidades que se orientan a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal. (Maslow 1991).

Necesidad de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contienen el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Maslow 1991).

Necesidad de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás, al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí mismas y valiosas dentro de una sociedad, cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Maslow 1991).

Maslow propuso dos necesidades de estima: **la inferior** que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad, son aquellas que se satisfacen externamente (las fisiológicas y psicológicas); y otra **superior**, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad, son necesidades que se satisfacen internamente, (las fisiológicas y psicológicas). (Maslow 1991).

Necesidad de auto-realización: conocida también como superación o auto actualización, son las elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía, responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música,

un artista debe pintar, y un poeta debe escribir, es decir se convierte en el ideal para cada individuo (Maslow 1991).

En algunas instituciones es increíble ver cómo se intenta administrar al recurso humano sin siquiera tener presente sus necesidades más básicas, en muchas de las empresas es muy usual que los empleados abandonen todas sus necesidades y se dediquen a satisfacer las necesidades más básicas, como el de llevar alimento a su casa, situación que los patrones aprovechan muy bien. Así mismo, los seres humanos son motivados por sus necesidades insatisfechas y que primero hay que satisfacer las necesidades básicas para poder luego dedicarse a las necesidades de carácter superior.

Esta teoría es fundamental para la institución educativa, ya que todo docente debe satisfacer las necesidades de orden inferior y superior para lograr que esto influya en el desarrollo de una participación adecuada y eficaz dentro del entorno en que se desenvuelve, demostrando así una buena relación interpersonal con los agentes educativos, respetando las condiciones laborales y practicando la empatía para lograr una aceptación positiva entre colegas y compañeros caso contrario encontraremos deficiencias que crean conflictos y afectan la organización de la institución . Por eso cabe recalcar que mientras que unas pueden ser satisfechas, las otras son una motivación continua.

2.2.8. Importancia del Clima Organizacional

Desde la perspectiva de Goncalves (1999) la importancia del clima organizacional radica en que el mismo puede generar consecuencias organizacionales, tanto favorables como desfavorables, facilitando o limitando el logro de los objetivos previamente establecidos en la gestión.

Asimismo, Litwin (1980) indica que el clima organizacional es uno de los principales factores que determina la productividad, la motivación, el ausentismo y la satisfacción en el trabajo. El autor indica que un clima favorable mejora la calidad de vida del trabajador.

Del mismo modo Brunet (1997) afirma que los directivos deben analizar el ambiente laboral a fin de contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la organización, evitando los conflictos o insatisfacciones que pueden presentar los trabajadores. El clima muestra y refleja las actitudes, creencias y valores de los individuos, transformándose estos en elementos característicos de la organización, los cuales unidos a la estructura, políticas y reglas de la organización contribuyen a determinar el comportamiento de los mismos.

También Bris (1999) indica que el clima organizacional puede determinar el éxito de las empresas puesto que el recurso humano es la herramienta fundamental de gestión de las empresas, por lo cual es importante el análisis de las

percepciones que tienen, tal como se ejecuta en el presente trabajo.

Tomando en consideración lo mencionado por el autor antes mencionado, los directivos deben percatarse de la importancia del clima, este afecta lo que sucede dentro de las organizaciones y a su vez el clima se ve afectado por lo que sucede dentro de las mismas. El ambiente laboral debe ser valorado y debe prestarse la debida atención dado que el deterioro del mismo, conduce al ausentismo, a mayores niveles de rotación del personal, al desgano, la indiferencia y a la lentitud de sus trabajadores, lo cual repercute en la eficiencia y productividad de la organización.

La importancia del estudio sobre el “Clima Institucional y su relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel – Cajamarca 2015, radica en que los directivos, docentes, administrativos, personal de servicio y demás entes involucrados en el proceso educativo, conozcan los factores que influyen en el ambiente laboral, y los efectos de los mismos, para que inicien un cambio en el clima institucional, de tal manera que puedan administrarlo lo más eficazmente posible en su organización y así sus integrantes se preocupen, respeten y confíen unos con otros. Por ello, es importante conocer las percepciones de los directivos, docentes, personal administrativo y demás miembros sobre las características que

afectan y que les modifican el ambiente general en el cual interactúan.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan de una gran variedad de factores; es por ello que en los procesos de desarrollo organizacional es muy importante considerar estos factores como lo son: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; elementos básicos que definen las causas y efectos del clima organizacional.

2.2.9. Cultura Institucional

Es un concepto que se forma a partir de la interacción de personas con la institución. En este sentido, se genera un conjunto de valores, creencias, ideas, expectativas y significados arraigados que son compartidos por los miembros de la institución y que influyen en su comportamiento. “ La cultura institucional es un modelo transmisible de valores, presunciones, ideas, creencias, expectativas y significados compartidos por los miembros de una organización, los cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización derivados de la interacción de los miembros con la estructura y sistemas de control de la organización y que dan forma al comportamiento” . Robbins (2004).

Para determinar la cultura de una institución, el investigador se vale de la observación, la entrevista, puesto que se desean conocer valores, ideas, creencias, expectativas y significados compartidos

por miembros de una institución. Además Litwin (1980) indica que la cultura institucional no puede ser fácilmente cambiada por estar arraigada en creencias y pasiones, para hacerlo se necesitan esfuerzos intensos y de larga duración y considera 10 características principales.

1. **La identidad de sus miembros.-** el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimiento.
2. **Énfasis en el grupo.-** las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. **El enfoque hacia las personas.-** las decisiones de la administración toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la institución.
4. **La integración de unidades.-** la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
5. **El control.-** el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
6. **Tolerancia al riesgo.-** el grado en que se fomenta que los empleados sean perseverantes, innovadores y arriesgados.
7. **Los criterios para recompensar.-** cómo se distribuyen las recompensas, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento.
8. **El perfil hacia los fines o los medios.-** de qué manera la

administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

9. El enfoque hacia un sistema abierto.- el grado en que la institución controla y responde a los cambios externos.

10. Tolerancia al conflicto.- grado en que la institución fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

2.3.- GESTIÓN EDUCATIVA

2.3.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN

Gestión del latín *gestio* (acción de llevar acabo), Hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en la República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria. Platón consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte, en la Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática, para Aristóteles el ser humano es un animal social o político y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino.

Gestión es un campo disciplinario estructurado, relacionado con la acción humana en las organizaciones; y que tiene por finalidad la obtención de resultados.

La Gestión se puede enfocar como la “capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia,

los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (cita de Casasús, 2001).

A veces la gestión se usa como sinónimo del concepto de administración, una definición básica de administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos”. Garcia (1997).

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Para (Weber,1976) la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos otros ponen el énfasis en la interacción entre personas (Mayo, E 1977) y hay también quienes identifican gestión con administración (Taylor,1911 y Fayol, 1916).

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad (Senge, 1994).

Recién a partir de la segunda mitad de siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose de él algunas corrientes, una que emerge de la perspectiva de la experiencia (Bernard & Sloane) y

otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión.

Uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión en 1988 en el Harvard Business Review por Arie de Geus intitulado “Planning as learning”. En él se concibe la acción de la gestión como “Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistema, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. En ésta misma línea, Peter Senger, en la Quinta Disciplina, lo define el aprendizaje como “el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseas lograr”.

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan.

2.3.2. MODELOS DE GESTIÓN

La sociedad ha pasado de una situación rígida determinada y estable a otra cada vez más flexible, cambiante e indeterminada, la cual demanda ajustes constantes. Las formas de hacer de los años cincuenta no son las mismas que las actuales. Así es, vivimos un proceso de cambio constante que afecta al sistema en su conjunto, a las organizaciones y a las

personas que la constituyen; y por ende la gestión se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde. Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas, es por ello que Juan Casasús en 2001 presenta los principales modelos de gestión: Normativo, Prospectivo, Estratégico, Estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Veamos cada uno de ellos y como se han manifestado en el ámbito educativo.

a.- **Modelo Normativo:** Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

b.- **Modelo prospectivo:** se da a inicio de los años 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza, se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente,

presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

c.- **Modelo Estratégico:** se dio a principios de los 80. La estrategia tienen un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidad, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

d. **Modelo estratégico –situacional:** se dio a mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacían un objetivo, es situacional. Se quiebra el proceso integrados de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

e. **Modelo Calidad Total:** a inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitirá introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de proceso que conducen hacia la calidad, la mejora

continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Surgen dos hechos importantes: 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistema de medición y evaluación de la calidad.

La preocupación por los resultados lleva analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos interviene para orientar las políticas educativas.

- f. **Modelo de Reingeniería:** Se da a mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una re conceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy. Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.
- g. **Modelo Comunicacional:** Segunda mitad de los 90. Es necesario comprenderá la organización como una entidad y

el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo, con responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos corporativos.

Cada uno de estos modelos es una respuesta a las limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero si representa un avance con respecto a él. La secuencia de estos siete modelos muestra una trayectoria que parte de una situación rígida, determinada y estable, para luego pasar a otras cada vez más flexibles, cambiantes e indeterminadas, las cuales demandan ajustes constantes mediante la innovación.

2.3.3. GESTIÓN EDUCATIVA COMO DISCIPLINA.

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente.

Casassús (2001) afirma que la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, se empieza a hablar del tema, en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina; se convierte, por lo tanto, en una disciplina en desarrollo; por esta razón presenta un bajo nivel de especificidad y de estructuración, ya que se

encuentra en un proceso de búsqueda de identidad; el autor , también afirma, que ha enfrentado dificultades para su puesta en marcha en los sistemas educativos, algunos de los problemas tienen que ver con la falta de articulación al sistema educativo, la formación de personal y la falta de apoyo del sistema central a los procesos que implican el desarrollo y puesta en marcha de la misma.

En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas. Actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación cooperativa en la conducción de la institución.

Teniendo en cuenta los aportes de la UNESCO el objetivo de la Gestión Educativa, es el logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. La Gestión aplicada a la educación debe ser tamizada por los criterios de una gestión integral conformada por la gestión educativa y el valioso aporte del derecho educativo, logrando el bienestar y paulatinamente la transformación.

Por su parte Collao y otros (1999) nos dicen que es "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría lograr".

Pero el gestionar se realiza con mucha cautela o prudencia para modernizar, reformar o transformar a la Administración Pública teniendo siempre presente al componente humano. Para enriquecer la Gestión Educativa se pueden considerar los **cuatro pilares** de la Educación (aportados por J. Delors): **Aprender a vivir juntos, Aprender a conocer, Aprender a hacer, y Aprender a ser.** Dicho de otro modo, la educación nos da la posibilidad de alcanzar nuestro máximo potencial, en tanto que seres humanos, la construcción de un mundo de paz, dignidad, justicia e igualdad depende de múltiples factores, entre los cuales la educación, sin duda uno de los más importantes.

2.3.4. GESTIÓN EDUCATIVA EN EL PERÚ

La gestión en las instituciones educativas en el Perú, han sido asumidas convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de sus aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto, basada además en una estructura cerrada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar da la certeza, de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar (Foro Educativo, 1997).

El desarrollo de la gestión educativa se encuentra en un

momento dinámico y en medio de debates fundamentales. Las innovaciones educativas más interesantes tanto desde la teoría como la práctica se encuentran no tanto en el énfasis en los recursos sino en aquellas prácticas que se sustentan en la interacción comunicacional y las visiones compartidas, en ámbitos tales como la educación popular.

Ahora la práctica de la gestión educativa está más orientada hacia la eficiencia sin embargo la eficiencia esta carente de sentido, por la diversidad y falta de recursos en las instituciones educativas en todo el ámbito nacional. Esto quiere decir que la gestión de las políticas se ha ido caracterizando por una práctica de cumplimiento formal, pero no real, de los requisitos de la política. La simulación aparece como una manera de hacer “como si” la política estuviera efectivamente aplicándose, sin que ello se verifique en la realidad.

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido es responsable de los procesos de gestión educativa, institucional, pedagógica, y administrativa. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos tales como; la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos éstos ámbitos y por ende requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. Sin embargo los cambios no ocurren de modo mecánico, requiere de conductores, líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas

hacia dichas metas. Como respuesta a esta necesidad la UNESCO, considera fundamental la formación de los directores en temas de gestión.

En el Marco del Buen Desempeño Docente en el Dominio III, se refiere a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, desde una perspectiva democrática. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de aprendizaje (Marco del buen desempeño docente. p.46).

En conclusión podemos decir que para lograr que este proceso se lleve a cabo con éxito, se requiere de la participación de todos los miembros de la sociedad, funcionarios del Ministerio de Educación, Ministerio de Economía y Finanzas, de los Gobiernos Regionales, Alcaldes provinciales, distritales, representantes del sector empresarial, ONGs, académicos del ámbito educativo. Líderes de opinión, docentes, padres de familia y población en general para generar empoderar y capacitar a los directores, desarrolle competencia para garantizar una adecuada gestión de las necesidades y de los recursos existentes como potenciales de la escuela, a través del uso pertinente del presupuesto regular asignado y la participación eficaz en los mecanismos de financiamiento disponibles como el presupuesto participativo, ser líder

pedagógico, planteando metas claras para mejorar los aprendizajes y los objetivos de la institución. .

