

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**TESIS:**

**EL TRABAJO COLEGIADO DOCENTE Y EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA  
I.E. "ERNESTO VILLANUEVA MUÑOZ", CAJARURO, UTCUBAMBA,  
AMAZONAS, 2019**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Presentada por:

**EDILBERTO VÁSQUEZ DÍAZ**

Asesor:

**M.Cs. WIGBERTO WALDIR DÍAZ CABRERA**

**Cajamarca, Perú**

**2022**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
Resolución Rectoral N° 22056-90 UNC



El Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca expide, la siguiente:

### **CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD:**


Al Bach. en Educación **Edilberto Vásquez Díaz**, quien ha sustentado la tesis de maestría titulada: **“EL TRABAJO COLEGIADO DOCENTE Y EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. “ERNESTO VILLANUEVA MUÑOZ”, CAJARURO, UTCUBAMBA, AMAZONAS, 2019”**; de manera **presencial**, acto que se realizó con fecha 25 de mayo de 2022.

Que, el M.Cs. **Wigberto Waldir Díaz Cabrera** en su calidad de Asesor de la sustentante, ha adjuntado el Informe antiplagio de la tesis, donde se indica que, según el reporte del programa **TURNITIN**, existe un **19%** de coincidencia de la tesis antes mencionada.

Es todo cuanto se cumple con establecer para los fines pertinentes.

Cajamarca, 12 de diciembre de 2023

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA  
UNIDAD POSTGRADO - FACULTAD DE EDUCACIÓN

  
Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
DIRECTOR

COPYRIGHT © 2022 by  
**EDILBERTO VÁSQUEZ DÍAZ**  
Todos los derechos reservados



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 089-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

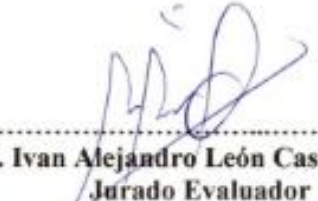
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las ...16... horas, del día 25 de mayo de dos mil veintidos, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. IVAN ALEJANDRO LEON CASTRO**, **Dr. JUAN FRANCISCO GARCIA SECLÉN**, **M.Cs. CECILIO ENRIQUE VERA VIERA**, y en calidad de Asesor el **M.Cs. WIGBERTO WALDIR DIAZ CABRERA** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada : **EL TRABAJO COLEGIADO DOCENTE Y EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. "ERNESTO VILLANUEVA MUÑOZ", CAJARURO, UTCUBAMBA, AMAZONAS, 2019**, presentada por el **Bachiller en Educación con Mención en Gestión de la Educación. EDILBERTO VÁSQUEZ DÍAZ**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó aprobar con la calificación de 15 (QUINCE) BUENO la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Educación con Mención en Gestión de la Educación. EDILBERTO VÁSQUEZ DÍAZ**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 5:30 pm horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**M.Cs. Wigberto Waldir Diaz Cabrera**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Ivan Alejandro León Castro**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Juan Francisco García Seclén**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**M.Cs. Cecilio Enrique Vera Viera**  
Jurado Evaluador

## **DEDICATORIA**

A mi esposa y a mis hijos por su gran apoyo afectivo para culminar este trabajo de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Gratitud a mi Dios por darme la vida para convivir de manera armoniosa con mi familia. A los docentes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación que nos enseñaron las asignaturas de nuestra malla curricular, con mucha científicidad para construir el conocimiento.

De manera especial, A mi asesor, M. Cs. Wigberto Waldir Díaz Cabrera por su personalidad carismática y su sólida responsabilidad en el asesoramiento y acompañamiento para consolidar los procesos investigativos y mejorar el conocimiento epistémico compartido.

## **EPÍGRAFE**

El éxito no se logra solo con cualidades especiales.  
Es sobre todo un trabajo de constancia, de método  
y de organización

Víctor Hugo

## ÍNDICE

	<b>Págs.</b>
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Epígrafe	vii
Índice	viii
Lista de tablas	xiii
Lista de figuras	xiv
Lista de abreviaturas y siglas	xi
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Introducción	xviii

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	3
2.1. Problema principal	3
2.2. Problemas derivados	3
3. Justificación de la investigación	3
3.1. Justificación Teórica	3
3.2. Justificación práctica	4
3.3. Justificación metodológica	4
4. Delimitación de la investigación	5
4.1. Epistemológica	5



4.2. Espacial	5
4.3. Temporal	5
4.4. Línea de investigación	5
5. Objetivos de la investigación	6
5.1. Objetivo general	6
5.2. Objetivos específicos	6

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

1. Antecedentes de la investigación	7
1.1. A nivel internacional	7
1.2. A nivel nacional	9
1.3. A nivel regional o local	11
2. Marco epistemológico	14
3. Marco teórico-científico de la investigación	14
3.1. Trabajo colegiado docente	14
3.1.1. Definición de trabajo colegiado	14
3.1.2. Teorías científicas del trabajo colegiado	15
3.1.2.1. Teoría de los sistemas cooperativos y colaborativos de Barnard Chester	15
3.1.2.2. El enfoque socioformativo	17
3.1.3. El trabajo colegiado en función de trabajo en equipo	20
3.1.4. Condiciones para el trabajo colegiado desde el trabajo en equipo	20
3.1.5. El trabajo colegiado como estrategia de equipo	22
3.1.6. Funciones del formador en el trabajo colegiado	23

3.1.7. Elementos básicos del trabajo colegiado	24
3.1.8. El trabajo colegiado en función del trabajo colaborativo	26
3.1.9. Factores participativos del trabajo colaborativo	27
3.1.9.1. Planificación del trabajo colegiado	27
3.1.9.1.1. Definición del planeamiento estratégico:	27
3.1.9.1.2. Factores que influyen en la planificación del trabajo colegiado	28
3.1.9.1.3. Organización del trabajo colegiado	29
3.1.9.2. Reflexión de la práctica pedagógica docente	30
3.1.9.2.1. Definición	30
3.1.9.2.2. Descripción de las rúbricas de desempeño docente	30
3.1.9.3. Acompañamiento y monitoreo a través del trabajo colegiado	34
3.1.9.3.1. Definición	34
3.1.9.3.2. Dimensiones del acompañamiento y monitoreo:	35
3.1.9.4. Evaluación del trabajo colegiado	35
3.2. Clima institucional	36
3.2.1. Definición	36
3.2.2. Teorías científicas del clima organizacional	37
3.2.2.1. Teoría de la motivación humana de Abraham Maslow	37
3.2.2.2. Teoría de X e Y de McGregor	40
3.2.2.3. Teoría de las relaciones humanas	41
3.2.3. Funciones del clima institucional	44
3.2.4. Factores del clima institucional	47
3.2.4.1. Comunicación efectiva	48
3.2.4.2. Manejo de conflictos	49
3.2.4.3. Liderazgo	52

3.2.4.4. Toma de decisiones	55
3.2.4.5. Identidad institucional	58
3.2.4.6. Grado de participación	59
4. Definición de términos básicos	60

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

1. Caracterización y contextualización de la investigación	62
1.1. Descripción del perfil de la institución educativa.	62
1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa.	63
1.3. Características demográficas y socioeconómicas	64
1.4. Características culturales y ambientales	65
2. Hipótesis de investigación	65
3. Variables de investigación	66
4. Matriz de operacionalización de variables	67
5. Población y muestra	70
6. Unidad de análisis	70
7. Métodos de investigación	71
8. Tipo de investigación	72
9. Diseño de la investigación	72
10. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	73
11. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	74
12. Validez y confiabilidad	74

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

1.	Resultados por dimensiones de las variables de estudio	75
1.1.	Resultados de la variable trabajo colegiado docente	75
1.2.	Resultados de la variable clima institucional	82
2.	Resultados totales de las variables de estudio	91
3.	Prueba de hipótesis	92

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

1.	Título de la propuesta	95
2.	Fundamentación	95
3.	Objetivos	96
4.	Responsables	96
5.	Modelo metodológico	97
6.	Presupuesto	102
7.	Evaluación	103
8.	Talleres	103
	CONCLUSIONES	107
	SUGERENCIAS	109
	REFERENCIAS	111
	APÉNDICES Y ANEXOS	118

## LISTA DE TABLAS

		<b>Págs.</b>
Tabla 1	Resultados de la dimensión planificación	75
Tabla 2	Resultados de la dimensión reflexión de la práctica pedagógica en el aula	77
Tabla 3	Resultados de la dimensión acompañamiento y monitoreo	79
Tabla 4	Resultados de la dimensión evaluación	80
Tabla 5	Resultados de la dimensión comunicación	82
Tabla 6	Resultados de la dimensión manejo de conflictos	83
Tabla 7	Resultados de la dimensión liderazgo	85
Tabla 8	Resultados de la dimensión toma de decisiones	86
Tabla 9	Resultados de la dimensión identidad institucional	88
Tabla 10	Resultados de la dimensión grado de participación	89
Tabla 11	Resultados comparativos entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional	91
Tabla 12	Correlación de la prueba de hipótesis	92
Tabla 13	Resultados de la variable trabajo colegiado	133
Tabla 14	Resultados de la variable clima institucional	134

## LISTA DE FIGURAS

		<b>Págs.</b>
Figura 1	Porcentaje de la dimensión planificación	76
Figura 2	Porcentaje de la dimensión reflexión de la práctica pedagógica en el aula	77
Figura 3	Porcentajes de la dimensión acompañamiento y monitoreo	79
Figura 4	Porcentajes de la dimensión evaluación	81
Figura 5	Porcentajes de la dimensión comunicación	82
Figura 6	Porcentajes de la dimensión manejo de conflictos	84
Figura 7	Porcentajes de la dimensión liderazgo	85
Figura 8	Porcentaje de la dimensión toma de decisiones	87
Figura 9	Porcentajes de la dimensión identidad institucional	88
Figura 10	Porcentaje de la dimensión grado de participación	90
Figura 11	Esquema del modelo metodológico de acción	98

## **LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

GIA	Grupos de interaprendizaje
IE	Institución Educativa
MINEDU	Ministerio de Educación
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019. La metodología estuvo delimitada por un tipo de investigación descriptiva simple – propositiva con diseño no experimental - transeccional descriptiva. Los métodos utilizados fueron el inductivo-deductivo, el deductivo y el analítico-sintético. La población y muestra estuvo conformada por los treinta y nueve docentes del nivel secundario. El instrumento que se utilizó para recoger los datos fue el cuestionario, el cual fue utilizado para las dos variables, después de haber sido validado por juicio de expertos y su confiabilidad fue probada por el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados muestran que, en la variable trabajo colegiado, el desarrollo de las estrategias son regulares, así, la mayoría de docentes a veces realizan una planificación del trabajo colegiado (100%), reflexión de la práctica docente (100%), acompañamiento-monitoreo (64%) y evalúan el trabajo colegiados (77%); mientras que, en la variable clima institucional, los resultados son inapropiados como en las habilidades de comunicación (64%), manejo de conflictos (74%), liderazgo (77%), toma de decisiones (100%), identidad institucional (100%) y un grado de participación (72%). Se concluye que, existe una correlación positiva débil (0,021) entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional, por lo que se cumplieron los objetivos formulados y que la hipótesis ha sido confirmada. En este sentido, el líder pedagógico en situación de participación con los docentes debe aplicar estrategias participativas y asertivas de cooperación y colaboración.