2.3.5. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.

El concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de servicios, padres de familia y comunidad local, etc.). Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción y contienen normas, reglas, principios y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos coexisten y se articulan entre sí, de manera dinámica y se pueden agrupar según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de las mismas. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensión de la gestión educativa, para esta ubicación de dimensiones de la práctica directiva,

se ha tomado como referencia la propuesta de dimensiones para la gestión educativa de Frigerio, G., Poggi (1992), quien plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria.

1. Dimensión institucional.- esta dimensión contribuirá a identificar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización de aspectos de estructura que en cada Institución Educativa dan cuenta de un estilo de funcionamiento. (los organigramas, distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios), como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos, ceremonias que identifican a la institución). En esta dimensión es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quienes los conforman y que responsabilidad asumen, etc. (también

citado Manual de Gestión-Unesco).

2. Dimensión pedagógica. – Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman, la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodologías y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. También comprende la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominios de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias. (citado en Manual de Gestión-Unesco).

3. Dimensión administrativa.- esta dimensión incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa, como también el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la

administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignaciones de funciones y evaluación de su desempeño, el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles, organización de la información y aspectos documentarios de la institución, elaboración de presupuestos y todo el manejo contable financiero. Según Fayol 1914 considera los procesos de la gestión administrativa: (citado Manual de Gestión-Unesco).

1.1. Planificación.- objetivos, metas, y formas de alcanzarlos.

1.2. Organización.- estructura, asigna tareas, integración del personal, asigna recursos

1.3. Dirección.- liderar y motivar.

1.4. Control.- indicadores de autoevaluación.

4. Dimensión comunitaria.- esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades, y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipalidad, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad. (citado en Manual de Gestión-Unesco).

2.3.6.- CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS PROCESO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Frigerio, 1992), a fin de ofrecer un servicio de calidad y “coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez 1988, pág. 23) . Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así, que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de proceso de la gestión y que Edwar Deming lo popularizó en “El ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: planificar, hacer, verificar y actuar.

2.3.7.- ESTILOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

No hay formulaciones definitivas sobre los estilos de gestión, todas las investigaciones realizadas son exploratorias. Comúnmente se define como estilo de gestión o liderazgo, al modo como un directivo se presenta, dirige una institución, resuelve conflictos, toma decisiones, se relaciona con los demás actores, etc. El estilo que se le atribuye, dependerá de cuán sensible sea la diferencia entre uno y otro directivo.

Por lo tanto haciendo nuestras las palabras de **Álvarez** (1996), los estilos de gestión no pueden hoy plantearse desde una

perspectiva únicamente personalista, para ser más exacto, el estilo de dirección es muy complejo y hay que entenderlo y estudiarlo según el contexto en el que se desarrolle. Entonces podemos decir que, existen tantos estilos de dirección como modelos organizativos y modos de acceso a la dirección.

Blumer (citado en Ball, 1989, p 94) tiene una definición sobre estilo, con la que estamos particularmente de acuerdo: “un estilo es una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección. Es eminentemente una relación individual, pero al mismo tiempo es esencialmente una forma de acción conjunta”.

Para **Ball** (1989, p.94) “un estilo encarna una definición de la situación, una versión propuesta o quizás impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce.

Después de estas definiciones concluimos que los diferentes estilos de gestión y/o teorías que pueden existir, dependerán en gran medida de la relación social y el grado de apoyo mutuo que exista entre el directivo y los demás actores de la institución. Esta posición la reforzaremos con las diferentes teorías de gestión que a continuación presentamos.

2.3.8. ESTILOS DE DIRECCIÓN SEGÚN LA TEORÍA SOCIO CRÍTICA DE STEPHEN J. BALL.

Desde un enfoque contextual y a partir del análisis de estudio de casos, entrevistas, realizadas a los directores y a los otros actores

educativos, Ball (1989, p 97) identifica cuatro estilos en la actuación de los directores. En esta presentación el autor comenta que la hace “con el espíritu de los tipos de ideales de Weber, en forma abstracta, recalcando sus diferencias y sus principales características”. Según Ball (1989) se puede distinguir tres estilos principales que son:

1. El interpersonal.
2. El administrativo y
3. El político, subdividiendo este último en antagonista y autoritario.

Al detallar cada uno de ellos, Ball adopta el supuesto que los directores tienden a presentar un solo estilo.

1. El estilo interpersonal

El director que presenta este estilo, tiene siempre las puertas abiertas de la dirección, porque prefiere consultar directamente con las personas y demás actores educativos, en lugar de hacer reuniones para ello o enviar comunicaciones, esto le permite ser más visible ante los demás y sondear opiniones. Con la informalidad en las relaciones, busca crear la sensación de un clima de confianza en la escuela a pesar que la comunicación es en un solo sentido de abajo hacia arriba.

El director del estilo de gestión interpersonal demuestra flexibilidad en la consideración a las personas, por lo que se observa una ausencia de estructura, procedimientos y métodos, quedando solo la persona y favores individuales que el poder de ser director

puede otorgarle. El otorgamiento de beneficios a los otros actores, construye un lazo de lealtad que los ata hacia la persona y no al cargo, ese estilo de liderazgo, dentro del enfoque contextual, es considerado como un modelo feudalista.

Si además tomamos en cuenta el hecho que no se puede beneficiar siempre a todos, estaremos notando que en ocasiones esto puede crear confusión y resentimiento en los menos beneficiados, tornándose las interacciones personales cada vez más distantes, llegando muchas veces a causar conflictos. Esto explicaría el concepto que tiene Weber (citado en Ball, 1987, p.102) sobre este estilo “es una forma irracional de liderazgo, no se basa en principios sino en la inspiración del director y los resultados de acuerdos privados”.

2. El estilo administrativo

Uno de los autores que mejor define este tipo de dirección eficientista aplicado sobre todo al director de una institución educativa, visto desde la perspectiva administrativa, es Ball (1989), quien afirma que el director con este estilo de gestión, es el jefe ejecutivo de la escuela, que generalmente trabaja con el apoyo de un equipo administrativo compuesto por el subdirector y los profesores más antiguos. Ese equipo también actúa como mediador entre el director y los demás actores educativos de la institución.

El director que presenta éste estilo, a diferencia del anterior, en lugar de consultar directamente a las personas, prefiere hacer

reuniones, basadas generalmente en una orden del día y en actas formales que registran los acuerdos, esto lo convierte, como sostienen el mismo Ball (1989) en un ejecutivo, que planifica, organiza, ordena, controla, más que en un docente experimentado y como consecuencia, la comunicación entre el personal y el director se realiza de abajo hacia arriba, en las reuniones y de arriba hacia abajo, en el caso de anuncios formales y/o para la ejecución de órdenes fijadas desde su administración.

Las formalidades que presenta este estilo de gestión, hace posible encontrar un director burócrata, que desde una oficina cerrada y sentado en su escritorio dirige la institución, sometiendo su rol a los procedimientos que constituyen la administración, como por ejemplo la gestión económica. Este comportamiento ocasiona que los demás actores se sientan excluidos de los aspectos importantes en la toma de decisiones, lo que le da también un carácter autocrático, pues la, “eficiente” consecución de las acciones es planificada y controlada desde la dirección.

Lo lamentable de este estilo de gestión, es el que la preocupación fundamental del director y del equipo de administración se centre en el desarrollo de habilidades administrativas que le pueden proporcionar la base formal de su autoridad, olvidándose que las habilidades docentes siguen siendo el pilar de todo buen educador y que, a nuestro entender, debería primar en el director de una institución educativa. En términos de Weber (citado en Ball, 1987, p. 110) es el reemplazo del “hombre culto” por el “especialista”. Por lo

tanto la subordinación de la gestión técnico pedagógica a la gestión administrativa, es fomentada por este modelo ejecutivo, lo que afirma Ball (1989, p. 111) al manifestar que “lo que se alienta aquí es un sentido de responsabilidad por la organización separada de las personas que realmente la constituyen. El resultado de esto es una concepción cosificada y deshumanizada de la escuela como un sistema, un conjunto de comités, una estructura de deberes y responsabilidades.

3.- Estilo político.

Ball (1989), presenta este estilo, porque considera que el proceso político es reconocido como un elemento importante de la institución educativa, aunque ese reconocimiento puede ser expresado a través de una participación abierta y legítima a la que identifica como estilo antagónico, o en caso contrario se intentara eludir o desviar esta participación a la que identifica como estilo autoritario.

A. Estilo antagónico.

Para Ball (1989) el director que representa este estilo de gestión, propicia el debate público en el que es un destacado participante, pues la dirección es, en gran medida, una actuación pública. En estos debates se suscitan diálogos y enfrentamientos que giran alrededor de las acciones educativas en las que se pone mayor énfasis a la persuasión y al compromiso, por estas razones, dentro del enfoque contextual se le considera como liderazgo político.

El director antagónico tiene habilidades para hacer frente a los ataques de los adversarios, para persuadir a los vacilantes y lograr compromisos de los aliados, el despliegue de estas habilidades es necesario, ya que el director es directamente identificado con los temas e ideologías que propicia. Muchas veces utiliza estrategias que le permitan alentar y recompensar a los aliados y, en el caso de los adversarios busca la forma de neutralizarlos o contentarlos.

Debemos aclarar que todos esos ataques son verbales, en el que la diferencia de opiniones propicia la formación de grupos, lobby, en los que encontramos, amigos y enemigos, buenos y malos y por supuesto el bien y el mal. A todo esto Hall (citado en Ball 1987, p 110) añade que “Por una parte la política constituye la transformación de los enfrentamientos físicos en verbales, y por otra, la resolución o arreglo de esos enfrentamientos involucra el uso de la retórica política, esto es, el uso del discurso público para persuadir. Por ello debemos estar interesados en comprender los procesos de la conversación política, determinando como es activado (o quizás desactivado o desviado) el público. El mantenimiento y activación del poder depende de la posibilidad de convencer a otros de la corrección de la posición de uno. Las alternativas son literalmente acalladas.

B. Estilo Autoritario

A decir de Ball (1989) el director que representa el estilo autoritario, busca imponerse, no reconoce ideas e intereses rivales, porque simplemente ignora la oposición, no permite la elaboración de ideas alternativas, fuera de las que él, como autoridad, define

como legítimas. Esta definición, dentro del enfoque contextual, ubica al modelo autoritario como un liderazgo crítico.

El director autoritario, busca mantener el control organizativo de la institución, para ello desarrolla habilidades, formando alianzas estratégicas, reprimiendo o manifestando las emociones convenientemente, llegando al extremo de mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente. La manipulación, según Ball, es un signo importante que permite identificar, el estilo de gestión autoritario, pues no solo manipula las discusiones para evitar que salga de los límites fijados, por el mismo, sino también la asistencia de los opositores a las reuniones, esto para Ball (1989, p 117), se debe a que el director autoritario, “parece sentir un horror casi patológico hacía un enfrentamiento. En eso puede hallarse semejanzas con la conceptualización que hace Weber del líder patriarcal, cuya autoridad se basa en un sistema de normas inviolables y es considerada sagrada”. En contraste con el estilo antagónico, el director demuestra una evidente adhesión al statu quo y busca que la conformidad sea considerada como una cualidad esencial que el personal de su institución debe poseer, para no causar problemas ni dificultades que puedan provocar perturbaciones que alteren el orden y/o clima institucional. Estas y otras consideraciones, las toma en cuenta para la elección del subdirector.

Ante las propuestas de otras clasificaciones de estilos de dirección. Ball (1989, p.108) comenta. “el desconcertante problema de si los estilos de dirección se seleccionan independientemente, o son

adquiridos por los titulares o son, en parte extensiones de tipos de personalidad individual o psicológicas. Esta es una cuestión que requiere una investigación aparte.

Nosotros consideramos necesario referirnos al estilo interpersonal, como una gestión que permite un mayor acercamiento e interacción entre el director y los demás actores educativos, pero estamos seguros que el mejor estilo, es aquel, que se oriente hacia la persona, que se identifique con el maestro, en resumen, nos inclinamos por el estilo que permita al director seguir siendo maestro en todo el sentido de la palabra.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- 1) **Gestión.-** es la acción y la consecuencia de administrar o gestionar algo. Conjunto de trámites que se llevan para resolver un asunto o concretar un proyecto. Gestión es también dirección.
- 2) **Clima organizacional.-** es el comportamiento de las personas y su influencia en su aspecto laboral. A partir de la interpretación subjetiva del individuo, de la realidad objetiva y de la organización.
- 3) **Dirección:-** orientar las actividades de una unidad de trabajo establecido en objetivos perseguidos e identificados en forma clara, las metas y los medios para lograrlo.
- 4) **Toma de decisiones.-** contemplar un conjunto de posibilidades y elegir acertadamente aquellas que puede convertirse en la mejor opción.

- 5) **Comunicación.-** es la esencia misma del quehacer educativo. La esencia de la institución es la comunicación.
- 6) **Estímulos al trabajo en equipo.-** aplica el reconocimiento por parte de la alta dirección de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.1. HIPÓTESIS CENTRAL

El clima institucional se relaciona significativamente con la Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel, Cajamarca.

2. VARIABLES.

2.1. Variable 1: Clima Institucional.

2.2. Variable 2: Gestión Educativa.

3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3. Tabla N° 1. Operacionalización de variables e indicadores

Variable	Definición Conceptual.	Dimensiones	Indicadores	Técnicas/ instrumentos
Variable N° 1 Clima Institucional	Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Dessler(1993)	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de presión ejercido por el director. Asigna tareas de manera justa y equilibrada. La influencia del director está enfocada a alcanza metas institucionales El director dirige el trabajo en grupo. Ha estado seguro quien es su director, genera confianza y respeto Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de su superior. 	Encuesta: Preg. N° 1, 2, 3, 4, 5, 6. Ver apéndice N° 1
		Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> El director consulta con usted al tomar una decisión importante Todos los docentes participan en las decisiones tomadas El director tiene la autoridad formal para tomar decisiones institucionales. Los docentes se adaptan a las nuevas decisiones El equipo directivo acepta propuestas para mejorar el funcionamiento de la I.E. El director consulta opiniones y sugerencias al personal docente para tomar decisiones importantes. 	Encuesta: Preg. N° 7, 8, 9,10, 11, 12 Ver apéndice N°1
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Existe buena comunicación entre los directivos y el personal dirigido a lograr metas establecidas. Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le ha presentado en el trabajo Se fomenta el intercambio de ideas sin que exista elementos negativos que interfiera el proceso de comunicación. . Asigna tareas y son comunicados claramente. La comunicación entre usted y sus compañeros es adecuada. Los procesos comunicacionales con a través de medios escritos. 	Encuesta: Preg N° 13, 14, 15, 16, 17, 18 Ver apéndice N°1
		Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> Existe una relación de amista entre usted y el director. Existe buenas relaciones personales entre los docentes Se brinda apoyo y estímulo en la realización de actividades por parte del director Existe una atmosfera social y de amistad entre usted y compañeros de trabajo. Tienen usted nexos familiar con algún trabajador de la I.E. 	Encuesta: Preg N° 19, 20, 21, 22, 23, 24 . Ver apéndice N°1
		Motivación	<ul style="list-style-type: none"> Hay un ambiente físico agradable en su institución. Ha recibido alguna recompensa para premiar su labor. Cree Ud que su remuneración es adecuada El director muestra interés para satisfacer las necesidades sociales del personal. El docente es reconocido en proporción al trabajo desempeñado. Los reconocimientos y estímulos exceden a las presiones y críticas. 	Encuesta: Pregunta N° 25, 26, 27, 28, 29, 30 .Ver apéndice N°1

3. Tabla N° 2. Operacionalización de variables e indicadores

Variable	Definición Conceptual.	Dimensiones	Indicadores	Técnicas/ instrumentos
Variable N° 2 Gestión Educativa	Gestión educativa es un conjunto de ideas sistemáticas y globales de la Institución Educativa. La gestión tiene que ver con componentes de una organización, cómo se estructura, actúan y como se establecen entre sí de manera dinámica, se puede agrupar según su naturaleza en: pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.	Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza materiales en forma oportuna y adecuada • Aula implementada con lo básico. • Equipamiento para actividades de aprendizaje • Diseña sus programaciones de acuerdo a las necesidades del alumno • La dirección realiza monitoreo acompañamiento para fortalecer la práctica pedagógica. • Cuenta con materiales especializado y ambientes adecuado • La dirección apoya en la actualización docente. 	Encuesta: Pregunta N° 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8. Ver apéndice N° 2
		Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de recursos humanos y materiales. • Horarios adecuados. • Información de recursos financieros. • Jornada laboral adecuada • Servicios básicos • Ambientes físicos necesarios. • Conoce la normatividad 	Encuesta: Pregunta N° 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 Ver apéndice N° 2
		Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica con la I.E. • Conoce los documentos de Gestión. • Participa en la elaboración de documentos. <i>(PEI.RJ.MOF)</i> • Comisiones de trabajo. • Canales formales de comunicación • Uso de tiempos y espacio. 	Encuesta: Pregunta N° 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 Ver apéndice N° 2
		Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de la APAFA • Intercambio de experiencias con otras I.E. • Relación con los padres de familia. • Las relaciones de convivencia son adecuados • Proyectos de proyección social • Relación con otras instituciones. 	Encuesta: Pregunta N° 23, 4, 25, 26, 27, 28, 29, 30 Ver apéndice N° 2

4. Población

Estuvo integrada por 32 encuestados, conformado de la siguiente manera 1 directivo, 22 docentes, 5 personal administrativos y 4 personal de servicio que laboran en el nivel secundario de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel – Cajamarca, 2015.

5. Unidad de Análisis

Cada uno de los docentes, administrativos y personal de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

6. Tipo de Investigación

El tipo de investigación es de carácter descriptivo correlacional, no experimental; porque precisan detalles minuciosos de la relación que existe entre las variables 1, clima institucional y la variable 2, gestión educativa, analizando cada variable en su verdadera naturaleza, sin ser manipulada y establecer su nivel de correlación.

7. Diseño de Investigación: Diseño Descriptivo Correlacional.

El esquema es el siguiente:

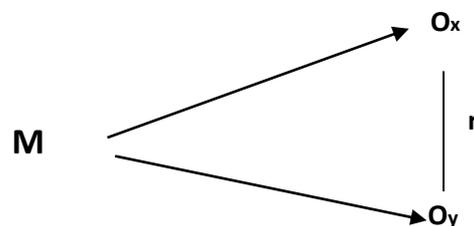


Figura: diseño de la investigación.

Dónde:

M = muestra.

O = indica las observaciones de cada variable.

X, Y, = representa las dimensiones.

R = es la posible relación entre las variables estudiadas.

8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para medir el clima institucional de la Institución Educativa Secundaria “San Miguel” de la provincia de San Miguel – Cajamarca, se utilizó una encuesta que estuvo constituida por preguntas que dieron respuestas al estudio de cinco (5) dimensiones ya definidas (liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, y motivación); y que nos permitió recabar información acerca de las percepciones de los docentes referente al ambiente laboral de la institución educativa que fue objeto de estudio.

La encuesta estuvo constituida por 30 ítems estructurados con la escala de Lickert (ver anexo), de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). El instrumento de recolección de datos está formado por proposiciones afirmativas y se aplicó a 32 encuestados entre personal docente, administrativo y de servicio.

Para fundamentar esta decisión: si existe clima institucional o no existe clima institucional, partimos de un cuestionario de preguntas tipo Likert, para medir actitudes del 1,2,3,4,5; del cual tomamos un punto medio que vendría hacer 3 y luego se le asignaría un puntaje del 1 al 3 el cual fue 30 - 90 no

existe Clima institucional y del 3 al 5 fue de 91- 150 si existe clima institucional. (Apéndice 1)

Para medir la gestión institucional se utilizó una encuesta que estuvo constituida por preguntas que dieron respuesta al estudio de cuatro (4) dimensiones ya definidos (gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa, y gestión comunitaria) y que nos permitió acopiar información acerca de las percepciones del docente referente a la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel”, de la provincia de San Miguel, que será objeto de estudio.

La encuesta estuvo constituida por 30 ítems estructurados con la escala de Likert (ver anexo) de cinco categorías de respuestas y con un rango del 1 al 5, clasificada con las siguientes denominaciones: Siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), pocas veces (2) y nunca (1). El instrumento de recolección de datos está formado por proposiciones afirmativas y se aplicó a 32 encuestados entre personal docente, de servicio y administrativo.

Para fundamentar esta decisión: si existe buena gestión educativa o existe una mala gestión educativa, partimos de un cuestionario de preguntas tipo Likert, para medir actitudes del 1,2,3,4, 5; del cual tomamos un punto medio que vendría hacer 3 y luego se le asignaría un puntaje del 1 al 3 el cual fue 30 -90 existe una mala gestión y del 3 al 5 fue de 91- 150 si existe buena gestión. (Apéndice 2)

9. Técnicas de procesamiento y análisis de los datos.

En cuanto al procesamiento, la información recopilada de cada una de las encuestas que se aplicó al personal docente, administrativo y de servicio; ésta

consistió en el recuento, selección, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros, precisamente codificados y tabulados. La tabulación se realizó de una forma electrónica y fue sometida al tratamiento y análisis de carácter estadístico, para determinar el significado de aquellas relaciones más relevantes de las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa, y gestión comunitaria; y obtener como resultado el clima institucional y la relación con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

Para determinar la relación del clima institucional y la gestión educativa, se ha tenido en cuenta cada ítems de la encuesta de cada dimensión y hemos calculado tiene o no tiene relación tal ítems de la siguiente manera :

19 - 30 puntos tiene relación.

0 - 18 puntos no tiene relación.

Para el análisis de los datos se utilizó principalmente el Excel y el paquete estadístico “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS, versión 20.0 para Windows).

10. Validación del Instrumento

El trabajo que valida el instrumento tiene como antecedente el estudio aplicado en la Universidad de Oriente, núcleo de Sucre sobre: Análisis de los factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana” Cumaná-Estado Sucre, año 2007-2008; por Córcega, Ana y Sobero, Luisa.

Para la presente investigación el trabajo antes mencionado ha sido adaptado para medir como el clima institucional se relaciona con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel-Cajamarca, 2015. Además previa a la aplicación del instrumento, se hizo la validación por el experto, luego la investigadora hizo una aplicación del mismo en una prueba piloto desarrollada en la Institución Educativa “San Miguel”, de la provincia de San Miguel –Cajamarca, en donde se demostró con la opinión del asesor su aplicabilidad para la investigación.

11. Estimación de la confiabilidad

Como se ha señalado, el valor de alfa de CronBrach obtenido para la escala es bastante bueno: 0,9026. La estimación de la confiabilidad de cada una de las dimensiones definidas por el análisis factorial resultó muy satisfactoria.

12. Procedimiento

Para iniciar el estudio de investigación se coordinó con el director de la Institución Educativa “San Miguel “de la provincia de San Miguel - Cajamarca, para hacer de su conocimiento, sobre el estudio a realizar, los objetivos del estudio y solicitar me brinde las facilidades y consentimiento para realizar el trabajo con éxito.

Se aplicó una encuesta a los 32 encuestados (personal docente, administrativo, y de servicio) que laboran en dicha Institución Educativa referente a clima institucional y gestión educativa, los encuestados respondieron a los ítems de la encuesta en forma anónima; el tiempo máximo para responder a la encuesta fue de 30 minutos. A partir de los datos recogidos

se realizó un análisis descriptivo de los puntajes obtenidos de los ítems para cada dimensión respectiva.

Con el fin de acopiar información y determinar el “Clima Institucional y su relación con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015”.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta y se discuten los resultados obtenidos de la presente investigación dirigida a determinar “La relación entre el clima institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015”. Para lo cual se ha realizado un estudio minucioso con los 32 integrantes entre personal docente, administrativo y personal de servicio que laboran en la Institución Educativa “San Miguel”, se analizó cada una de las variables de manera minuciosa para determinar el nivel de clima institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, 2015 y así poder determinar la relación entre variables mencionadas; aplicando encuestas anónimas, las cuales nos sirvieron para recoger información de la presente investigación. En el resultado final de este análisis se acepta la hipótesis H_a que existe relación entre el clima institucional y la gestión educativa.

A continuación se muestran y discuten ambos análisis en orden secuencial:

1. Resultados de la variable 1: clima institucional, en las dimensiones.

- 1.1. Liderazgo.
- 1.2. Toma de decisiones.
- 1.3. Comunicación.
- 1.4. Relaciones interpersonales.
- 1.5. Motivación.

2. Resultados de la variable 2: gestión educativa, en las dimensiones.

2.1. Gestión pedagógica

2.2. Gestión administrativa.

2.3. Gestión Institucional.

2.4. Gestión Comunitaria.

3. Resultados totales de la variable 1: clima institucional

4. Resultados totales de la variable 2: gestión educativa.

5. Resultados de la correlación de clima institucional y gestión educativa.

1. Resultados de la variable 1: clima institucional.

1.1. Dimensión: Liderazgo.

Tabla 3

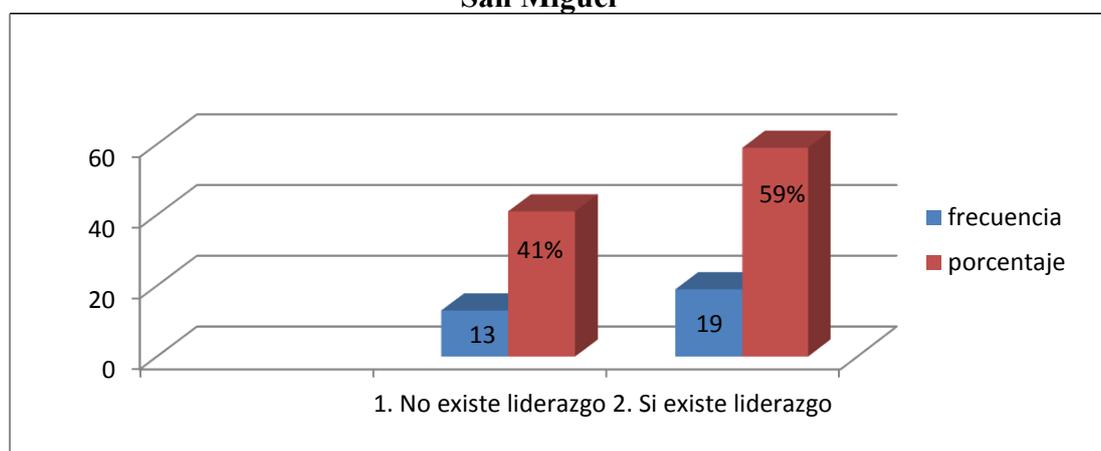
Presencia de liderazgo en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015

Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje
No existe liderazgo	13	41%
Si existe liderazgo	19	59%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015.