**Palabras clave:** Trabajo colaborativo docente, clima institucional.



## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between the collegiate teaching work and the institutional climate of the I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019. The methodology was delimited by a type of simple descriptive research – propositional with non-experimental design – descriptive transectional. The methods used were inductive-deductive, deductive and analytical-synthetic. The population and sample consisted of thirty-nine secondary school teachers. The instrument that was used to collect the data was the questionnaire, which was used for the two variables, after having been validated by expert judgment and its reliability was tested by Cronbach's Alpha coefficient. The results show that, in the variable collegiate work, the development of strategies is not regular, thus, the majority of teachers sometimes carry out planning of collegiate work (100%), reflection of teaching practice (100%), accompaniment -monitoring (64%) and evaluating the work of colleagues (77%); while, in the institutional climate variable, the results are inappropriate such as communication skills (64%), conflict management (74%), leadership (77%), decision making (100%), institutional identity (100%). %) and a degree of participation (72%). It is concluded that there is a weak positive correlation (0.021) between the teaching collegial work and the institutional climate, so the formulated objectives were met and the hypothesis has been confirmed. In this sense, the pedagogical leader in a situation of participation with teachers must apply participatory and assertive strategies of cooperation and collaboration.

**Keywords:** Collaborative teaching work, institutional climate.

## INTRODUCCIÓN

El clima institucional y el trabajo colegiado en la Institución Educativa es de gran importancia para la convivencia institucional entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; en el que la cooperación y colaboración permiten una interacción sostenida de habilidades. El clima institucional como herramienta permite conocer las percepciones y opiniones de las habilidades sociales en la entidad formadora. Mientras que el trabajo colegiado en la integración del equipo permite fortalecer el clima institucional.

El clima institucional permite la percepción global que tiene el personal de lo que ocurre en su entorno laboral próximo. Carrasco (2009), dice que: “El clima institucional, implica o tiene repercusiones asociadas a actitudes y comportamientos; dado que, en la percepción de los colaboradores, tienen relevancia, el tipo de comunicación, los mecanismos de manejo del control del personal”. Entre las variables que se miden, destacan: ambiente, relaciones y condiciones existentes entre las personas a la hora de desarrollar los procesos, las tareas a desempeñar el trabajo en la organización (Chiavenato, 2000). El potencial del clima institucional está en el trabajo colegiado de la docencia.

Desde el contexto de la línea de acción y el eje temático, pretende establecer la correlación entre el trabajo colegiado y el clima institucional en la institución educativa referida, esto se convierte en una oportunidad para poder analizar las estrategias que se están aplicando en las instituciones educativas públicas, con el fin de garantizar una apropiada labor docente en la linealidad de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Por lo tanto, la metodología investigativa permitirá que el clima institucional direcciona a un escenario en donde se da una interrelación entre los sujetos de la comunidad educativa con el fin de lograr metas y objetivos en función de los desempeños de los docentes y estudiantes.

Para ello el trabajo de investigación se organizó en la siguiente estructura: el capítulo I centrado en fundamentar el problema de investigación, tomando como central la formulación de la pregunta, la justificación de la investigación, su delimitación y sus objetivos; en el capítulo II, se desarrolló los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básico; en capítulo III, se organizó el marco metodológico donde se especificó la hipótesis de investigación, la operacionalización de las variables, el tipo y diseño de investigación, así como las técnicas de recojo y análisis de datos; en el capítulo IV la presentación de resultados y su discusión y; en el capítulo V la propuesta de mejora, centrada en las estrategias del liderazgo participativo para fortalecer la convivencia escolar. Llegando finalmente a establecer las conclusiones y sugerencias de la investigación.

El fortalecimiento de la presente investigación está en la calidad hermenéutica, dialéctica y epistemológica del trabajo colaborativo y el clima institucional. Además, la fortaleza está en quienes permitieron y colaboraron en el desarrollo sistemático de la investigación, teniendo en cuenta que no se trata de un trabajo perfecto, culminado, inmune de toda crítica; por el contrario, está sujeto a toda crítica y tipo de sugerencia con la finalidad de mejorar los desempeños.

**El Autor.**

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Planteamiento del problema

El mundo globalizado de hoy en día muestra una tendencia hacia el individualismo y la competitividad. Sin embargo, esta evolución va en contra de las habilidades interpersonales y de trabajo que requieren las instituciones educativas, ya que los docentes deben presentar capacidades para trabajar en equipo y dominio de las habilidades interpersonales. Así, en la Unidad Educativa Experimental del Milenio Lcda. Consuelo Benavidez, Esmeralda Ecuador hay la existencia que existe ciertas carencias para el manejo del clima institucional (Angulo, 2016). Así que, las instituciones educativas en Latinoamérica necesitan de un trabajo conjunto entre líderes pedagógicos, docentes, padres de familia y estudiantes.

En el Perú, la problemática no es ajena por lo que muchas instituciones especialmente en el sector educación existe problemas de trabajo en equipo y por ende trabajo colegiado, por diversas causas, siendo las más resaltantes el celo profesional, ideología política, religiosa y falta de valores, pese a que existen esfuerzos de las empresas e instituciones del país por mantener clima laboral para sus colaboradores; más de la mitad de los empleados asegura haber sufrido problemas en su centro de trabajo. Así lo reveló una encuesta de Aptitus, en la cual el 53.7% de participantes reconoció haber estado involucrado al menos una vez en inconvenientes con sus compañeros y es que evitar estos conflictos dentro de las organizaciones se ha convertido en un punto clave para evitar que repercutan negativamente en los resultados de la compañía, "por lo cual los líderes deben saber cuándo intervenir y cortar situaciones que vayan en contra de la estrategia de la empresa", manifestó Joseph Zumaeta, gerente de Aptitus. (Laurencio, 2014)

Las instituciones educativas de la región Amazonas no son ajenas a la problemática del manejo del clima institucional. Se evidencia que hay una imagen negativa de las instituciones educativas, debido a la falta de comunicación, la poca tolerancia, los conflictos interpersonales. Los mismos que van creando un clima que no es favorable entre los miembros de la comunidad educativa pudiendo esto afectar al desempeño docente y al proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Núñez (2018) recomienda que se debe mejorar el clima institucional del personal administrativo y docente de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza –Chachapoyas – amazonas. Entonces, el clima institucional difiere en niveles bajos hasta en instituciones académicas superiores.

La Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas brinda educación de nivel secundario, cuenta con treinta y cinco docentes, un director más tres subdirectores. La principal característica de los docentes es que la gran mayoría no radica en la localidad de Cajaruro, son de diferentes lugares y profesan diversas religiones y posiciones políticas. El clima institucional es un poco áspero, que muchas veces termina en intercambio de insultos y ofensas entre docentes provocando un clima inapropiado para nuestra Institución Educativa y el aislamiento de varios docentes. Todo esto trae como consecuencia un desprestigio para nuestra Institución Educativa y todos los trabajos se hacen sin compromiso y sin ningún norte.

Por lo que, la investigación orienta a formular una propuesta de mejora del trabajo colegiado para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, en el que los docentes mejoren sus desempeños en función del manejo de sus habilidades sociales.

## **2. Formulación del problema**

### **2.1. Problema principal**

¿Cuál es la relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?

### **2.2. Problemas derivados**

- ¿Qué nivel de trabajo colegiado docente existe en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Institucional en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?
- ¿Cuáles son los niveles de relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?
- ¿Cómo mejorar el clima institucional entre los docentes de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?

## **3. Justificación de la investigación**

### **3.1. Teórica**

El fundamento teórico de este trabajo de investigación es “el trabajo colaborativo que se puede encontrar en una de las premisas de la teoría del aprendizaje sociocultural de Vygotsky (1979), que considera que todo proceso psicológico aparece dos veces: primero en el plano interpersonal y, posteriormente, en el plano intrapersonal” (Gómez, 2016, p.138). Es decir, que dentro de una institución educativa es muy importante la participación activa de sus miembros para poder lograr y cumplir sus metas y objetivos, ya que la cooperación consiste en trabajar

juntos para alcanzar objetivos comunes. En una situación formativa, los docentes procuran obtener resultados que sean beneficiosos para ellos mismos y para todos los demás miembros del grupo, esto ayuda a comprender que el ser humano para cumplir a cabalidad con sus funciones tiene que tener el apoyo de todo un grupo humano que lo rodea, de ahí que, en las instituciones educativas se necesita de la interacción de todos los docentes para poder lograr las metas y objetivos y propuestas institucionales.

### **3.2. Práctica**

La investigación se centró en el análisis de la resolución del problema del clima institucional, ya que actualmente no existe buena coordinación entre docentes; por lo que, se buscó la reflexión participativa para la mejora del servicio educativo que se brinda; y viendo la situación en cuanto al clima institucional existente que conlleva a un estancamiento y hasta se puede decir también un deterioro de la calidad de los servicios educativos que brindan a la comunidad, la Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”. En este sentido, se tuvo como finalidad mejorar las condiciones de trabajo y lograr mejores resultados en el aspecto organizacional de la Institución Educativa, para ello, se propuso el programa de trabajo colegiado, basado en el trabajo colaborativo, en el que converge la colaboración y participación activa de los docentes.

### **3.3. Metodológica**

La investigación propone un Programa de Trabajo Colegiado Docente con el Clima Institucional, a través de una propuesta de mejora en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, así mismo propone la tarea de fomentar el desarrollo de formas diversas de participación social en las escuelas e instituciones, según el nivel, y usar el trabajo colegiado como una estrategia de participación social que responde a las necesidades específicas de los docentes.

## **4. Delimitación de la investigación**

### **4.1. Epistemológica**

La investigación se enmarcó dentro del paradigma positivista, ya que, buscó los hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los docentes. En este sentido, el único conocimiento aceptable es el científico que obedece a ciertos principios metodológicos únicos. Entre sus rasgos más destacados se encuentra su naturaleza cuantitativa para asegurar la precisión y el rigor que requiere la ciencia. Por eso, al aplicarse a las ciencias sociales se buscó que estas se conviertan en un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable. Lo que implica que solo sean objeto de estudio los fenómenos observables, que se encuentran en relación causal o correlacional. Con este paradigma se analizó el trabajo colegiado y el clima institucional entre los docentes.

### **4.2. Espacial**

La investigación se desarrolló en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, que se ubica en la localidad de Cajaruro, provincia de Utcubamba, Región Amazonas.

### **4.3. Temporal**

La investigación se desarrolló en el periodo comprendido desde enero hasta diciembre del 2019.

### **4.4. Línea de investigación**

Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional. Eje temático: clima organizacional y desempeño laboral en las EE urbanas y rurales.