GRÁFICO N° 01

Distribución Porcentual de liderazgo en la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 3. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015.

Del total de encuestados del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, el 59% afirma que sí existe liderazgo, pero de tipo permisivo por parte de la dirección, sin embargo, el 41% manifestó que no existe liderazgo en ésta I.E, en el que predomina el exceso de confianza que en la práctica no funciona, porque propicia el relajamiento, la indisciplina y baja productividad del personal de la Institución Educativa. Esta información demostraría, tal como sostiene Arévalo (2002) que liderazgo es una función que realiza alguna persona que ejerce autoridad sobre otras. Por ello concuerdo con lo que afirma Arévalo que el liderazgo es la base para que las Instituciones tengan una organización positiva.

1. Resultados de la variable 1: clima institucional.

1.2. Dimensión: Toma de decisiones.

Tabla 4

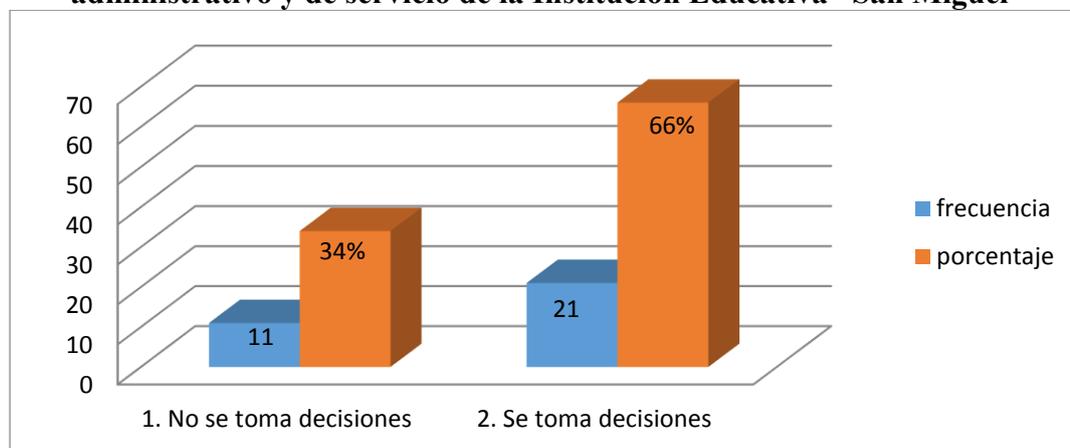
Toma de decisiones del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

Toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje
No se toma decisiones	11	34%
Se toma decisiones	21	66%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, agosto 2015.

GRÁFICO N° 2

Distribución porcentual de la toma de decisiones del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 4. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015.

De los encuestados, el 66% manifiestan que en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, se toma decisiones, sin embargo el 34% considera que no se toman decisiones por consenso en dicha Institución Educativa. Esta información demostraría, tal como sustenta Daft, 2005 que la toma de decisiones organizacionales formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas es importante, siempre con el deseo de llegar a la mejor solución. Pero para alcanzar las metas, se debe actuar y decidir positivamente. En mi opinión la toma de decisiones es importante dentro de una organización, bien puede ser positiva o negativa, pero en lo posible ésta toma de decisiones debe ser por consenso, para evitar malos entendidos entre los miembros de la organización, sin duda una gran responsabilidad, se tiene que decidir asertivamente para lograr los objetivos propuestos.

1. Resultados de la variable 1: clima institucional

1.3. Dimensión: Comunicación.

Tabla 5

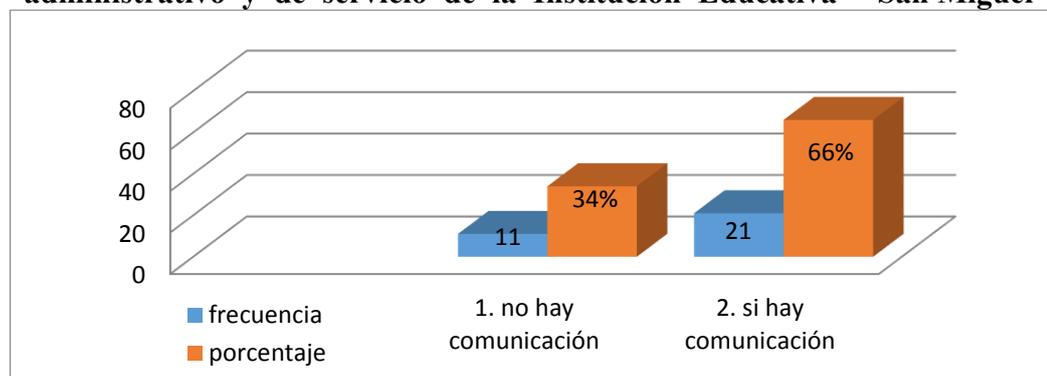
Presencia de comunicación en el personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015

Comunicación	Frecuencia	Porcentaje
No hay comunicación	11	34%
Si hay comunicación	21	66%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015

GRÁFICO N° 3

Distribución porcentual de la comunicación en el personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 5. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, agosto 2015.

El 66 % de los encuestados opinan que sí hay buena comunicación en la Institución Educativa “San Miguel”, sin embargo el 34% de los encuestados opinan que no hay comunicación positiva en dicha Institución Educativa. Esta información demostraría, tal como sustenta Noguera C, (2000) que a través de una comunicación eficaz, se pueden construir, transmitir y preservar los valores, la misión y los objetivos de la organización, el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral, donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes área. En mi opinión la comunicación es base fundamental para el entendimiento entre los seres humanos, donde hay comunicación hay comprensión y se logra el éxito en una institución.

1. Resultados de la variable 1: clima institucional

1.4. Dimensión: Relaciones interpersonales

Tabla 6

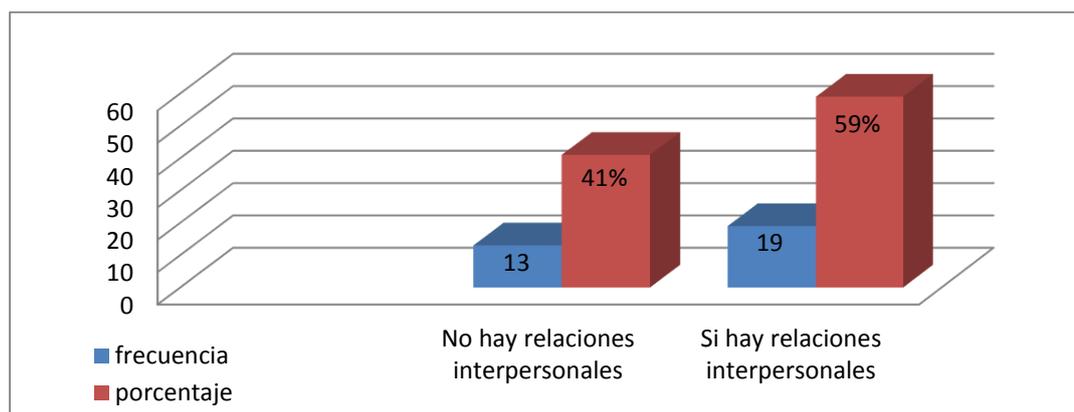
Presencia de relaciones interpersonales del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

Relaciones Interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
No hay relaciones interpersonales	13	41%
Si hay relaciones interpersonales	19	59%
Total.	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel -Cajamarca, agosto 2015

GRÁFICO N° 04

Distribución porcentual de las relaciones interpersonales del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 6. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015

Observamos en la tabla, del total de encuestados, el 59% opinan que si hay buenas relaciones interpersonales en la Institución Educativa “San Miguel” de Cajamarca, sin embargo el 41% opinan que no hay buenas relaciones interpersonales en la mencionada Institución Educativa. Se confirma, lo apreciado por Zaldívar 2007 que las relaciones interpersonales van a jugar un rol fundamental en el desempeño de la actividad humana en los diferentes ámbitos sociales en los que se desarrolla, y tiene por base la comunicación. Conuerdo con la opinión de Zaldívar en que las relaciones interpersonales dentro de la institución deben estar basadas en el respeto, equidad y apoyo mutuo.

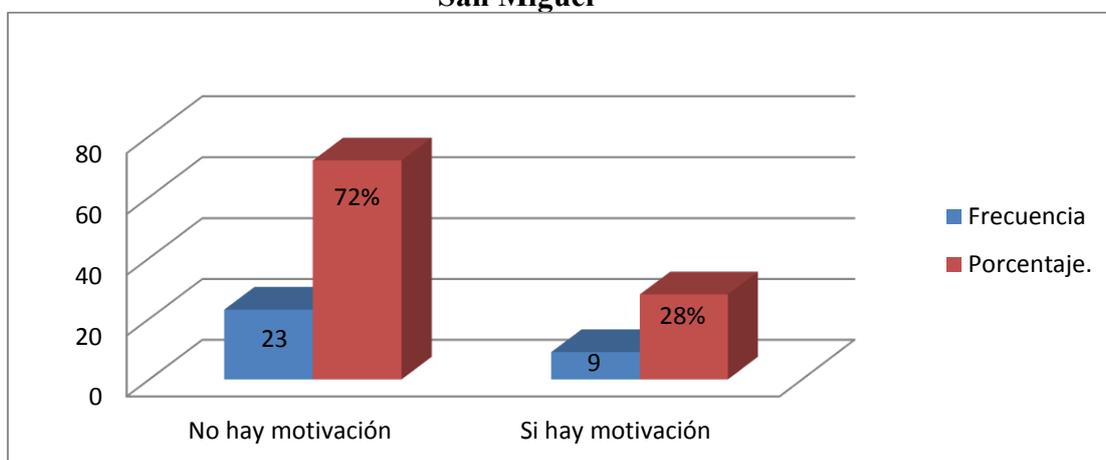
1. Resultados de la variable 1: clima institucional
1.5. Dimensión: Motivación

Tabla 7
Motivación del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015

Motivación	Frecuencia	Porcentaje
No hay motivación	23	72%
Si hay motivación	9	28%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, agosto 2015

GRÁFICO N°05
Distribución porcentual de la motivación del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 7. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015.

Observamos, que del total de encuestados el 28.% de los docentes opinan que sí hay motivación en la Institución Educativa “San Miguel”, sin embargo el 72% opinan que no hay motivación en dicha Institución Educativa. Teniendo en cuenta lo que afirma Fischman (2000), que la motivación “... la única forma de mantener motivados a los empleados es cuando se satisface los deseos internos de sus miembros y que genere un verdadero compromiso y motivación interna”, en este caso se demuestra lo contrario y se reconoce el sentir del personal de la I.E “San Miguel”, que no está motivado, no contribuye al logro de los objetivos, no se sienten comprometidos y más aún no tienen el sentido de pertenencia hacia la institución. Se concluye que hay una relación directa, el personal no está motivado y se refleja en los resultados de la gestión pedagógica.

2. Resultados de la variable 2: gestión educativa.

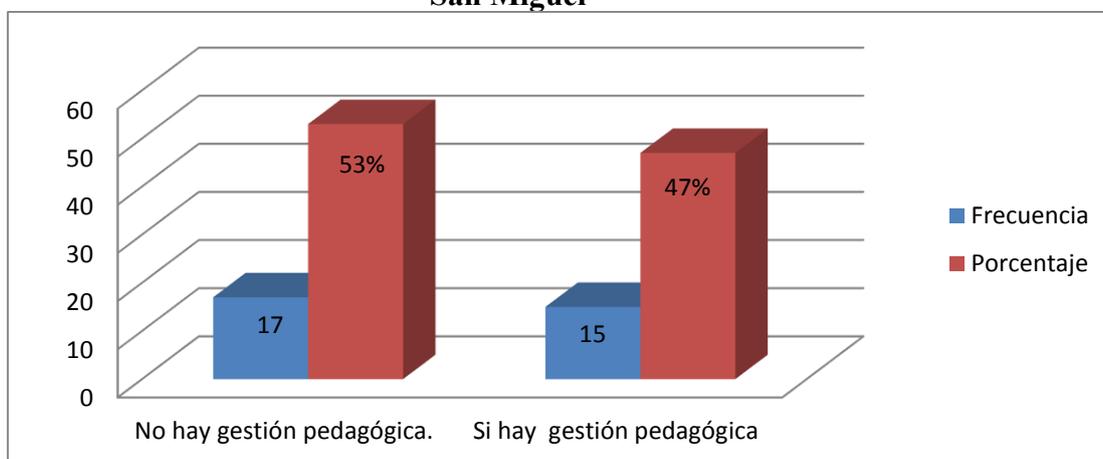
2.1. Dimensión: Gestión Pedagógica.

Tabla 08
Gestión Pedagógica en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

Gestión Pedagógica	Frecuencia	Porcentaje
No hay gestión pedagógica.	17	53%
Si hay gestión pedagógica	15	47%
Total	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la Provincia de San Miguel de Cajamarca, agosto 2015

GRÁFICO N° 06
Distribución porcentual de la gestión pedagógica en la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 8. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015

Observamos que el 53% de docentes encuestados de la Institución Educativa opinan que no hay gestión pedagógica (Frigerio, G. Poggi, 1999), sin embargo el 47% opinaron que si hay una buena gestión pedagógica. Esta información demostraría que los docentes de la Institución Educativa la mayoría no desarrolla bien su trabajo, no aplican bien sus métodos, técnicas, estrategias de aprendizaje en el aula, falta manejo de materiales y recursos, la actualización docente, programaciones sistematizadas, etc. Considero que los docentes deben estar inmersos en los cambios del milenio para realizar una buena labor docente y la buena práctica pedagógica para fortalecer sus competencias profesionales, así será más fácil enfrentar los retos de éste siglo, la actualización y capacitación de los docentes hace posible que las instituciones desarrollen una buena docencia y mejore la calidad educativa de los alumnos en general.

2. Resultados de la variable 2 : gestión educativa.

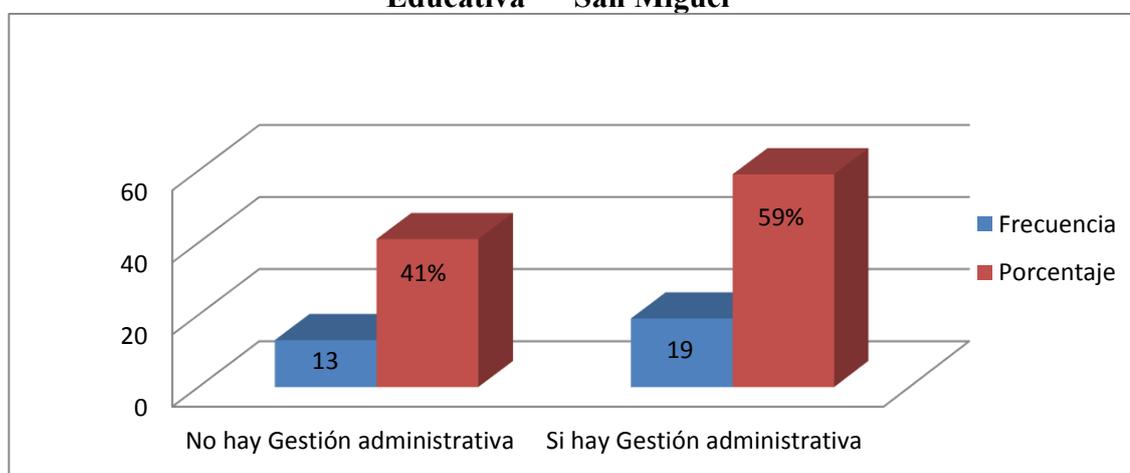
2.2. Dimensión: Gestión administrativa

Tabla 9
Gestión administrativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015

Gestión administrativa	Frecuencia	Porcentaje
No hay Gestión administrativa	13	41.%
Si hay Gestión administrativa	19	59%
Total	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, agosto 2015

GRÁFICO N° 07
Distribución porcentual de la gestión administrativa de la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 9. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015

El 59 % de los encuestados opinaron que si hay gestión administrativa en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca y el 41 % de los encuestados opinaron que no hay gestión administrativa en la Institución Educativa. Esta información indicaría lo expresado por Frigerio, G., Poggi (1992), que en dicha institución educativa se incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información a todos los miembros de la institución por igual, como también el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones. En mi opinión lo que se busca con la gestión administrativa es facilitar en buen desarrollo de las actividades académicas, para ello se debe conciliar los intereses individuales con los institucionales para que nos facilite tomar decisiones y por consiguiente se pueda lograr los objetivos propuestos por la institución.

2. Resultados de la variable 2: gestión educativa.

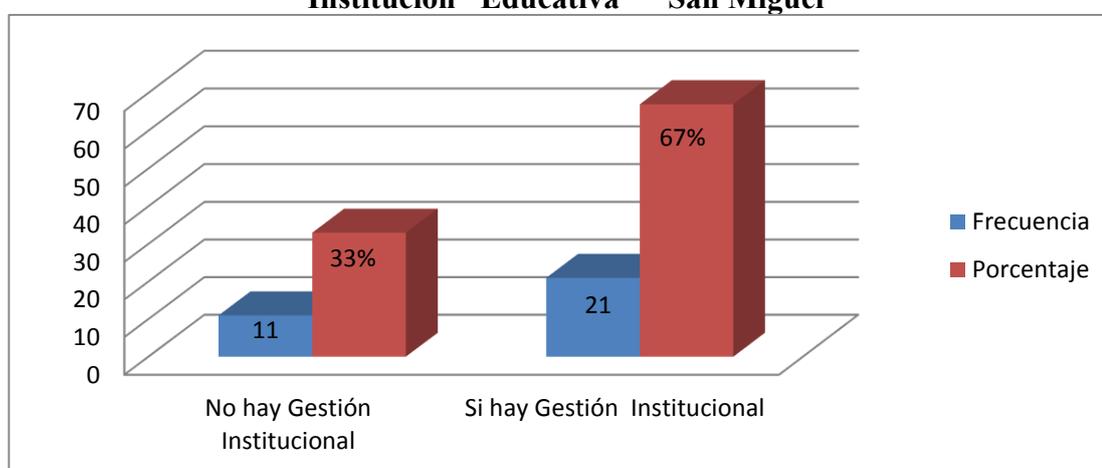
2.3. Dimensión: Gestión Institucional

Tabla 10
Gestión Institucional en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

Gestión Institucional	Frecuencia	Porcentaje
No hay Gestión Institucional	11	33%
Si hay Gestión Institucional	21	67%
Total	32	100

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, agosto 2015

GRÁFICO N° 08
Distribución porcentual de la Gestión Institucional de la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 10. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015

El 67% de los docentes encuestados de la Institución Educativa “San Miguel” de Cajamarca, opinan que si hay gestión institucional. Sin Embargo el 33% de los docentes encuestados opinan que no hay gestión institucional en la Institución Educativa. Esta información demostraría lo planteado por Frigerio, G, Poggi (1992), que en la institución educativa la mayoría de los docentes están organizados para el buen funcionamiento de la institución, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y los espacios, las formas de relacionarse, los estilos y prácticas de ceremonias, ritos, que identifican a la institución están establecidas, y se promueve el desarrollo de habilidades tanto individuales como grupales para que la institución desarrolle y se desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible. Al respecto considero y es importante que siempre deba fortalecerse el trabajo en equipo para que cada uno cumpla con sus obligaciones y responsabilidades y tenga el compromiso personal de asumirlos con autonomía, y responsabilidad.

2. Resultados de la variable 2: gestión educativa.

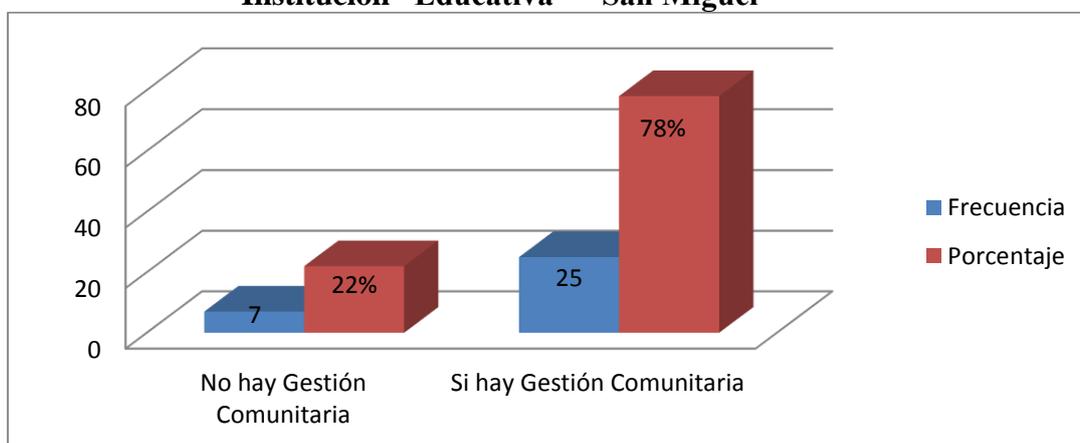
2.4. Dimensión: Gestión Comunitaria

Tabla 11
Gestión Comunitaria de la Institución Educativa “San Miguel”
de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015

Gestión Comunitaria	Frecuencia	Porcentaje
No hay Gestión Comunitaria	7	22%
Si hay Gestión Comunitaria	25	78%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, agosto 2015.

GRÁFICO N° 09
Distribución porcentual de la gestión comunitaria de la
Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 11. Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015

Del total de encuestados del personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel-Cajamarca, el 78% opinaron que si hay Gestión Comunitaria. Sin embargo el 22% de los docentes encuestados opinan que no hay gestión comunitaria en la Institución Educativa. Con esta información nos da a conocer que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus necesidades y demandas, así mismo se integra y participa de la cultura comunitaria, también alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y las diferentes organizaciones de la comunidad y la participación de los mismos para facilitar las alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad, confirman lo referido por Frigerio, G., Poggi (1992).

3. Resultados generales de la variable clima institucional

Tabla 12.

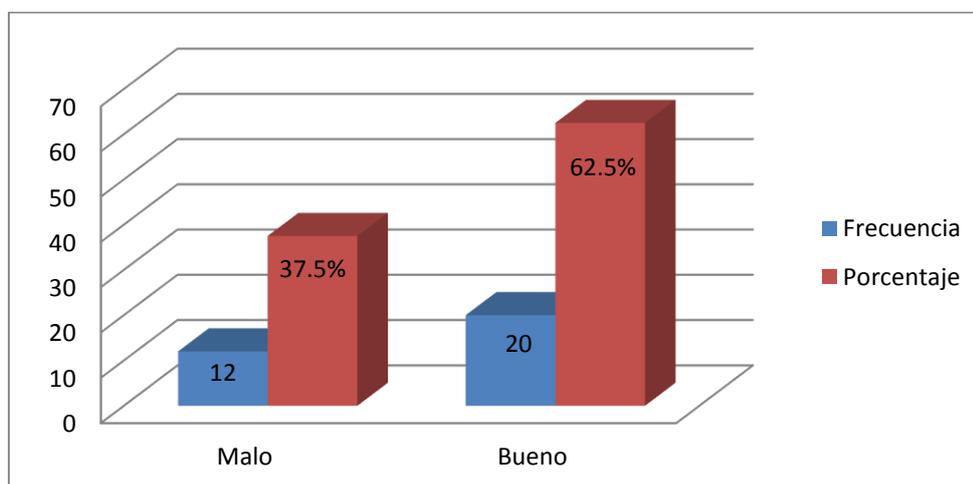
Clima Institucional de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015.

Clima Institucional	Frecuencia	Porcentaje
Malo	12	37.5%
Bueno	20	62.5%
Total	32	100.0

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, agosto 2015

GRÁFICO N° 10

Distribución porcentual del clima institucional de la Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 12, Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015

El 62.5% de los encuestados opinaron que hay un buen clima institucional en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca y el 35.7 % considera malo el clima institucional. Con los resultados obtenidos se confirma las afirmaciones de Gairin (1999) que se tiene en cuenta al clima institucional como el ambiente total del centro educativo, determinado por todos aquellos factores físicos, estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución, los cuales comparto con sus afirmaciones. Estos resultados confirman la relación directa con la gestión educativa en la Institución Educativa “San Miguel” de Cajamarca.