## **5. Objetivos de la investigación**

### **5.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruero, Utcubamba, Amazonas, 2019.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Analizar el nivel de trabajo colegiado docente en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruero, Utcubamba, Amazonas, 2019.
- Analizar el nivel del Clima Institucional en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruero, Utcubamba, Amazonas, 2019
- Establecer los niveles de relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruero, Utcubamba, Amazonas, 2019.
- Elaborar una propuesta de mejora para fortalecer el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruero, Utcubamba, Amazonas, 2019.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Antecedentes de la investigación

##### 1.1. A nivel internacional

**Landín y Sánchez (2020)**, en su artículo científico *El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente*, publicado en la Revista Científica Entreciencias de la Universidad Nacional Autónoma de México. Concluyeron que: Las diez sesiones realizadas en función del objetivo central permitieron la gestión de un espacio de trabajo colegiado en donde se pudo narrar la experiencia docente y se promovió en las profesoras la reflexión y el aprendizaje desde su propia práctica y desde la práctica de los otros. La experiencia de intervención con respecto al trabajo colegiado docente, permitió reconocer que el docente debe de contar con un acompañamiento y monitoreo en su quehacer diario pedagógico en el aula, en el que mejoró su actuación interactiva de cooperación y habilidades sociales. La evaluación fue un proceso de reflexión entre los docentes y los estudiantes.

**Aguirre y Barraza (2021)**, en su artículo científico *El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica*; publicado en la Revista Científica Educación de la Universidad de Costa Rica. Concluyeron que, el trabajo colegiado de los docentes como un soporte institucional permite planificar y desarrollar el trabajo colaborativo, la vinculación integral de las prácticas, fomenta relaciones más horizontales, impulse el liderazgo académico y se convierta en la columna vertebral de los procesos educativos. El profesorado es consciente de las demandas del trabajo colegiado, las expresan por lo menos en dos ámbitos: institucional y personal; la primera referida a la organización y cultura laboral, la segunda a la cuestión académica y ética; asimismo, perciben como principales obstáculos la

individualización y competencia entre docentes. El trabajo colegiado permite utilizar el método de la investigación-acción, representa una oportunidad para impulsar procesos de transformación; desde una perspectiva crítica permite revisar prácticas y procesos instituidos, a fin de generar propuestas de intervención que contribuyan a repensar el trabajo académico y de investigación que se realiza en las instituciones de educación superior.

**González (2021)**, en su tesis de doctorado *Clima institucional y formación en valores éticos. Estudio de caso en una universidad de la costa caribe colombiana*; presentada a la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de la Plata. Cuyo objetivo fue Comprender la contribución del clima institucional en la formación en valores éticos de los estudiantes. La metodología estuvo dada por un estudio de caso que permite generalizar la información sobre el objeto de estudio. Concluye que: El clima institucional en las tres dimensiones estudiadas (pedagógica-curricular, afectiva y administrativa) de la Universidad Libre seccional Barranquilla interactúan y aportan a la formación axiológica de los estudiantes cuando los factores tangibles (infraestructura, mobiliario, recursos físicos, procesos administrativos) e intangibles (valores, principios, relaciones interpersonales) comunican valores éticos, y permiten a los estudiantes experimentarlos, apreciarlos y tenerlos como guías y recursos para que, junto a su pensamiento crítico, puedan deliberar y proceder autónomamente. La investigación expresa la relación entre el clima institucional universitario y la formación en valores en Colombia, busca abrir puertas para profundizar en este importante tema para las Ciencias de la Educación a través de las dimensiones éticas y axiológicas para mantener relaciones autónomas y estratégicas entre docentes, gerencia y estudiantes.

**González (2019)**, en su tesis de maestría *Evaluación del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes en las unidades educativas privadas de la ciudad de Guayaquil*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. El objetivo fue identificar los principales factores que afectan al clima laboral y cuál es la incidencia que tienen en el desempeño docente. La metodología fue de Tipo Cuantitativo, Diseño No Experimental y de corte transversal. Concluyó que: Los principales factores del clima laboral: el contexto, percepción, comportamiento, calidad, habilidades acciones y evaluación, siendo dentro de ellos los indicadores más destacados como son: comunicación, ambiente, trato, procesos competencias, las mismas que han permitido fortalecer de manera significativa (0.933) el clima laboral y el reconocimiento del trabajo de los docentes a través de sus desempeños para que ellos se sientan más motivados en la acción y en la tarea pedagógica.

## **1.2. A nivel nacional**

**Goicochea y Sánchez (2018)**, en su tesis de maestría *Trabajo colegiado y desempeño docente en la I.E. “Zenobio Zumaeta” del centro poblado El Ron – Amazonas 2018*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. El objetivo, determinar el grado de relación entre el trabajo colegiado y el desempeño docente. El tipo de investigación realizado en este estudio presenta un tipo correlacional, con un diseño no experimental del tipo transversal. Concluyeron que, después de la evaluación de las actividades se aplicó el programa denominado “Plan de fortalecimiento del trabajo colegiado”, contiene una serie de acciones tareas concretas, que se llevó a cabo y que permitió superar y mejorar de manera significativa (95% de confianza) el desempeño docente en cuanto a la planificación de la tarea, acompañamiento y monitoreo, reflexión y evaluación, en cuanto a su práctica pedagógica.

**Acevedo (2020)**, en su tesis de maestría *Reuniones de trabajo colegiado y la práctica pedagógica en los docentes de una institución educativa pública, año 2020*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo fue determinar la relación que existe entre las reuniones de trabajo colegiado y la práctica pedagógica de los docentes. La metodología se centró en una investigación básica cuantitativa de nivel descriptivo correlacional. Concluye que, el trabajo colegiado docente incide de manera significativa (0,895) en la práctica pedagógica, en las estrategias pedagógicas, en el uso del tiempo y en el trabajo en equipo; en el que permite al equipo docente fortalecer sus competencias para la toma de decisiones e innovación de acciones.

**Vargas (2020)**, en su tesis de maestría *Clima institucional y su relación con la calidad de la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Rioja, San Martín, en el año 2019*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tuvo como objetivo, determinar la relación entre las variables clima institucional y calidad de la gestión educativa. Se desarrolló con un enfoque de naturaleza cuantitativa y es descriptivo – correlacional, de corte transversal. Concluye que, se determinó que las habilidades de comunicación, motivación, confianza y participación tienen una gran significancia (0,876) en los desempeños de los directivos y docentes, ya que permite una transformación e innovación de las acciones y actividades a través de la generación de espacios de participación de todos los actores educativos.

**Bustamante (2019)**, en su tesis de maestría *Calidad educativa y el clima institucional en la I.E.I “Stella Maris” 2018*; presentada al Instituto para la Calidad de la Educación Sección de Posgrado de la Universidad San Martín de Porres. El objetivo fue determinar la manera de la calidad educativa y su relación con el clima institucional. El tipo de investigación es básico, de nivel descriptivo y diseño no experimental correlacional transversal, es decir, se analiza la

correlación y se determinan las características. Concluye que, la calidad educativa se relaciona significativamente con el clima institucional y recomienda que se debe utilizar estrategias participativas para desarrollar las habilidades de comunicación asertiva, liderazgo democrático, la resolución de conflictos y la toma de decisiones y, estas aterrizan en un plan de mejora del clima institucional. Además, que, el consejo directivo y miembros que laboran en la Institución educativa participar de manera eficientes con los compromisos de gestión a través de un proceso de auto reflexión, con el fin de desarrollar sus destrezas de líderes en el ámbito en el cual se desenvuelven, logrando los objetivos institucionales.

### **1.3. A nivel regional o local**

**Burga (2018)**, en su tesis de maestría *Programa de comunicación asertiva y el clima institucional en los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Utcubamba, Amazonas*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. El objetivo fue aplicar un programa de comunicación asertiva para fortalecer el clima institucional en los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza-Sede Utcubamba-2016. La metodología estuvo dada por una investigación correlacional con diseño no experimental. Concluye que, la aplicación de un programa de estrategias de comunicación asertiva contribuyó a mejorar el clima institucional en los trabajadores en un nivel 76%, el programa estuvo estructurado en función a los componentes: duración de la conversación y amabilidad, extensión de la conversación e interés en el trabajo, intencionalidad y permisibilidad, contacto visual y confianza y, expresión gestual y asertividad. Para ello, es importante el sustento teórico de parte de la docencia.

**Vásquez (2019)**, en su tesis de maestría *Influencia del clima institucional en las relaciones interpersonales director y profesores en la Institución Educativa N°16211 Bagua Grande*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo, determinar la influencia del clima institucional en las relaciones interpersonales percibido del director y profesores en la institución educativa. El alcance de la investigación corresponde al tipo descriptivo correlacional en donde se describió y se vinculó las variables clima institucional y relaciones interpersonales con diseño metodológico de una investigación no experimental descriptiva correlacional. Concluye que, el clima institucional se correlaciona de manera directa (0,725) con las relaciones interpersonales de los docentes y director de la Institución Educativa; el grado de confianza y apoyo mutuo influye en las relaciones interpersonales en los docentes y director de la Institución Educativa; el manejo de conflictos y el grado de participación de docentes y director de la Institución Educativa interviene en las relaciones interpersonales; la aplicación de las capacidades de los trabajadores y el grado de creatividad, desarrollo se involucran en las relaciones interpersonales; el estilo del liderazgo predominante y los métodos de control permiten mejorar las relaciones interpersonales en los docentes y director de la Institución Educativa; y, los estímulos y recompensas mejoran las relaciones interpersonales.

**Mestanza (2021)**, en su tesis de maestría *Clima institucional y las relaciones interpersonales en docentes de nivel primaria de la institución educativa n.º 18002, maría auxiliadora-Chachapoyas, 2020*; presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. El objetivo, estimar la correlación entre clima institucional y las relaciones interpersonales en docentes de Nivel Primario. La indagación se administró un diseño de corte descriptivo correlacional. Concluye que, el clima institucional y las relaciones interpersonales presentan un alto grado de relación, por lo que se propone las Estrategia para mejorar el clima institucional y las relaciones interpersonales en

docentes del nivel primario: Un clima institucional favorable permite que los docentes se sientan con una identidad optima, cómodos y con ánimo de trabajar, por ende, esto conlleva hacia una relación armoniosa entre directivo y colegas, así, el óptimo liderazgo va permitir establecer mejores relaciones interpersonales entre todo el personal de la entidad. Las dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación se mejoran entre los docentes a través de acciones estratégicas de las relaciones interpersonales con buen manejo de habilidades sociales.