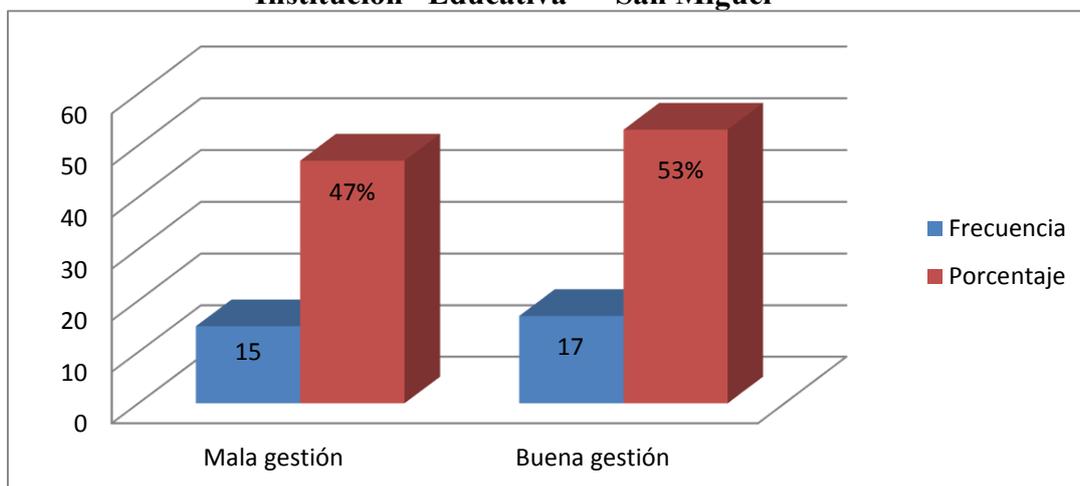
4. Resultados generales de la variable gestión educativa.

Tabla 13
Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel”
de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2015

Gestión Educativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala gestión	15	47.%
Buena gestión	17	53.%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel de Cajamarca, agosto 2015

GRÁFICO N° 11
Distribución porcentual de la gestión educativa de la
Institución Educativa “San Miguel”



Fuente: Tabla 13, Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel- Cajamarca, agosto 2015

El 53 % de los encuestados opinaron que hay una buena gestión en la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. Y con poca diferencia el 47% opina que hay una mala gestión en su institución. Teniendo en cuenta los aportes de la UNESCO, el objetivo de la gestión educativa es el logro de los objetivos y metas educacionales atendiendo las necesidades básicas de los alumnos padres, docentes y comunidad toda, para lograr el bienestar y paulatinamente la transformación. De lo que se concluye que si hay un clima institucional favorable y se relaciona directamente con la gestión.

5. Análisis hipótesis estadística para obtener los índices y medir la significación de la influencia de las variables.

Para someter a análisis a la hipótesis de investigación, con los datos obtenidos luego de la aplicación de la encuesta y revisión documentaria, variable 1 clima institucional, sobre la variable 2 gestión educativa, se formularon las hipótesis de rigor para obtener los índices numéricos que permitan analizar la información obtenida, cabe mencionar que para dicho análisis se utilizó el modelo estadístico de chi - cuadrado (X^2) para conocer la relación de la variable N° 1 : Clima Organizacional y la variable N° 2 : Gestión educativa

5.1. Hipótesis General

El clima institucional se relaciona significativamente con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel – Cajamarca, 2015.

5.2. Hipótesis Específica

a. Hipótesis Nula (H_0): No existe relación significativa entre el clima institucional con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2015.

b. Hipótesis Alterna (H_a): Existe relación significativa entre el clima institucional con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2015

6. Resultados de la correlación de las variables clima institucional y gestión educativa

Tabla 14.
Clima institucional y Gestión Educativa de la Institución Educativa
“San Miguel” de la Provincia de San Miguel - Cajamarca.

GESTIÓN EDUCATIVA.	CLIMA INSTITUCIONAL.					
	Malo		Bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%
Malo	3	25%	5	15%	8	25%
Bueno	9	75%	15	85%	24	75%
Total	12	100%	20	100%	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, agosto 2015

X^2 calculado = 17.066

X^2 tabulado = 0,384

G.L 1

Valor p 0,384 ($p < 0.05$)

INTERPRETACIÓN

Según los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 85 % de los encuestados opinaron que hay un buen clima institucional, también que hay una buena gestión educativa, sin embargo en un porcentaje del 15 % de los docentes consideró que hay mala gestión educativa y buen clima institucional.

En consecuencia, existe una relación significativa ($p = 0,384 < 0,05$) entre el Clima Institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca.

7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de realizar la sistematización de los resultados por medio del SPSS versión 20, y del análisis estadístico chi cuadrado (X^2), podemos establecer similitudes en lo que nos muestra la teoría científica con la realidad práctica.

Se evidencia que existe relación significativa entre las variables estudiadas ($p = 0,0384 < 0,05$). Como se muestra en la teoría científica seleccionada en nuestro marco teórico, el clima institucional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones y por ende hay una buena gestión educativa; del director para el logro de los objetivos hace que sustente la hipótesis planteada para la investigación desarrollada.

Teniendo en cuenta los resultados de la presente investigación en relación a otros estudios considerados en los antecedentes podemos interpretar lo siguiente:

1. El estudio realizado por Pérez (2012) en la tesis “Relación entre el Clima Institucional y Desempeño docente en Instituciones Educativas de la Red. N° 1 Pachacútec – Ventanilla. Concluye que los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas de la red N° 1 de Pachacútec en Ventanilla, indicado en la página 21 de la presente tesis, el cual los resultados se aproximan a la percepción que tiene el personal de la I.E “San Miguel en cuanto a tener un buen clima institucional.
2. Así mismo López. (2005), citado en la presente tesis en la página 21, realizó el estudio “Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión” concluyendo que los

directores, no perciben que las normas de gestión contribuyen al mejoramiento de la calidad y no están de acuerdo a su contexto, lo que les produce en vez de soluciones conlleva a conflictos, lo que dificulta su gestión. Así mismo, los instrumentos de gestión (PEI.PAT.RI) no tienen relación entre lo emanado por las normas actuales y lo propuesto en los colegios. En cuanto a los resultados de la presente tesis en gestión administrativa sucede aproximadamente lo mismo, ya que se cumple con la parte administrativa, pero los documentos de gestión no son consensuados con el personal de la I.E. “San Miguel”, más aún el personal no ha participado en la elaboración de documentos de gestión

3. También podemos decir que los resultados de la presente investigación en cuanto a clima institucional concuerdan con los resultados de la tesis realizada por Álvarez, (2002). “La Cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”- Universidad Nacional Mayor de “San Marcos” – Perú. Los resultados obtenidos por la aplicación de instrumentos tenemos que dan como resultado un clima organizacional apropiado. Citado en la página 22 del presente estudio de investigación.
4. Igualmente, podemos mencionar al estudio realizado por Vásquez (2008) “Ambiente Laboral en los Grupos Ocupacionales en el Gobierno Regional de Cajamarca – Jaén“. Universidad Nacional de Cajamarca, señalado en la página 22 de la presente investigación, llegó a la conclusión que las remuneraciones de los trabajadores en todos sus niveles no satisfacen las necesidades básicas del trabajador a sí mismo, se crea una marginación en los beneficios sociales de dichos trabajadores en relación a las

remuneraciones, demostrando su malestar y no estar motivado para el trabajo. El resultado de la presente investigación confirma y se relaciona en cuanto a motivación ya que concuerdan los resultados expresados por el personal de la I.E “San Miguel”, en un 72% que no están motivados por que no satisface a plenitud sus necesidades básicas.

CAPITULO V

PROPUESTA DE PROYECTO DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO

PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN MIGUEL”

DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL, REGIÓN CAJAMARCA

1. PRESENTACIÓN.

El Proyecto de Mejoramiento Educativo de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel, región Cajamarca, se constituye en un instrumento de gestión con el propósito de buscar solucionar un problema específico de la Institución Educativa, es por ello el director de la Institución Educativa “San Miguel” para hacer viable la propuesta en la gestión pedagógica, debe realizar este proyecto por los resultados obtenidos en el desarrollo de la Tesis de investigación “Clima Institucional y su relación con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel –Cajamarca, en lo referente a capacitación y formación del personal, orientado al desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa, así mismo el desarrollo institucional, que ayudan a incorporar innovaciones y cambios en la gestión, a nivel de la estructura organizativa y de las relaciones que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa para lograr los propósitos de la institución.

Como ya se ha planteado el proyecto de mejoramiento educativo, por lo tanto, lo primero será identificar y precisar la situación que se quiere cambiar, teniendo en cuenta la misión y los objetivos de la institución.

2. ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta lo importante que es el factor humano en la institución educativa, para lograr los objetivos y metas propuestas por la institución, de acuerdo a la tesis de estudio “Clima Institucional y su relación con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel – Cajamarca, en la encuesta aplicada al todo el personal de la Institución Educativa, los resultados, en lo referente a motivación del personal, el 72% manifiesta que no están motivados para realizar su trabajo, y teniendo en cuenta a Litwin (1980), afirma que “la motivación es la única forma de mantener motivados a los empleados, es cuando se satisface los deseos internos de sus miembros y que genera un verdadero compromiso y motivación interna”, lo que influye en los resultados de la gestión pedagógica y que el 53% del personal de la I.E expresa, que no hay gestión pedagógica, es decir que hay ausencia de capacitaciones actualizadas, no cuentan con equipamiento necesario en el aula, no hay programas de acompañamiento, monitoreo y supervisión, para fortalecer la práctica pedagógica, y falta apoyo directivo en la actualización en enfoques estratégicos didácticos y evaluación, no se programa acorde a las necesidades de los alumnos, no hay buena práctica pedagógica para fortalecer sus competencias profesionales y mejorar la calidad de los alumnos en general. Así mismo en los resultados de todo el personal docente, administrativo y de servicio reconocen que no participan en la elaboración de documentos de gestión y que desconocen la misión, visión, y objetivos de la institución.

3. FINALIDAD.

La finalidad de desarrollar el presente proyecto de mejora educativa es para apoyar y sensibilizar a los docentes en cuanto a la tarea docente a desarrollar en cuanto a motivación y gestión pedagógica, para mejorar la práctica docente en la Institución Educativa “San Miguel”, este trabajo conjunto no siempre es fácil, ni inmediato. De hecho lo que generalmente ha predominado según los propios directivos y docentes con los que hemos compartido experiencias, es un trabajo individual y hasta solitario en algunos casos.

“Si la dirección quiere lograr la mejora de su escuela deberá intentar el compromiso del profesorado y, más allá de la comunidad local (...) al fin y al cabo (...) nada ni nadie es más importante para la mejora escolar que cada uno de los profesores, pues esta dependerá de lo que piensen, sientan y hagan “ (Bolívar, 2009).

Ahora bien, no es fácil iniciar un trabajo entre los docentes de las instituciones educativas. Desde el Ministerio de Educación se ha definido que los docentes deben estar organizados por redes educativas, en la cual se efectuará encuentros de trabajo colectivo entre docentes, para articular contenidos, estrategias metodológicas y que las propuestas que de allí surjan se conviertan en insumos de discusión. La meta que propongo es que la sistematización de experiencias que se llevan a cabo en las instituciones se socialice entre los docentes de la misma institución de acuerdo con los procesos de contextualización.

4. OBJETIVOS

1. Reconocer la planificación, organización y evaluación de la gestión de la Institución educativa con la participación de los actores educativos con un adecuado clima institucional en el marco de la reforma de la institución educativa.
2. Proporcionar información relacionada a la gestión curricular con temas sobre las principales teorías, enfoques y acompañamiento pedagógico, habilidades sociales, y motivación, para desarrollar proyectos y contextualizarlos curricularmente a la institución educativa para procesos de orientar y mejorar la calidad educativa.

5. RESPONSABLES.

- Director de la I.E “San Miguel”.
- Todo el personal docente, administrativo y de servicio

6. ACCIONES.

- a. Realizar jornadas de exploración, sensibilización y concertación con todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel”.
 - b. Realizar talleres de estudio y análisis de los diferentes enfoques pedagógicos con todo el personal de la Institución Educativa.
 - c. Realizar reuniones con todo el personal de la I.E para identificar como planificar, y apoyar en la gestión.
 - d. Realizar jornadas de acuerdos básicos.
 - e. Diseñar entre todo el personal los instrumentos de gestión.
7. **DURACIÓN:** Se desarrollara durante 3 meses de setiembre a noviembre del 2015.

**8. CUADRO DE ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA PARA
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN MIGUEL” DE LA PROVINCIA
DE SAN MIGUEL – CAJAMARCA”**

1. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
OBJETIVO 1	CONTENIDOS	METAS	DIRIGIDO A
Reconocer los procesos de la planificación operativa y funcional con un enfoque centrado en los aprendizajes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La planificación escolar como proceso 2. Elementos básicos de la planificación 3. Organización escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • En diciembre del 2015, el 80% de los docentes de la I.E “San Miguel” aplicará los procesos de planificación centrados en el aprendizaje. 	Todo el personal docente de la I.E San Miguel
2. GESTIÓN DE RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN			
OBJETIVO 1	CONTENIDOS	METAS	DIRIGIDO A
Interiorizar el enfoque de gestión centrado en el aprendizaje a partir de herramientas operativas y funcionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión educativa. 2. El Proyecto Educativo Institucional: visión, misión, valores y objetivos estratégicos. 3. Plan anual de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • En diciembre del 2015, el 80% del personal de la I.E, interiorizará el enfoque de gestión 	Todo el personal de la I.E San Miguel
3. GESTIÓN DEL CLIMA Y LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA E INTERCULTURAL			
OBJETIVO 1	CONTENIDOS	METAS	DIRIGIDO A
Comprender la importancia de la convivencia democrática e intercultural en los procesos de interrelación personal con todo el personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima escolar y sus dimensiones 2. El buen trato en la gestión escolar. 3. Normad de convivencia y resolución de conflictos. 4. La competencia afectiva para la convivencia intercultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • En diciembre del 2015, el 80% del personal de la I.E, comprenderá la importancia de la convivencia democrática e interrelación con todo el personal 	Todo el personal de la I.E San Miguel

**8. CUADRO DE ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO DE MEJORA PARA
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN MIGUEL” DE LA PROVINCIA
DE SAN MIGUEL – CAJAMARCA.**

4. GESTIÓN CURRICULAR Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO			
OBJETIVO 1	CONTENIDOS	METAS	DIRIGIDO A
Revisar las principales teorías y enfoques pedagógicos de la gestión curricular en el marco de la escuela que queremos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco curricular. 2. Mapas de progreso 3. Rutas de aprendizaje 4. Estrategias de acompañamiento docente 	<ul style="list-style-type: none"> • En diciembre del 2015, el 80% del personal docente de la I.E, comprenderá la importancia de los enfoques pedagógicos de la gestión curricular 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal docente de la I.E San Miguel
5. HABILIDADES SOCIALES Y MOTIVACIÓN			
OBJETIVO 1	CONTENIDOS	METAS	DIRIGIDO A
Reflexiona sobre las habilidades sociales y la motivación en la gestión educativa de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de comunicación. 2. Trabajo en equipo 3. Empatía 4. Asertividad 5. Teoría de la Motivación de Maslow 	<ul style="list-style-type: none"> • En diciembre del 2015, el 80% del personal de la I.E, comprenderá la importancia de la motivación personal para desarrollar mejor su trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal de la I.E San Miguel
6. EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA			
OBJETIVO 1	CONTENIDOS	METAS	DIRIGIDO A
Identifica técnicas y estrategias de evaluación orientadas a la mejora de la calidad educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la gestión de la I.E de EBR. 2. La autoevaluación de la gestión de la I.E. 3. Acreditación de calidad de la gestión educativa de Instituciones de Educación Básica Regular. 	<ul style="list-style-type: none"> • En diciembre del 2015, el 80% del personal de la I.E, aplicara nuevas estrategias para mejorar la calidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal docente de la I.E San Miguel

9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES				OCTUBRE				NOVIEMBRE				RESPONSABLES.
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1. La planificación escolar como proceso 2. Elementos básicos de la planificación 3. Organización escolar	X X												Director
4. Gestión educativa. 5. El Proyecto Educativo Institucional: visión, misión, valores y objetivos estratégicos. 6. 3. Plan anual de trabajo		X											Director y personal directivo.
7. Clima escolar y sus dimensiones 8. El buen trato en la gestión escolar. 9. Normas de convivencia y resolución de conflictos. 10. La competencia afectiva para la convivencia intercultural.						X							Director y psicólogo
11. Capacidad de comunicación. 12. Trabajo en equipo 13. Empatía 14. Asertividad 15. Teoría de la Motivación de Maslow										X			Director y psicólogo
16. Evaluación de la gestión de la I.E de E.B.R. 17. La autoevaluación de la gestión de la I.E. 18. Acreditación de calidad de la gestión educativa de Instituciones de Educación Básica Regular.											X		Director y personal administrativo.

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado podemos llegar a las siguientes conclusiones.

1. La presencia de liderazgo directivo en la Institución Educativa “San Miguel” se relaciona significativamente con el 59% con la gestión educativa, de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca.. Los resultados explican de manera general y según el personal docente administrativo y de servicio, que el estilo de liderazgo es el más adecuado para el desarrollo de la gestión. Siendo la correlación moderadamente significativa.
2. La toma de decisiones del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” se relaciona significativamente con el 66% con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca. . Los resultados explican de manera general y según todo el personal de la institución que los procesos de toma de decisiones en la gestión son los más adecuados para el desarrollo de los objetivos y metas de la institución, siendo la correlación muy buena y significativa.
3. La presencia de comunicación en el personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” influye con el 66% y se relaciona positivamente con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, los resultados explican en forma general y según el personal docentes, administrativo y de servicio que el proceso de comunicación es adecuado para la gestión, en la institución educativa, existiendo una correlación muy buena y significativa.

4. La presencia de relaciones interpersonales del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” se relaciona directamente con el 59% con la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca.. Los resultados explican de manera general que existe relaciones interpersonales entre el personal de la institución educativa siendo la correlación medianamente significativa.
5. La motivación del personal docente, administrativo y de servicio de la Institución Educativa “San Miguel” de acuerdo a los resultados generales explican que el 72% del personal de la I.E no están motivados, por lo tanto no son los más adecuados para el desarrollo de la gestión pedagógica. Por lo que existe una correlación baja significativa. Siendo éste el resultado es un caso particular en que la motivación y la gestión pedagógica no han influido en el resultado de la investigación.
6. En cuanto al clima institucional, que está expresado en el potencial humano, influye con el 62.5% sobre la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - de Cajamarca .Los resultados explican de manera general según todo el personal de la I.E que la correlación es buena y significativa para el clima institucional.
7. De los resultados de la correlación del clima institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - de Cajamarca referidos en la tabla N° 14, se concluye que el 85% del personal de la Institución Educativa “San Miguel” considera que hay correlación buena y significativa del clima institucional con la gestión educativa.

SUGERENCIAS

1. En cuanto al liderazgo directivo, el director de la Institución Educativa Secundaria Pública “San Miguel” de Cajamarca, debe de ser un líder proactivo que sepa escuchar, y optimizar las actitudes y valores de cada docente, esta misma sugerencia lo hacemos extensivo a los docentes y al personal administrativo y de servicio, que finalmente un buen liderazgo redundará en tener un clima adecuado y buena calidad en los aprendizajes de los estudiantes.
2. Al director de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, teniendo en cuenta que hay debilidades en la gestión pedagógica, le propongo un proyecto de mejora en cuanto a motivación y gestión pedagógica para fomentar el trabajo en equipo para la elaboración de los documentos de gestión, manejos de enfoques pedagógicos, estrategias didácticas, las buenas prácticas docentes que van a fortalecer las competencias como profesionales y por ende la enseñanza de los alumnos. Así mismo realizar una planificación consensuada, articulando las necesidades, metas, objetivos que posteriormente permitan una evaluación cuantitativa y cualitativa a fin de medir los resultados y replantear oportunamente aquellos donde se encuentran las debilidades para encaminar los logros de calidad que tanto se anhelan.
3. La investigación refleja falta de motivación por lo cual sugerimos al director de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, replantear estrategias para lograr mejores niveles de motivación tanto a nivel directivo, docentes, personal administrativo y de servicio de la institución educativa, con el único propósito de encaminar todo el quehacer educativo, hacia

una buena gestión y que se vea reflejado en la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

4. Al director de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, en cuanto al proceso de toma de decisiones en la gestión, con el ánimo de mejorar este proceso la toma de decisiones debe ser de manera consensuada y se realice en los diferentes niveles de manera precisa y oportuna, y que refleje el acuerdo de todos los integrantes de la institución.
5. A todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, a participar en el proyecto de mejora propuesto a no resistirse al cambio, hay que concientizarse y sensibilizarse con los nuevos retos de la ciencia y la tecnología que avanza, para no quedarse obsoletos en éste tiempo de muchos cambios, mejorar la gestión, rumbo a la calidad educativa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alcalá. (2011) *El clima organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Papaloapan –México.
- Álvarez, M. En Domínguez y Mes tanza (coord.) (1996) *Manual de organización de instituciones educativas*. Madrid. Editorial Escuela Española.
- Álvarez, S. 2002. Tesis: “*La cultura y el Clima Organizacional como factores relevantes en la Eficiencia del Instituto de Oftalmología*” UNMSM- Perú
- Amorós, E. 2007. “*Comportamiento organizacional*”. Lambayeque: USAT.
- Ander Egg, E. (1972) *Introducción a las Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires, Edit. Humanistas, 335pp.
- Ball S. (1989) “*La Micro Política de la Escuela*”. Barcelona. Ediciones.
- Bass. R. (1988). *La gestión Educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid Narcea S.A de Ediciones.
- Bustamante, O.G. (2007) “*La comunicación Interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión*” Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Post Grado.
- Bustos, P 2002, *Clima organizacional*. Extraído el 9 de marzo del 2012..
- Brunnet, L. 1997 *El clima de trabajo en la organización*. México: Editorial Trillas.
- Centro de investigaciones y servicios educativos (2007). *Relaciones interpersonales en la institución educativa*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú.
- Casassús, Juan. *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Documento. UNESCO. Versión preliminar. Octubre 2000.
- Collao. O. (1999) “*Administración y Gestión Educativa*”, Madrid Morata.
- Dessler, G. 1991 *Organización y Administración: Enfoque Situacional*: Prentice
- Díaz C. y Suárez, G. (2000) *Proyecto Educativo Institucional*. Lima PUCP
- Flores,J. 2007. Tesis: “*Aplicación de los Estímulos Organizacionales para el Mejoramiento del Clima Organizacional*” UNMSM-Perú.
- Frigerio G, Pogi M. “*La Instituciones educativas*”. Cara y ceca. Serie FLASCO. Troquel. Buenos Aires. 1992.

- Goncalves, A. 1999. *Dimensiones del clima organizacional*. Extraído el 10 de Marzo del 2012 http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima_organizacional.htm
- Educa (1997). “*El proyecto educativo institucional*”. Fascículo N° 1 del Módulo “Proyecto Educativo Institucional.
- Farro. (1995) “*Gerencia de Centros Educativos*”. Hacia la calidad total. Lima Centro de Proyección Cristiana.
- Foro Educativo (1997) “*Gestión Educativa*”. Lima. Foro Educativo.
- García F. (1997) “*Gestión Educativa*”, 24 de julio del 2001
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G., *Gestión Educativa de Aguerrondo*, I. “*Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Serie FLACSO. Troquel. Buenos Aires
- Garro. (2012) *Clima organizacional y su relación con los aprendizajes de los estudiantes del nivel secundario de menores de las instituciones públicas de Amarilis-Huánuco de la Universidad Cesar Vallejos – Huánuco*.
- Liker, R. 1961. *Revised Patterns of Management*, New York. Mc Graw Hill.
- Martín Bris, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (2ª Edic.) España-Madrid. Recuperado de www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27_p103.pdf
- Ministerio de Educación (2009) *Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular*. Lima.
- MINEDU: 2012 “*Marco del Buen Desempeño docente*”: Aportes y comentarios. Documento de trabajo. Lima.
- Molocho, 2010. “*Influencia del Clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima – Sur*”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela de Postgrado.
- Sampieri, R.H (2006) *Metodología de la Investigación*, México. Mexicana.
- Quintero; J (2007); *Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2014 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>*
- Peter Senger. (1994) *La Quinta Disciplina*. Editorial Currency.
- Pérez Y.M. 2012. *Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la Red N° 1 Pachacutec – Ventanilla*.
- Valera, J. 2007. Tesis : *Clima Organizacional y su relación con la eficiencia del Sistema de Abastecimientos en la Universidad Nacional de Cajamarca*.

Vásquez. 2008. Tesis: “Ambiente Laboral en los grupos Ocupacionales en el Gobierno Regional de Jaén - Cajamarca”

Zaldívar, D. 2007. *Competencias comunicativas y relaciones interpersonales*.
Extraído el 6 de marzo del 2012 desde
<http://saludparalavida.sld.cu/modules.php?name=News&file=article&sid=257>

Apéndices /Anexos



APÉNDICE N° 1

ESCUELA DE POSTGRADO DE LA U.N.C



ENCUESTA PARA TODO EL PERSONAL

Instrucciones: La presente encuesta tiene como objeto recabar información acerca de la percepción del clima organizacional, le suplico lea cuidadosamente y marque con una X el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 5-siempre, 4-Casisiempre, 3-Algunas veces, 2-Casi nunca, 1-Nunca

Institución Educativa Secundaria “San Miguel” – Cajamarca – 2015.

TIPOS DE LIDERAZGO		5	4	3	2	1
1	Considera usted adecuado el nivel de presión ejercido por su director le asigna para que se lleven a cabo las tareas.					
2	Su superior inmediato le asigna tareas de una manera justa y equilibrada					
3	La influencia de su director está enfocada a alcanzar las metas institucionales.					
4	Cree usted que su director dirige el trabajo en grupo estimulando					
5	En algunas situaciones no ha estado seguro de quién es su director.					
6	Se siente satisfecho con el estilo de liderazgo de sus superiores.					
TOMA DE DECISIONES		5	4	3	2	1
7	Su director consulta con usted al tomar una decisión importante.					
8	Todos los docentes participan en las decisiones tomadas.					
9	El director es quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión institucional.					
10	Los docentes se adaptan rápidamente a las nuevas decisiones.					
11	El equipo directivo acepta sus propuestas para mejorar el funcionamiento de esta institución educativa.					
12	El director consulta las opiniones y sugerencias al personal docente para tomar decisiones importantes.					