**Tabara (2019)**, en su tesis de maestría *Estrategias de gestión institucional democrática participativa basadas en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas, 2015*; presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. El objetivo, diseñar estrategias de gestión institucional democrático participativas, basadas en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional. Estudio con enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel descriptivo, para lo cual se utilizó un diseño no experimental descriptivo. Concluyó que, El liderazgo democrático permite desarrollar estrategias democráticas participativas contribuye a promover las discusiones entre los pares docentes con el fin de fortalecer los conocimientos previos que tienen sobre las actitudes y conductas que favorecen un adecuado clima organizacional. El liderazgo transformacional contribuye a fomentar el espíritu de grupo y generar confianza, admiración, lealtad y respeto al líder; así como a estimular a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas dentro del contexto de un clima institucional. La propuesta Estrategias de gestión institucional democrática participativa basadas en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la institución permitió mejorar el clima organizacional.



## **2. Marco epistemológico**

El presente estudio de investigación se desarrolló bajo el paradigma positivista, caracterizado porque sus resultados son objetivos y basados en la estadística tanto descriptiva como inferencial. En el ámbito educativo es describir y analizar los fenómenos educativos y elaborar teorías científicas que guíen la acción educativa. Hernández, Fernández y Baptista (2016) manifiesta que sus actividades sirven primero para descubrir primero cuales son las preguntas de investigación y después para perfeccionarlas y responderlas, así como la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos entre los hechos y su interpretación.

## **3. Marco teórico-científico de la investigación**

### **3.1. Trabajo colegiado docente**

#### **3.1.1. Definición de trabajo colegiado**

Para poder soslayar el significado de trabajo colegiado docente en el contexto de la interacción del intercambio de acciones entre los agentes educativos en el contexto de la institución educativa proponemos tres definiciones que clarificarán su naturaleza teórica. Vargas (2018) afirma que:

La estrategia de trabajo colegiado permite tomar decisiones teniendo un tema en común y que los docentes se empoderen y construyan sus conocimientos redundando en beneficio de los estudiantes; hay relación con la experiencia considerada porque permite generar procesos horizontales en la comunicación por los profesionales y tomar las decisiones acertadas en mejora de la gestión educativa. (p, 34)

Rodríguez y Barraza (2015), afirman que trabajar de modo colegiado es congregar a los docentes que están vinculados con la enseñanza de los estudiantes, con el propósito de propiciar espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica y resolver situaciones problemáticas y enriquecer la labor de cada participante. De este modo, el trabajo colegiado permite reunirnos los docentes involucrados en el proceso de enseñanza para reflexionar sobre la práctica pedagógica determinando las fortalezas y debilidades, para el cual se plantean alternativas de solución y enriquecer el trabajo de cada docente.

El trabajo colegiado como el medio fundamental para conformar un equipo capaz de dialogar y concertar, de compartir conocimientos, experiencias y problemas en torno a asuntos y metas de interés común (Espinoza (2008), citado en Quintero y Romero, 2017, p. 4).

El trabajo colegiado toma énfasis en el trabajo cooperativo, que tiene metas en común de la cual todos se empoderan para poder lograrlas, de esta manera el trabajo colegiado busca que la visión y la misión que son las que orientan la gestión educativa se pueden lograr; teniendo como meta común el logro de los aprendizajes en los alumnos. En síntesis, el trabajo colegiado busca conformar equipos de trabajo para lograr una meta en común, con la cual se puede mejorar la problemática de la institución educativa y lograr las metas comunes.

### **3.1.2. Teorías científicas del trabajo colegiado**

#### **3.1.2.1. Teoría de los sistemas cooperativos y colaborativos de Barnard Chester**

La teoría de la cooperación está orientada en el funcionamiento del equipo. “El sistema de cooperativo es un entramado juego de figuras con sus respectivos modos en categóricas subsumidas en una teoría, con ciencia lógica, que le confieren de un rigor científico académico, analítico social, coherente, para la razón” (Álvarez, 2006, p. 27). Mientras que la teoría de la colaboración se centra en una acción interactiva, que invita a los docentes a construir juntos, lo

cual demanda conjugar esfuerzos, talentos y competencias, mediante una serie de transacciones que les permitan lograr las metas establecidas consensuadamente. Cooperación y colaboración son estrategias interactivas que se unifican para determinar la reflexión de la tarea en la gestión de los desempeños de los docentes y estudiantes.

La cooperación se inicia originalmente cuando el individuo necesita de otros, además por filosofía antropológica, el humano es gregario, necesita de los demás tarde o temprano; para su socialización. La teoría de sistema cooperativo como: una organización altamente productiva; incorporada a la adecuación, que el orden de las ideas y, el orden de las cosas, debe ser el mismo para la mejor comprensión del todo. La colaboración orienta que el docente reflexiona de su práctica pedagógica expresa en sus desempeños y los comparte socialmente con los agentes educativos de la institución educativa y de la comunidad.

La tesis central de la cooperación y de la colaboración se contrasta entre la distinción entre sistemas conflictivos y sistemas cooperativos. Un sistema es conflictivo cuando los individuos tienen objetivos que no son conjuntamente consistentes. Un sistema es cooperativo cuando los individuos actúan racionalmente para el logro de un objetivo común (Barnard, 2008, p.13). El principal problema organizativo consiste en conseguir transformar un sistema conflictivo (político) en un sistema racional cooperativo (racional). La organización formal es esa clase de cooperación entre los hombres que es consciente, deliberada e intencionada.

Es decir, la existencia de las organizaciones se basa en el deseo de los participantes de hacer contribuciones al objetivo común, pero esos participantes deben ser motivados mediante diversos incentivos para que sus contribuciones sean suficientes para garantizar la supervivencia de la organización. “Los esfuerzos de los ejecutivos deben estar dirigidos hacia la inculcación de la creencia en la existencia real de un objetivo común, con independencia del

motivo específico que impulse al individuo a cooperar en la organización”. (Barnard, 2008, p.14)

Aprender cooperativa y colaborativamente implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca. Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros del grupo. En experiencias de carácter colaborativo, los docentes tienen la oportunidad de dialogar y reflexionar entre ellos y/o con otros miembros de la comunidad educativa, detectando necesidades, pensando la mejor manera de abordarlas, compartiendo experiencias y tomando decisiones con el fin último de apoyar el aprendizaje de los estudiantes, según sus perfiles y desempeños puestos en la comunidad del conocimiento.

Barnard citado por Chiavenato (2006), propuso la teoría de cooperación y de la colaboración de las organizaciones, planteando que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas, para poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera en la comunidad educativa.

### **3.1.2.2. El enfoque socioformativo**

La naturaleza del ser humano es social. En sociedad ha podido comprender a sus pares y fijar normas para poder formar comunidades organizadas, así bajo esfuerzos mancomunados desarrollarse de forma individual y grupal. La necesidad que tiene el hombre de compartir sus ideas, pensamientos, sentimientos y emociones, lo ha llevado a ser parte de pequeños grupos que mantienen ciertos lazos en común. Ahora bien, si deseamos avanzar un poco más, observaremos que la necesidad lleva al hombre a tener grupos cada vez más organizados, prácticas sociales que les permita alcanzar objetivos comunes, es por ello que los estudiosos se

han permitido estudiar la unión de los seres humanos, y establecer fundamentos teóricos que fortalezcan la labor de los hombres en conjunto. El enfoque socioformativo nos presenta su aporte.

Uno de ellos es el enfoque socioformativo, el cual se define como un marco de reflexión-acción educativo que pretende generar las condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de personas íntegras, integrales y competentes para afrontar los retos-problemas del desarrollo personal, la vida en sociedad, el equilibrio ecológico, la creación cultural-artística y la actuación profesional empresarial, a partir de la articulación de la educación con los problemas sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos ambientales y artísticos en los cuales viven las personas, implementando actividades formativas con sentido. (Tobón, 2013, p. 23)

El enfoque socioformativo ve al hombre como un todo y propone su formación humana integral, considerando el grado social del ser humano y su interdependencia. Tobón en su definición deja bien claro la intención del enfoque, personas íntegras, integrales y con el dominio de competencias para solucionar problemas; es decir, la formación del ser humano no debe centrarse únicamente en su aprendizaje, ésta debe ir más allá, para lo cual se busca ser íntegro, entendiéndose como una persona con valores y principios, en la cual se pueda confiar y darnos la seguridad que sus acciones y decisiones tendrán esta marca. En cuanto a poseer integridad, la formación del hombre se orienta al dotar al hombre de una diversidad de aptitudes en sus distintos aspectos que le permitan sobresalir en las diversas situaciones en las cuales se encuentre, preparado para hacer lo correcto sin afectar los intereses de los demás. Finalmente, en la actualidad, el hombre en todo su proceso de educación formal está siendo formado para alcanzar competencias, las cuales les servirán para integrarse a la sociedad y aportar a su comunidad en la solución de problemas reales, propiciando la participación de sus pares.

Un segundo punto importante del enfoque socioformativo encontramos en el planteamiento que la educación se debe articular con los problemas sociales, comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos; en otras palabras, la educación debe llevar al ser humano a evidenciar los problemas de su sociedad prepararlos para hacer frente a ellos, teniendo en cuenta que son conflictos que perjudican al común de la sociedad; por lo tanto, siendo problemas de todos es el compromiso de resolverlos todos, para lo cual, se pone en práctica la formación que ha recibido el ser humano, las competencias cobran vida en sus acciones; sin embargo, son situaciones que solo no podrá resolver urge convocar a los afectados, es ahí donde se evalúa la capacidad que tiene el ser humano de trabajar colaborativamente para un bien común.

El enfoque socio formativo propone la formación de las personas sustentada en un proyecto ético de vida con interdependencia social, cultural y ambiental. Tobón (2013) precisa las características de este enfoque:

- a) La integridad del ser humano articula la dimensión biológica, psicológica, sociológica, espiritual y de competencias.
- b) Las competencias como parte de la formación del ser humano le permiten vivir en interacción consigo mismo, los demás y el contexto ecológico.
- c) La educación debe interrelacionar la formación de la persona y el entorno social, cultural, económico y ambiental.
- d) Las competencias se involucran en una bidireccionalidad, donde las personas actúan en el contexto para modificarla, y el contexto, en su complejidad presenta problemas que motivan la actuación de las personas.
- e) El enfoque socioformativo integra una formación ética por ser ésta la esencia estructurante de las competencias.

- f) Para el enfoque socioformativo las competencias se expresan en la formación humana integral y su relación con la sociedad, la cultura, el arte, la creación y el ambiente urbano y natural.
- g) El enfoque socioformativo de las competencias concibe el desarrollo del ser humano en su integralidad y evolución, estableciendo una interacción ecológica con el medio ambiente y la sociedad.

### **3.1.3. El trabajo colegiado en función de trabajo en equipo**

Para el trabajo colegiado se emplea la teoría del trabajo en equipo, que va más allá del trabajo en grupo; por eso, “el trabajo en equipo es un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes.” (Aguilar 2016, p. 9). Por esa razón el trabajo colegiado funciona siempre y cuando se promueva el logro de metas comunes como puede ser la mejora de los aprendizajes en los alumnos.

### **3.1.4. Condiciones para el trabajo colegiado desde el trabajo en equipo**

Para que el trabajo en equipo pueda ser establecido hay que tener en cuenta un conjunto de condiciones. En el pensamiento de Aguilar (2016) se sintetiza los siguientes principios:

- Condiciones propicias:** Todo líder de una organización debe conocer y creer en el trabajo en equipo, para promover algunas tareas, mejorar, e innovar constantemente; es el encargado de desarrollar a los equipos para que tengan una orientación adecuada, así como condiciones y apoyo necesario, esto se logra por medio de capacitación constante, seguimiento y formas adecuadas de estímulo al trabajo en equipo.
- Formación del equipo:** El primer paso al momento de la creación de un equipo, es la designación de la persona que será la responsable del proyecto o tarea (líder o

coordinador), esto se hace en función del objetivo del proyecto. Las cualidades necesarias para ser líder, deben ser que la persona sea madura y digna de confianza, con un alto grado de motivación, con buena actitud hacia los demás, tolerante a diversos puntos de vista y con la habilidad para llegar a acuerdos y lograr que los demás trabajen para conseguir metas compartidas.

- **Establecer y aclarar objetivos:** Todos los colaboradores de la organización deben tener presente cuales son los objetivos, algo importante es que tienen que ser compartidos, que se consideren realmente importantes, así como alcanzables en un tiempo razonable (normalmente de tres a seis meses) a partir de esto cada persona sabrá lo que se espera del equipo y que puede aportar para beneficio del mismo. Buenos procedimientos de trabajo (conocimientos y habilidades): Los miembros de un equipo deberán contar con un entrenamiento adecuado para guiarse y tomar decisiones correctas, así como conocer los métodos afines a la naturaleza del proyecto. El líder deberá tener la habilidad de analizar, asesorar y solucionar problemas.
- **Participación y buenas relaciones interpersonales:** Para el buen funcionamiento de la organización, es necesario que en el equipo exista un adecuado nivel de participación, un alto compromiso y un clima de respeto y confianza, que favorezca el mantenimiento de buenas relaciones y así lograr que el equipo esté interesado en el proyecto.
- **Comunicación y manejo de conflictos:** En todo grupo de personas pueden existir conflictos debido a diferentes motivos los cuales representan obstáculos para que una tarea se realice y se desarrolle con normalidad por ello la comunicación es de vital importancia para evitar que obstaculice un proyecto y el líder es quien debe solucionar de la mejor manera posible el conflicto, para un bien común y para mantener un clima agradable.



Estas condiciones son necesarias y suficientes para organizar los equipos de trabajo, con la finalidad de poder establecer el trabajo colegiado, así se puede promover una mejor organización dentro de la IE, y establecer los mecanismos que nos lleven a lograr metas comunes, considerando que ahora la política educativa está centrada en el logro del aprendizaje de los alumnos, que se expresan en los cinco compromisos de gestión escolar.

### **3.1.5. El trabajo colegiado como estrategia de equipo**

El trabajo colaborativo es la principal estrategia del trabajo colegiado; en este se manifiestan la consulta, la reflexión, el análisis, la coordinación y vinculación entre los integrantes de una comunidad académica. Es una herramienta que su finalidad es alcanzar instruir un equipo de trabajo donde se posibilite la capacidad de dialogar, terminar acuerdos y establecer metas u objetivos determinados que garantice propósitos académicos; con ello se permitirá organizar compromisos entre los integrantes de un grupo y facilitar el acompañamiento adecuado que asegure alcanzar conocimientos en nuestros estudiantes guiándolos para completar con éxito su viaje educativo y en general para lograr los objetivos que cada campus propone.

Lo crucial radica en que el trabajo colegiado promueve en los docentes colaborar con conocimientos, prácticas y dificultades relacionados con objetivos de interés común, en un ambiente con un clima de respeto y tolerancia; dicho de otra manera, se promueve el trabajo colaborativo. Todo ello es traducido en mejoras a la atención de las necesidades educativas de los estudiantes, el progreso de los indicadores de rendimiento académico y la resta de las tasas de fracaso, ausencias y abandonos escolares, como también en el fortalecimiento de las capacidades de los maestros en su desempeño docente.

En el trabajo colegiado se promueve el compartir de ideas, experiencias exitosas y atiende a fortalezas y debilidades en cuanto se refiere a la práctica docente; esto permite tratar el accionar del trabajo en las instituciones educativas de manera inmediata respondiendo pertinentemente a los retos académicos propios de cada grupo o generación de estudiantes en un determinado contexto. En este sentido, el trabajo colegiado está enfocado a superar dificultades académicas en la enseñanza y gestionar mediante la planificación, el progreso y la evaluación de actividades educativas; todo ello, al trabajarse en un ambiente enriquecedor de intercambios de experiencias exitosas en las instituciones educativas.

En síntesis, el trabajo colegiado es una estrategia participativa de colaboración organizada formal e intencional, que promueve una mejora continua en el quehacer docente y en el ambiente escolar. En fin, es un elemento cohesivo de energías individuales, asegurando una ruta para el éxito en una institución educativa. El trabajo colegiado es un mecanismo práctico que los docentes necesitan para efectivizar el apoyo y acompañamiento a los estudiantes en el cumplimiento exitoso de su proceso educativo.

### **3.1.6. Funciones del formador en el trabajo colegiado**

En la institución educativa, el trabajo colegiado llega a tener gran importancia, debido a que se fomenta el trabajo en equipo y colaborativo en situaciones de gestión educativa y pedagógica. En este sentido, efectivamente, el trabajo colegiado vendría a ser aquel espacio de reunión grupal de los docentes de en la que se toma acuerdos pertinentes a fin de optimizar el desempeño docente para alcanzar las acciones y actividades institucionales y los niveles de aprendizaje en los estudiantes. Por ello, se ejecuta una reflexión de acción para el logro de los objetivos propuestos. A continuación, se muestran algunos principios de su funcionamiento:

- Trabajar de manera cercana con todo el equipo docente, promoviendo orientación en cuanto al proceso de detección de necesidades, planteamiento de estrategias integrales, así como seguimiento y canalización a los estudiantes que así lo requieran.
- Redactar un plan de actividades de acuerdo a las diversas áreas de atención y a las necesidades detectadas de manera colegiada.
- Elaborar y dar a conocer a los estudiantes, madres y padres de familia información relativa a las actividades del servicio, tales como pláticas, talleres, ferias que se tengan planeadas en vinculación con instituciones externas que apoyan en el fortalecimiento de los objetivos propuestos.
- Brindar orientación integral al alumnado y canalizar de ser necesario a instituciones especializadas.
- Realizar informes de conclusión de cada una de las actividades que se encuentran a su cargo, reportando logros y/o avances alcanzados, así como áreas de oportunidad detectadas para dar seguimiento en próximas acciones a implementar.

### **3.1.7. Elementos básicos del trabajo colegiado**

El trabajo colegiado se debe realizar a nivel institucional y esto a su vez tiene que hacerse efectivo en el trabajo docente, los cuales tienen que realizar un trabajo colegiado y participativo para que puedan evidenciarse los logros a manera institucional. Sabiendo que el “Trabajo colegiado es un proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común” (Fierro, 1998, p.1). Además, las características que Barraza (2012) le atribuye a este tipo de trabajo son: se realiza entre colegas, entre pares, implica relaciones de horizontalidad, centrado en el liderazgo académico, requiere credibilidad, reconocimiento, participación activa, diálogo, pensamiento flexible y abierto, disposición para la escucha y alto grado de compromiso,

tolerancia, paciencia, respeto y corresponsabilidad. Demanda cambios, tanto en la organización como en la cultura institucional. Los elementos tomados son en la interacción de las reuniones del trabajo colegiado.

Entonces, el trabajo colegiado contiene dos dimensiones, que se visualizan en las reuniones colegiadas, tales son: la relación entre el director(a) y los docentes del plantel, tanto como también se toma de importancia la relación entre los mismos docentes. A continuación, se mencionan dos elementos interactivos y participativos del trabajo colegiado:

- **Relación directivo-docente.** Las condiciones y acciones para una adecuada reunión colegiada deben estar direccionadas por una autoridad que sea líder ante ello. “Es indispensable que el trabajo colegiado se asuma como un método de trabajo, tanto en el interior de los equipos de supervisión como por parte de las autoridades centrales de la Institución”. (Frigerio, 2000, p. 137)
- **Relación docente-docente.** El trabajo colegiado entre docentes es la integración participativa reflexiva de su desempeño docente. El MINEDU (2014) “Poner en práctica la profesionalidad del docente implica enfatizar su condición socializadora e integradora señala que, en la escuela, las decisiones más relevantes que afectan a la comunidad educativa deben tomarse a nivel colegiado (p. 18). Los órganos de gestión requieren, asimismo, una composición plural y que los docentes expresen con frecuencia su voluntad y decisión a través de comisiones, grupos de trabajo y asambleas. Todo esto exige que los maestros colaboren entre sí y se organicen. Se considera que la relación docente-docente se exime en una retroalimentación de fortalezas y debilidades de su desempeño en función de la identidad institucional y de los aprendizajes de los estudiantes.

### **3.1.8. El trabajo colegiado en función del trabajo colaborativo**

El trabajo colegiado aparece como parte fundamental de la mejora de la calidad de la educación; requiere de condiciones institucionales y de la disposición de los docentes, además de visualizar el trabajo cotidiano desde la óptica de la colaboración. Se apoya en el supuesto de que la colegialidad representa un espacio en construcción en las instituciones formadoras de docentes que tiene un impacto favorable en la práctica docente y en la gestión escolar.

Los docentes tratan temas, que se abordan en las reuniones de academia o colegiadas, centrados en cuestiones de carácter académico y de gestión, en los procesos estratégicos y de enseñanza y aprendizaje. Además, advierten que el trabajo colegiado ha propiciado espacios de discusión, de evaluación y en general de mejora en cuanto a la formación de los estudiantes, a la actualización docente y a la gestión escolar; ha contribuido a la construcción de una visión compartida. Estos hallazgos conducen a concluir que el trabajo colegiado ha influido favorablemente en la práctica docente, en la gestión escolar y en los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

Los elementos principales que cimienta el trabajo colegiado (cooperativo y colaborativo) son cinco; los mismos que permiten construir y lograr la colaboración entre los miembros de un grupo. Estos elementos son:

- la interdependencia positiva
- la responsabilidad individual,
- las habilidades sociales,
- la interacción,
- el procesamiento de grupo.

Estos cinco elementos que conforman el trabajo colaborativo se cohesionan de manera intencionada para garantizar que el grupo no se limite a aprender colaborando en el desarrollo de una actividad y alcanzar resultados; sino que mediante este trabajo posibilite la transferencia de una ideología de colaboración a cada integrante participe en el grupo.

### **3.1.9. Factores participativos del trabajo colaborativo**

#### **3.1.9.1. Planificación del trabajo colegiado**

La planificación como herramienta de gestión es fundamental en la organización del trabajo colegiado; para ello se debe partir de elaborar un diagnóstico que permita conocer mejor la necesidades y dificultades que tiene la institución educativa, o tener una línea bases; con las cuales se debe realizar la planificación respectiva.