COMUNICACIÓN		5	4	3	2	1
13	Existe una buena comunicación entre los directivos y el personal docente, dirigido a lograr las metas establecidas.					
14	Ha comunicado usted errores, dudas o dificultades que se le han presentado en el desarrollo de su trabajo.					
15	Se fomenta adecuadamente el intercambio de ideas sin que existan elementos negativos que interfieran en el proceso de comunicación.					
16	Las asignaciones de sus labores y sus respectivos procedimientos son claramente comunicados					
17	La comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo es la adecuada.					
18	Las tareas y/o procedimientos son comunicados a través de medios impresos.					
RELACIONES INTERPERSONALES		5	4	3	2	1
19	Existe una relación de amistad entre usted y su director.					
20	Existen buenas relaciones personales entre los docentes, sin conflictos ni problemas.					
21	Siente usted apoyo por parte de los compañeros para la realización de su trabajo.					
22	Se brinda apoyo y estímulo en la realización de sus actividades por parte de sus director.					
23	Existe una atmósfera social y de amistad entre usted y sus compañeros de trabajo.					
24	Tiene usted un nexo familiar con algún trabajador de esta institución					
MOTIVACIÓN		5	4	3	2	1
25	Existe un ambiente físico, sano y agradable en su institución educativa.					
26	Ha recibido alguna recompensa para premiar el rendimiento de sus labores.					
27	Cree usted que recibe una remuneración adecuada.					
28	Muestra el director algún interés para satisfacer las necesidades sociales del personal.					
29	El docente es conocido en proporción al trabajo desempeñado.					
30	Los reconocimientos y estímulos exceden las presiones y críticas recibidas					



APÉNDICE N° 2

ENCUESTA PARA DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO



Institución Educativa Secundaria “San Miguel” – Cajamarca. 2015

Instrucciones: La presente encuesta tiene como objeto recabar información acerca de la gestión en la institución como lo perciben los maestros en mejora del proceso educativo, le suplico marque con una X el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala: 1. Nunca 2. Pocas veces 3. Muchas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

PEDAGOGICA		5	4	3	2	1
1	Los docentes utilizan de manera oportuna y ordenada materiales pertinentes para todos los estudiantes en el desarrollo de sus clases.					
2	Cuenta con Implementación básica para el aula (Pizarra, tizas, mota, papelografo, textos escolares, textos básicos de consulta), etc.					
3	Cuenta con equipamiento para las actividades de aprendizaje (laboratorios, computadoras, proyector, televisor, instrumentos musicales, maquinaria, material de deporte y/u otros).					
4	Apoya la gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje de los alumnos.					
5	Diseña planes y programas de acuerdo a las necesidades de los alumnos.					
6	El órgano de dirección realiza monitoreo, acompañamiento y/o supervisión para fortalecer la práctica pedagógica.					
7	Para la investigación, planificación, preparación de clases y materiales, las instituciones me facilita materiales, textos especializados y ambientes adecuados.					
8	El órgano de dirección apoya en la actualización en enfoques estratégicos didácticos y evaluación.					

ADMINISTRATIVA.		5	4	3	2	1
9	Hay una buena administración y distribución de los recursos humanos para desempeñar el cargo que le corresponde.					
10	La distribución de los horarios del personal son adecuadas y responden a cumplir metas y objetivos de la I.E.					
11	Se Informa sobre la administración de los recursos financieros para el desarrollo del proceso de enseñanza -aprendizaje y la implementación de planes de mejora.					
12	Las jornadas de trabajo de todo el personal docente son adecuadas a los objetivos de la I.E.					
13	La I.E implementa un plan de mantenimiento para garantizar el buen estado y funcionamiento de la infraestructura, equipos, mobiliario, materiales pedagógicos. Etc.					
14	La I.E gestiona oportunamente materiales para la enseñanza aprendizaje.					
15	Conoce sobre el sistema normativo, reglamentos, emitidas por el Minedu y su institución.					
16	La I.E gestiona oportunamente mejoras o implementación de servicios básicos, infraestructura segura, ambientes físicos necesarios para el desarrollo de las enseñanzas aprendizaje.					
INSTITUCIONAL.		5	4	3	2	1
17	En cuanto al Proyecto Educativo Institucional, conozco: la misión, visión, objetivos, valores, propuesta pedagógica, propuesta de gestión.					
18	Participa en actividades en trabajo de equipo para la elaboración de documentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Reglamento Interno, Manual de Organización y Funciones, etc.					
19	El CONEI, Apafa, Municipio Escolar, Consejo Estudiantil, Plana Docente, entre otros) contribuye a mejorar la institución en los procesos pedagógicos y de gestión.					
20	Tiene sentido de pertenencia con su institución educativa.					

21	El órgano de dirección realiza monitoreo, acompañamiento, supervisión en las comisiones de trabajo.					
22	El director utiliza canales formales de comunicación, para informar temas relacionados con la I.E.					
23	La comunicación e información es eficiente, adecuado y oportuna.					
COMUNITARIA.		5	4	3	2	1
24	He realizado sesión de aprendizaje que incorporen los conocimientos y saberes de los actores de la comunidad.					
25	Hemos desarrollado visitas a Instituciones de la comunidad para conocer, experimentar, reforzar y/o fortalecer aspectos relacionados con la institución.					
26	Las jornadas de trabajo de todo el personal docente son adecuadas a los objetivos de la I.E.					
27	Se realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones de la localidad para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza aprendizaje.					
28	Hay participación de los padres de familia, en todas las actividades programadas por la I.E.					
29	La I.E cuenta con proyectos de proyección social para la comunidad.					
30	La convivencia en la comunidad con el personal docente, administrativo y de servicio son buenas.					

ÁPENDICE N° 03

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MAESTRANTE : SONIA MARLENI SILVA DÍAZ. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión de Liderazgo, Cultura y Clima Institucional. (6) EJE TEMÁTICO : Estilos de Gestión y Liderazgo Institucional. TÍTULO DEL PROYECTO : Clima Institucional y su relación con la gestión educativa de la Institución Educativa "San Miguel" de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2014.					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA TÉCNI. E INSTRUMENTOS.
<p><i>¿En qué medida el Clima Institucional se relaciona con la Gestión educativa de la Institución Educativa "San Miguel" de la provincia de San Miguel - Cajamarca?</i></p>	<p>OBJ. GENERAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Determinar la relación que existe entre el clima Institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa "San Miguel" de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2014 <p>OBJ. ESPECÍFICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Explicar la relación de liderazgo directivo con la gestión educativa de la Institución Educativa "San Miguel" de Cajamarca. ➤ Establecer la relación de los procesos de toma de decisiones en la gestión educativa de la I.E. "San Miguel". de Cajamarca. ➤ Verificar la relación de niveles de comunicación institucional en la gestión educativa de la I.E. "San Miguel". de Cajamarca. ➤ Explicar la relación de las relaciones interpersonales con la gestión educativa de la I.E. "San Miguel" de Cajamarca.2014 ➤ Evaluar la relación de la motivación con la gestión educativa de la I.E. "San Miguel". de Cajamarca. 	<p>El clima institucional se relaciona significativamente con la gestión educativa de la Institución Educativa "San Miguel" de la provincia de San Miguel - Cajamarca.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICA.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la gestión educativa de la I.E "San Miguel" de Cajamarca. ✓ Los procesos de toma de decisiones se relaciona significativamente con la gestión de la I.E "San Miguel" de Cajamarca. ✓ La comunicación institucional se relaciona positivamente con la gestión educativa de la I.E "San Miguel" de Cajamarca ✓ Los procesos de relaciones interpersonales se relaciona directamente con la gestión de la I.E "San Miguel" de Cajamarca ✓ La motivación favorece positivamente la gestión de la I.E "San Miguel" de Cajamarca. 	<p>Variable 1.</p> <p>Clima Institucional.</p> <p>Ambiente generado en la Institución a partir de vivencias cotidianas de sus miembros con actitudes, creaciones, valores, motivaciones que tiene cada docente y se expresa en las relaciones personales y profesionales</p> <p>Variable 2</p> <p>Gestión I.</p> <p>La gestión es un conjunto de ideas más o menos estructuradas. La gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructura, la articulación que hay en ellos, los recursos y los objetivos, la interacción entre persona, también lo identifican como gestión con administración</p>	<p>Clima Institucional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo directivo. 2. Toma de decisiones 3. Comunicación institucional 4. Relaciones interpersonales, 5. Motivación. <p>Gestión Educativa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión institucional 2. Gestión pedagógica 3. Gestión administrativa 4. Gestión comunitaria. 	<p>Tipo de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Descriptivo. <p>Diseño de Investigación</p> <p>Descriptivo correlacional.</p> <p>Donde: P = población Ox = variable 1. Oy = variable 2. r = coefic.correlac..</p> <p>Población y Muestra</p> <p>32 docentes de la Institución Educativa Secundaria Pública. "San Miguel"</p> <p>Técnica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Observación ❖ Encuesta. ❖ Cuestionario. <p>Tratamiento Estadístico.</p> <p>Procesamiento de datos, análisis e interpretación de datos.</p>

ÁPENDICE N° 04
MATRIZ GENERAL DE DATOS RECOLECTADOS A LOS 32 ENCUESTADOS DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SAN MIGUEL” DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL- CAJAMARCA

VARIABLE 1: CLIMA INSTITUCIONAL.

TIPO DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
No existe liderazgo	x	x		x	x		x	x	x	x		x		x		x		x	x															
Si existe liderazgo			x			x					x		x		x		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
TOMA DE DECISIONES																																		
No se toma decisiones	x			x		x		x		x		x		x		x		x										x						
SI se toma decisiones		x	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
COMUNICACIÓN																																		
No hay comunicación		x						x	x			x		x		x	x	x			x			x				x						
SI hay comunicación	x		x	x	x	x			x	x	x		x		x				x	x		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	
RELACIONES INTERPERSONALES																																		
No hay relac. Interperson.	x			x		x	x	x		x	x			x				x				x		x				x					x	
SI hay relac. Interperson.		x	x		x				x			x	x		x	x	x		x	x	x		x		x	x	x		x	x	x		x	
MOTIVACIÓN																																		
No hay motivación		x	x	x		x	x		x	x	x	x		x		x	x	x			x	x	x	x				x					x	
Si hay motivación	x				x			x						x		x				x							x	x		x				
	N	N	S	N	S	N	N	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S	

VARIABLE 2 : GESTIÓN EDUCATIVA

GESTIÓN PEDAGÓGICA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32		
No hay gestión pedagógica		x		x		x	x		x	x		x		x		x				x	x	x			x		x	x		x				
Si hay gestión pedagógica	x		x		x			x		x		x		x		x	x	x					x	x		x		x					x	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA																																		
No hay gestión administrativa		x		x		x		x	x			x			x		x			x				x			x				x			x
Si hay gestión administrativa	x		x		x					x	x		x	x		x		x	x		x	x		x	x		x	x	x				x	
GESTIÓN INSTITUCIONAL																																		
No hay gestión institucional		x		x		x	x		x						x		x						x				x	x				x		x
Si hay gestión institucional	x		x		x			x		x	x	x	x	x		x		x	x	x	x		x	x	x				x	x			x	
GESTIÓN COMUNITARIA																																		
No hay gestión comunitaria								x							x		x						x				x	x						x
Si hay gestión comunitaria	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x		x	x	x				x	x	x			x
Total	S	N	N	N	S	N	N	N	N	S	S	S	S	S	N	S	N	S	S	S	S	S	N	S	S	S	N	N	S	S	N	N	N	

Fuente : Encuesta aplicada a todo el personal de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel –Cajamarca.2014.

Elaborado: Por el docente investigador.

ANEXO 01

VALIDACIÓN POR JUICIOS DE EXPERTOS

INFORME DE VALIDACIÓN

I. TÍTULO DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.

“Clima Institucional y su relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca, 2014.”

II. INSTRUMENTO.

Encuesta para evaluar el clima institucional y la gestión educativa de la Institución Educativa “San Miguel” de la Provincia de San Miguel – Cajamarca.

III. DATOS DEL EXPERTO.

3.1. Nombres y Apellidos.

JORGE LUIS BECERRA MUÑOZ

3.2. Cargo e Institución Educativa en la que labora.

JEFE DPTO. ACADEMICO DE CIENCIAS SOCIALES

3.3. Grado académico.

MAESTRO EN CIENCIAS

IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0 - 20%	REGULAR 21 - 40%	BUENA 41 - 60%	MUY BUENA 61 - 80%	EXCELENTE 81-100%
1. Claridad	Está formulado con lenguaje claro.				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables en una institución educativa					X
3. Actualidad	Adecuado avance de la ciencia y la tecnología					X
4. Organización	Existe una organización lógica.				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la influencia de la estrategia participativa					X
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos.					X
8. Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones					X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
10. Pertinencia	El instrumento es útil para la presente investigación.					X

V. OPINIÓN DE APLICACIÓN. El instrumento es coherente y válido para ser aplicado en la I.E. "San Miguel" de la prov. San Miguel.

VI. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 90%

Cajamarca, 24 de agosto Del 2014

Jorge L. Becerra M.
M. Es. Jorge L. Becerra M.