##### **3.1.9.1.1. Definición del planeamiento estratégico:**

El planeamiento estratégico en la institución educativa es un método de intervención participativa que permite apoyar a la toma de decisiones. Cuya (2017) menciona:

El Plan educativo estratégico es la herramienta que tiene la institución escolar para explicitar su propuesta general. Debe entenderse como un proceso que siempre se está construyendo colectivamente. Este proceso de planificación institucional cobra sentido cuando permite una participación genuina de todos los actores de la comunidad educativa. Un proyecto integral participativo es una instancia de reflexión estratégico situacional que supone rasgos particulares. Es un modelo posible que parte de la realidad institucional mediante la elaboración de un diagnóstico que permita priorizar opciones. El proyecto institucional se construye a través de diferentes etapas, a partir del momento en que los miembros de la institución se constituyen en un equipo de trabajo. Cada uno

de los actores compartirá desde sus diferencias, los objetivos de la tarea educativa institucional. (p. 32)

Desde esta perspectiva es que debe organizarse el trabajo colegiado; en el cual todos los integrantes de la institución educativa, tienen que ser parte para tener una visión en conjunto y poder desarrollar una ruta de trabajo desde la planificación estratégica, con la finalidad que el trabajo colegiado sea parte del Proyecto Educativo Institucional, así como del plan anual de trabajo.

### **3.1.9.1.2. Factores que influyen en la planificación del trabajo colegiado**

La planificación del trabajo colegiado tiene éxito en la institución educativa cuando converge en el desarrollo del trabajo colaborativo. Cuya (2017) considera los siguientes factores:

- **Liderazgo:** Es la responsabilidad del líder educativo comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión, y animar a los otros a imbricar su visión personal con la de la organización.
- **Claridad en la socialización de las metas institucionales.** Las acciones y metas de los equipos de trabajo tienen una finalidad y objetividad.
- **La visión enfocada hacia el futuro,** debe ser dinámica e inspiradora, debe ser compartida y apoyada, debe ser retadora pero alcanzable, así como precisa y realista.
- **Transparencia en las acciones y propósitos** como una manera de contribuir a la cohesión interna de la organización y al fomento de la confianza.
- **Cohesión entre sus integrantes** basada en la convicción común de los valores capaces de generar sinergia para materializar los objetivos.

- **Compromiso de los integrantes** de la organización con la misión, la visión de futuro y los valores de la Institución Educativa. Señala los pasos que se siguen en su Institución educativa para elaborar el Plan de Trabajo del Año indicando entre otros: frecuencia de reuniones entre docentes y directivos, información a considerar, nivel de participación de docentes, directivos, etc., plazos que considera la planificación, instrumentos que se utilizan, precisar si se tiene un PEI. (p. 34).

El análisis y reflexión del desarrollo de la planificación del trabajo colegiado permite desarrollar el liderazgo, fomento de los equipos de trabajo, asignación de responsabilidades y la promoción de metas estratégicas. Entonces, los factores estratégicos son actividades que están en la convivencia de la vida institucional. En este sentido, son los docentes y directivos los que factores estratégicos son parte de las actividades de su desempeño profesional.

### **3.1.9.1.3. Organización del trabajo colegiado**

La organización está en función a la práctica pedagógica que desarrollan los docentes todos los días en las aulas, así según la Secretaria de Educación Pública (s/f) establece lo siguiente:

Para realizar de manera organizada el ejercicio de colaboración docente que da forma al trabajo colegiado en cada plantel, es muy importante que de manera conjunta todo el colectivo docente establezca con claridad las tareas que buscan desarrollarse a través del trabajo colegiado por lo que es necesario:

- Definir una agenda de temas estratégicos que deben ser atendidos mediante el trabajo colegiado.
- Precisar las metas e indicadores específicos para cada uno de los temas a fin de poder dar seguimiento puntual al avance y logro de cada uno de ellos. 3. Establecer un calendario de reuniones de trabajo que permita la atención y avance lógico en los temas a tratar. (p. 14).



### **3.1.9.2. Reflexión de la práctica pedagógica docente**

#### **3.1.9.2.1. Definición**

La práctica pedagógica en el aula son todas las experiencias determinadas por los docentes. Estas experiencias son académica, emocionales y volitivas para construir los conocimientos a través de los aprendizajes. A continuación, colocamos dos definiciones:

La práctica docente como un conjunto de actividades que se relacionan en el campo laboral del docente, bajo situaciones institucionales e históricas. Asimismo, se visualiza como la práctica de enseñanza propia de cualquier actividad formativo y como parte de la labor del docente, por lo cual, debe de realizarse en un ambiente que permita a los alumnos, muy aparte de su formación educativa, comprender a la institución educativa como un escenario vinculado a múltiples dimensiones de la vida social. (Quino, 2017, p. 36)

La práctica docente se concibe como la acción que el profesor desarrolla en el aula, especialmente referida al proceso de enseñar, y se distingue de la práctica institucional global y la práctica social del docente. (Quino, 2017, p. 36)

Ambas definiciones coinciden en remarcar que el eje del desempeño docente está en el proceso de enseñar a los alumnos; por lo tanto, el desempeño docente tiene que ser reflexionado de manera permanente para que se puede mejor y lograr el objetivo central que es el logro de los aprendizajes; para ello es importante revisar el desempeño docente en el aula, empleando ciertos criterios de evaluación, para ello se emplea la ficha de desempeño docente.

#### **3.1.9.2.2. Descripción de las rúbricas de desempeño docente**

Las rúbricas de desempeño docente son instrumentos que permiten recoger información sobre un desempeño determinado. “Una rúbrica es una herramienta de puntuación que divide

una misión en sus partes componentes y objetivos, y proporciona una descripción detallada de lo que constituye niveles de rendimiento para cada parte aceptables e inaceptables” (Cárdenas, 2015, p. 26). De acuerdo a esta explicación la rúbrica es el instrumento con el cual se puede evaluar el desempeño docente; por eso se toma guía el Marco del Buen Desempeño Docente en el que se establecen los cuatro dominios, las nueve competencias. Según el MINEDU (2015) considera:

- **Dominio I:** Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Competencia 1: Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral. Competencia 2: Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.
- **Dominio II:** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Competencia 3: Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales. Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales. Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo con los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales.

- **Dominio III:** Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Competencia 6: Participa activamente, con actitud democrática, crítica y colaborativa, en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional y así éste pueda generar aprendizajes de calidad. Competencia 7: Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil; aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.
- **Dominio IV:** Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Competencia 8: Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional. Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto de los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.

Considerando los desempeños se han elaborado las rúbricas del desempeño docente, que tiene cinco componentes y que permiten evaluar y reflexiona sobre nuestro actuar en el aula, los cuales serían según el Manual de Evaluación Docente:

- **Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje:** Esta rúbrica evalúa en qué medida el docente logra involucrar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje, de manera que se interesen y participen de forma activa en las actividades desarrolladas durante la sesión. Se valora, además, que los estudiantes comprendan el sentido, importancia y/o utilidad de lo que aprenden, por considerarse que este puede ser el mayor motivador intrínseco en el proceso de aprendizaje.
- **Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico:** Esta rúbrica evalúa si el docente promueve el desarrollo de habilidades de pensamiento de orden

superior en los estudiantes (como el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico), proponiendo actividades de aprendizaje y estableciendo interacciones pedagógicas que estimulen la formulación creativa de ideas o productos propios, la comprensión de principios, el establecimiento de relaciones conceptuales o el desarrollo de estrategias.

- **Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza:** Esta rúbrica evalúa el acompañamiento que hace el docente del proceso de aprendizaje de los estudiantes y las medidas que toma durante la sesión para brindarles apoyo pedagógico pertinente. Se valora aquí el monitoreo que realiza el docente de los avances y dificultades de los estudiantes en el logro de los aprendizajes esperados durante la sesión, así como la calidad de la retroalimentación que brinda a los estudiantes y la adecuación que hace de las actividades de la sesión considerando las necesidades de aprendizaje identificadas. También, se valora si el docente aprovecha los errores de los estudiantes como oportunidades reales de aprendizaje.
- **Propicia un ambiente de respeto y proximidad:** Esta rúbrica evalúa si el docente genera un ambiente de respeto en el aula, que se manifiesta a través de un trato respetuoso entre el docente y los estudiantes, y entre los mismos estudiantes. Además, valora la consideración que tiene el docente hacia la perspectiva de los estudiantes, la cordialidad y calidez con ellos, así como la empatía que muestra ante sus necesidades físicas y/o afectivas, lo que proporciona un entorno afectivo seguro.
- **Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes:** Esta rúbrica valora la acción del docente para regular el comportamiento de los estudiantes ofreciendo un modelo positivo para ellos y contribuyendo al desarrollo de la autorregulación de la conducta en beneficio de la buena convivencia. Además, busca evaluar en qué medida

las expectativas de comportamiento o normas de convivencia son claras para los estudiantes y respetadas en el aula.

### **3.1.9.3. Acompañamiento y monitoreo a través del trabajo colegiado**

#### **3.1.9.3.1. Definición**

El acompañamiento y monitoreo pedagógico vienen a ser estrategias participativas de acción en el que los directivos conjuntamente con los docentes crean espacios de reflexión sobre los desempeños de los docentes y de los mismos líderes pedagógicos. El monitoreo y acompañamiento se realiza con el enfoque crítico reflexivo porque confiere a los involucrados la capacidad de reconocer sus avances, dificultades, posibilidades y proyectar nuevas formas mejoradas de desempeño. Es decir, promueve la autonomía progresiva del director y del docente, así como el hábito de la reflexión continua antes y durante sobre la acción ejecutada. Desde este enfoque los directores y docentes son incentivados a utilizar estrategias metacognitivas y autorreguladoras que le permitan continuar aprendiendo por sí mismos; para ello se utiliza preguntas significativas que permitan la reflexión y crítica de lo actuado. A continuación, dos definiciones:

El acompañamiento pedagógico constituye una oportunidad para iniciar e instalar, al interior de las escuelas, lugares de aprendizaje unidos y de revisión de sus prácticas. Para quienes siguen, la ocasión de participar en procesos reflexivos sobre la enseñanza implica realizar un análisis y reflexión de su propia praxis. (Bromley, 2017, p. 19)

El acompañamiento pedagógico es un recurso que permite el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula. En este proceso no se hace distinción de niveles de superioridad y jerarquía, se requiere interacción auténtica,

creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. (MINEDU, 2014, p. 24)

Ambas definiciones sobre acompañamiento y monitoreo pedagógico tienen como punto central, la reflexión de la práctica pedagógica con la finalidad de fortalecer la labor del docente, así de esta manera ambas categorías son importantes para mejorar el desempeño docente.

### **3.1.9.3.2. Dimensiones del acompañamiento y monitoreo**

Dentro de las dimensiones se puede establecer la de planificación colegiada que busca desde el consenso planificar el acompañamiento y el monitoreo; el siguiente es el clima del acompañamiento; que busca establecer un clima de aceptación, confianza entre el docente acompañado y monitoreado con el docente acompañante; la conducción del proceso de enseñanza; donde se deben establecer estrategias de enseñanza eficaces para generar el aprendizaje significativo; la evaluación del proceso de enseñanza, que busca ver el logro de las competencias, capacidades y desempeños en los alumnos; la dimensión de intervención; que pueden ser el asesoramiento presencial.

### **3.1.9.4. Evaluación del trabajo colegiado**

La evaluación es proceso continuo de recojo de información en función a un propósito; así podemos decir, que el trabajo colegiado también debe ser evaluado de manera permanente con la finalidad de ir verificando los resultados, por eso Gaia (2018) expresa:

La evaluación del trabajo colegiado es parte de la evaluación del acompañamiento pedagógico, toma como punto de partida los resultados de las tareas y acciones planificadas de los GIA y talleres de actualización. Este tipo de evaluación requiere que se realice un balance de los logros del desempeño de los docentes en función a las competencias y desempeños priorizados del MBDD y las metas consideradas en el Plan de Acompañamiento Pedagógico. (p. 41)

La evaluación del trabajo colegiado garantiza las experiencias de aprendizaje entre los docentes con la finalidad de mediar sobre sus competencias. Además, que se puede ir verificando el logro de las metas, las competencias que permitan determinar las evidencias del logro de los aprendizajes.

## **3.2. Clima institucional**

### **3.2.1. Definición**

El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de los miembros de la escuela. Este ambiente incluye aspectos tales como el trato entre los miembros, relaciones interpersonales, comunicación y el estilo de gestión. Ante este preámbulo teórico se propone las definiciones de tres autores y son las siguientes:

MINEDU (2017), “Percepción que tienen los miembros de la institución educativa, respecto de las condiciones en las que se desenvuelve esta, y que se deriva del tipo de interacciones sociales y de las características”. (p. 7)

Alves (2000) expresa que “El clima es el efecto de la percepción que los trabajadores realizan en una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, de respeto mutuo, valores y 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. 8)

Chiavenato (2007) define al “clima Institucional como la influencia del medio sobre la motivación de los participantes siendo la condición propia de la organización en la cual se desarrolla las interrelaciones entre las personas, así como la sincronía de todos los trabajos a realizar de manera efectiva en la organización”. (p. 87)

Entonces, El clima institucional viene a ser el conjunto de percepciones de convivencia entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia al interior der la gestión educativa, que permite las buenas relaciones interpersonales y el buen manejo de habilidades sociales para el logro de las acciones y actividades estratégicas, con sus respectivos procesos. Al respecto, Chiavenato (2009), quien, al referirse al clima, lo considera como la parte interna entre los miembros de la organización mediante el cual satisfacen sus necesidades personales, por lo que se convierte en un elemento fundamental en la vida de las organizaciones y procurar su edificación representa una ruta al progreso, ya que depende y afecta a todos los miembros que la conforman, como: estudiantes, padres de familia, docentes, personal directivo, administrativo y de servicio. El clima institucional está determinado por el ejercicio estratégico de los entes educativos con una gran perspectiva de interacción y carga emocional positiva.

### **3.2.2. Teorías científicas del clima organizacional**

#### **3.2.2.1. 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 está 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” (autorealización). 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. A continuación, en referencia Maslow (1991), se indican estas necesidades de la motivación que generan un cambio de comportamiento en la personalidad del empleado, en este caso de la docencia:

- **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.
- **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.
- **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.
- **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. Aquí se 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.

- **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.

En algunas instituciones educativas no se tiene presente las necesidades básicas. Así, los docentes son motivados en las necesidades de tipo fisiológicas, 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.

### **3.2.2.2. Teoría de X e Y de McGregor**

La Teoría de X e Y es un fundamento humanístico centrado en el comportamiento humano dentro de las organizaciones, en lo que respecta a la motivación y a la satisfacción del trabajo realizado y de su interacción humana. El generador de esta teoría es McGregor. Con respecto al clima institucional se fundamenta a través de la teoría de X e Y. McGregor (1985) afirma que:

Propone dos visiones diferentes de las personas uno de ellos, negativo llamado teoría X y la otra teoría Y positiva esencialmente que estudia la manera como los gerentes y/o directivos de una institución se relacionan con los empleados. De acuerdo con la teoría X los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso forzarlos con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar e incluso buscar la responsabilidad. Incluso McGregor llegó a afirmar que la teoría Y era más válido que la teoría X por lo que propuso ideas como la toma de decisiones participativas, planteó trabajos responsables con retos y buenas relaciones grupales para maximizar la motivación del trabajador, sin embargo, no se puede confirmar la validez de las suposiciones por carecer de bases empíricas. (p. 54)

Según se puede observar en la actualidad existen docentes que son personas negativas, obstaculizando los trabajos tales como: actividades, talleres, charlas, reuniones, inasistencias continuas a la institución, no realizan sus programaciones y si reciben capacitaciones, continúan desenvolviéndose tradicionalmente, son incapaces de superar el cambio. Dentro de la teoría Y encontramos todo lo contrario, profesores capaces de producir cambios, realizan trabajos en equipo, son dinámicos, responsables, autocríticos, todo ello dependiendo del ambiente laboral que se produzcan en sus instituciones.

También, Chiavenato (2009), afirma que, “El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización, el clima se percibe en diferentes maneras por diferentes individuos” (p. 464). Así algunas personas son más sensibles que otras y pueden percibir de diferentes formas ya sea negativamente o de forma satisfactoria el clima que se produce en el interior de su institución resultado de un conjunto de aspectos formales e informales de la organización misma y de las relaciones interpersonales existentes.

El clima institucional se percibe y de ello depende el éxito de una institución, motivo por el cual he tomado a este autor ya que nuestra institución educativa actualmente no existe un buen clima institucional, por lo tanto, no se está cumpliendo a cabalidad con los objetivos planteados. Brunet (2011) afirman que: “el clima organizacional considerando el ambiente escolar como un conjunto de características internas que distingue una institución de otra y ejerce influencia en el comportamiento de sus miembros”. (p. 7)

Según este autor el clima organizacional influye mucho en el comportamiento de los actores educativos de una institución educativa. Por lo tanto, los fundamentos de esta teoría son bases epistemológicas para el tratamiento de un buen clima institucional, por la motivación iteraccional que se genera entre los actores educativos.

### **3.2.2.3. Teoría de las relaciones humanas**

La teoría de las relaciones humanas está centrada en los principios de la organización, en el que el hombre es el fin primordial de todos los procesos de la interacción social en el contexto de la gestión del talento humano. Los más representativos de esta teoría están nominados por Parker, Roethlisberger, Dickson, Mayo y Lewin (Beltran, 1998). Estos autores, entre otros, determinan en el entorno de la industrialización dieron mayor cabida al rol del personal como

parte de la convivencia social de los trabajadores dentro de los procesos de producción de las corporaciones.

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión, dentro de las instituciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, los niveles de la calidad educativa. Mayo (1972) establece que cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces, cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos: Asertividad e interacción. DuBrin (2008) expresa que:

Una de las características más reconocidas del liderazgo es la asertividad, el hecho de mostrarse franco y directo al expresar exigencias, opiniones, sentimientos y actitudes. Si usted tiene confianza en sí mismo, le resultará más fácil mostrarse asertivo con la gente. Un líder asertivo puede decir: “Sé que la tormenta de hielo nos cerró el negocio durante cuatro días, pero podemos recuperar el tiempo perdido si todos cooperamos y trabajamos con inteligencia. En 30 días habremos alcanzado o superado nuestras metas para el trimestre.” Esta afirmación refleja la

confianza del líder en sus habilidades de liderazgo y su asertividad al expresar con exactitud lo que piensa. (p. 149)

Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, mejorar la eficiencia institucional; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, el desempeño profesional y satisfacción de los trabajadores. Se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- *Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo.* En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los trabajadores, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.
- *Adaptación del trabajo al trabajador.* Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Esta teoría se caracteriza por humanizar y democratizar la administración en las instituciones, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas; estudia la organización como grupos de personas sujetas de derechos y valores, se inspira en sistemas de psicología;

promueve la delegación plena de la autoridad; fomenta la autonomía, confianza y apertura en las relaciones humanas entre los actores educativos. Entonces, el líder pedagógico asume el trabajo de equipo como un instrumento de gestión para alcanzar eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales, además permite mejor comprender como se dan las relaciones entre los docentes, estudiantes y padres de familia, respetando la personalidad de los trabajadores. Genao, Pérez y Castro (2014) expresan que:

El líder es de espíritu emprendedor, se comporta de manera que motiva a los demás integrantes del grupo a alcanzar los objetivos antes trazados. Como líder enseña con su comportamiento, ya que es tomado como ejemplo por los demás. También debe ser muy observador, ya que debe detectar las anomalías e inconvenientes que se puedan presentar para así buscar una solución adecuada y a tiempo. Debe ser perceptivo. Siempre debe recordar que es el que lleva la delantera y como tal debe estar bien actualizado. (p. 141)

En la institución educativa es necesario que las relaciones entre los actores educativos sean estables y que se fortalezcan competencias, pero es necesario que el líder pedagógico oriente un liderazgo participativo, motivador y colegiado en la planificación y ejecución de las acciones y actividades estratégicas formativas.

### **3.2.3. Funciones del clima institucional**

Las relaciones interpersonales en una institución educativa son de sintonía convivencial laboral. El clima institucional es también denominado ambiente de trabajo, el cual es un factor determinante para la organización y gestión de las instituciones que buscan estar a la vanguardia, innovando y cambiando de acuerdo a la demanda educativa, donde los agentes educativos interactúan creando las condiciones ambientales de cada institución. En las instituciones educativas estos principios mucho tienen que ver con las relaciones interactivas entre los docentes y directivos.

Los autores indicados, a continuación, fueron los que propusieron caracterizaciones para el funcionamiento de un clima institucional. Litwin y Stinger (2007) 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” (p. 8). En este sentido, los autores mencionados proponen las caracterizaciones del clima institucional en las organizaciones. Estas caracterizaciones le permiten un pleno funcionamiento, que a continuación se indican:

- **Desvinculación y obstaculización.** Lograr que un grupo que actúa mecánicamente; un conjunto de personas que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa. Mientras que la obstaculización es lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
- **Espíritu e intimidad.** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida. La intimidad consiste en que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento y énfasis en la producción.** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores. Mientras que el énfasis en la producción está orientado al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.



- **Empuje y consideración.** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable. La consideración, el comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura y responsabilidad.** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿Se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal? La responsabilidad viene a ser el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa y riesgo.** La sensación de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. El riesgo se centra en la incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad, apoyo y normas.** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales. El apoyo orienta a la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo. Las normas determinan la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

- **Formalización, conflicto e identidad.** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición. El Conflicto viene a ser la sensación de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. La identidad consiste en el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Conflicto, inconsecuencia y selección basada en capacidad y desempeño.** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente. La selección basada en capacidad y desempeño se orienta en el nivel en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores y adecuación de la planeación.** La importancia con que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. La adecuación de la planeación consiste en el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

#### **3.2.4. Factores del clima institucional**

El clima institucional, en cuanto a su estructura y funcionamiento, se vale de factores o principios que van a determinar su funcionamiento dentro de las organizaciones, en este caso de las instituciones educativas. Los factores son dimensiones de lineamientos epistemológicos de todo clima institucional. En otras palabras, son dimensiones en las que prescriben como ideales dentro de los entes de una organización. En las instituciones educativas se manejan como principios que todo ente educativo debe tener en cuenta para su planificación y ejecución de las acciones dentro del contexto del ambiente de las relaciones interpersonales para la realización de las acciones y actividades.

Las dimensiones del clima institucional permiten un cuerpo epistemológico para su funcionamiento. “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” (Brunet, 2011, p. 33). 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. Además, que permiten desarrollar una gestión autónoma y estratégica del talento humano en las instituciones educativas. Es decir, que la los líderes pedagógico, la docencia, los padres de familia y los estudiantes manejen las habilidades sociales de manera idónea, después de su empoderamiento teórico y práctica de estos lineamientos. A continuación, se mencionan:

#### **3.2.4.1. Comunicación efectiva**

La comunicación en las organizaciones es de mucha importancia, porque determina lazos de interacción para el desarrollo de las acciones, en el funcionamiento de sus procesos. 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” (p. 110). La claridad, la empatía y la escucha activa entre los entes educativos es una caracterización fundamental para el desarrollo comunicacional de la institución educativa.

La comunicación efectiva en el contexto educativo de las instituciones educativas se torna en un pilar fundamental de las interrelaciones ejecutivas de sus procesos de gestión y de formación. Traverso, Williams y Palacios (2017) sostiene que “La comunicación educativa se

introduce en los procesos educativos y de socialización dentro y fuera de la escuela, analizando el papel de los educadores y los procesos educativos no escolares, así como también los procesos educativos interculturales” (p. 38). La comunicación efectiva fundamenta a una educación de calidad en la escuela.

En el entorno de las instituciones educativas, una comunicación efectiva se expresa factores de interacción comunicacional que se comparten entre los agentes educativos de una institución educativa. Aquí se indican:

- **Toma de decisiones y resolución de problemas.** Fundamentada en el conocimiento, la experiencia, los puntos de vista disímiles y las habilidades de varias personas en lugar de las de una sola.
- **Desarrollo de habilidades interpersonales.** Aprendizaje no solo de conocimientos teóricos, sino, además, del saber hacer, del manejo de sentimientos y habilidades necesarias para relacionarse con otros, como la comunicación, la escucha empática, etcétera.
- **Ámbito ideal.** Lo es para despertar la motivación, la flexibilidad y la creatividad de los miembros.
- **La sinergia positiva.** La construcción de algo catalizador de las capacidades de los individuos basado en una construcción en conjunto, mancomunada y superadora.

#### **3.2.4.2. Manejo de conflictos**

La resolución de los conflictos se concibe como una oportunidad para explorar las formas mediante las cuales problemas y altercaciones son posibles de encontrarles una solución. Valdez (2004) cuando habla de conflicto lo hace refiriéndose a su existencia desde tiempos inmemoriales ya que constituye parte del acontecer diario del ser humano, y cómo los enfrente y resuelva, determinará en gran medida su realización personal y profesional; éste se origina a

manera de una disputa entre contrarios, generando resistencia y nerviosismo que pueden conducir a los contrincantes a poseer emociones negativas que en último lugar se manifestarán a modo de réplicas agresivas.

Manifiesta, además, que actualmente se ha tornado bastante sencillo identificar el conflicto debido a su cada vez más permanente y perturbadora presencia en peleas homicidas, luchas de clases y pensamientos; por lo cual, con el fin de identificar palmariamente su rol en nuestras vidas y principalmente en el ambiente laboral, se hace preciso el conocimiento de los mecanismos que hacen posible su existencia, conducción y solución. Se especifica algunos detalles para la resolución de conflictos:

- **Conciliación en los conflictos.** La conciliación es un método, que emplean las personas involucradas en el conflicto controversial cuando no llegan a un acuerdo, por eso determinan un espacio usual en busca de una resolución favorable al conflicto. En el campo educativo la conciliación es considerado una herramienta pedagógica en palabras de Robbins (2004) consideró que, en el ámbito escolar, “la conciliación es una herramienta pedagógica fundamental para el manejo de conflictos” (p.61). En las instituciones educativas el director, puede ser conciliador o mediador entre las partes en disputas para lograr acuerdos voluntarios mediante procedimientos como las entrevistas individuales registradas, el encuentro entre las partes para determinar, causas y consecuencias del conflicto para establecer propuestas y alternativas de solución.
- **Mediación en los conflictos.** Calderón, (2011) determinó que “La mediación busca el diálogo en la resolución del conflicto, por medio de una tercera persona llamada mediador o conciliador, quien fomenta a descubrir una solución que beneficie a ambas partes, para ello necesita la participación democrática, la autorregulación, la cooperación, y habilidades de autocontrol de las partes” (p.73). En definitiva, la

mediación facilita una negociación, ya que el mediador no debe parcializarse, ni decidir, pues no es juez ni árbitro, solo debe de generar opciones, ofrecer elecciones posibles, de allí que es importante que en las instituciones educativas ofrezcan capacitación sobre mediaciones.

- **Negociación en los conflictos.** Al respecto, Jabif (2014) considera que, “En la estrategia conocida como ganar-ganar, la negociación se resume en tres etapas: a) Explorar conjuntamente las preocupaciones y aspiraciones de cada parte. b) Separar las posiciones de los intereses. c) Identificar los modos en que los intereses de cada parte pueden satisfacerse con un costo mínimo o nulo para la otra parte, separando las posiciones de los intereses”. (p.16)
- **Diálogo y negociación en la institución.** Para el tratamiento de la resolución de un conflicto es importante el dialogo entre los involucrados. Binaburon y Muñoz (2007) establece “cuatro tipos de diálogo: activista, posicional, de relaciones humanas y de solución de problemas”. (p.98). El dialogo es significativo e indispensable para la resolución de conflictos, las partes implicadas deben expresar sus inquietudes, practicar la escucha activa y buscar un clima óptimo. El coordinador, director o gerente deben tener en cuenta estos tipos de dialogo como aspecto fundamental en sus experiencias. En los ámbitos educativos se originan querellas entre los entes educadores. El procedimiento de cómo se resuelven estos conflictos es por medio de una comunicación favorable, cuyo propósito es el respeto de los intereses propios de los adversarios o mediante la presión, la intimidación y la influencia del impulso.
- **Solución de conflictos dentro de las instituciones educativas.** Para resolver conflictos en las instituciones educativas, el coordinador o la persona que la dirige lo realiza de la siguiente manera: (a) Evitándolo, puede ser una opción, la mejor alternativa de solución al problema es evitándolo. El conflicto ya existe, lo que se trata

es de la reacción que se tiene frente a ese conflicto, es decir “no hacer caso” en el momento a veces es la mejor solución, el tiempo ayudará a pensar más, a buscar las mejores estrategias de una óptima solución. (b) Adaptándolo. La finalidad es conservar la correlación en armonía entre los involucrados en el conflicto y dejando a un lado los intereses y objetivos personales. Cuando el problema no es tan trascendente para los involucrados, esta estrategia suele ser la más adecuada. (c) Forzándolo. La finalidad es satisfacer las carencias personales a costas de los docentes o estudiantes. Se aplica cuando se necesita una solución inmediata, en el momento, donde las decisiones tomadas suelen ser no agradables. (d) Negociando. Esta estrategia de negociación pretende que cada parte (trabajador, jefe, gerente, director, docente, estudiante o padre de familia) acceda un poco encontrar la solución al conflicto. En la negociación se da para también recibir, cedes y recibes, te desprendes y también te beneficias, al final ambas partes se benefician y logran sus intereses. (e) Cooperando.

### **3.2.4.3. Liderazgo**

El liderazgo, desde la gestión del talento humano, es el conjunto de habilidades para desarrollar los procesos de las acciones y actividades de las instituciones educativas. El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores. El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva. Senge (2010) 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” (p. 20). El liderazgo en las escuelas es colegiado y participativo que desarrollan los procesos de la gestión en función de la calidad de los aprendizajes.

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.

Es así como estas son las cualidades que todo líder pedagógico debería demostrar para llevar su cargo al máximo nivel de desarrollo estratégico:

- **El pensamiento positivo en el perfil del líder pedagógico.** De todas las características de un buen líder el ser positivo es una de las más primordiales. Esto porque al comprender el potencial de la psicología positiva, se entenderá la mejor forma de implementar un aprendizaje en cualquier situación que se presente.
- **El valor de la honestidad.** La verdad siempre debe ser la mayor arma de un líder. Si bien la realidad puede ser muchas veces dolorosa o molesta, esconder ciertas cosas puede complicar muchas situaciones. La imparcialidad es parte de la honestidad.
- **La delegación de funciones.** Un líder pedagógico no puede hacer todo solo. La delegación de funciones es una estrategia de acción participativa que permite a los gestores educativos sostener las actividades en la planificación de la gestión del tiempo.



- **La incentivación de una buena comunicación.** La comunicación es la responsable de la transformación y progreso de la institución educativas. Incentivar a la docencia es transformar de manera efectiva en los procesos para la formación de los estudiantes.
- **La inspiración al equipo.** Un grupo estará desanimado si se encuentra frente a la falta de motivación. El rol del líder pedagógico está diseñado para inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores.
- **El establecimiento de estrategias para una vida equilibrada.** Las personas que logran un correcto equilibrio pueden **aumentar su productividad** a grandes niveles. Es así como un líder pedagógico debe asegurarse de que su equipo sea capaz de vivir un buen equilibrio entre su trabajo, vida personal o social.
- **El alineamiento al equipo.** Un equipo debe estar enfocado en una meta a largo plazo (misión), pero marcando objetivos realizables a corto plazo. Es el líder pedagógico nuevamente el encargado de esta tarea.
- **Dar créditos cuando corresponda.** Las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, darles crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente.
- **Apreciar los logros.** Para que un líder pedagógico aprecie un logro no tiene que ser uno colosal, sino que también aquellos logros pequeños deben ser reconocidos. Aunque sea pequeños o modestos es bueno hacer esto.
- **Fomentar el crecimiento.** Un buen líder pedagógico debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus docentes. Como resultado conseguirá aumentar la productividad del trabajo.
- **Ser el guía.** Un líder pedagógico nunca deberá actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando el poder y la intimidación como herramientas

principales. El líder debe acompañar, monitorear y emerger sabiduría para la orientación del empoderamiento de los procesos de la institución educativa.

- **Fomentar los buenos hábitos.** Para que un proyecto sea exitoso, hace falta que sus colaboradores también sean felices y productivos, y la clave está en el fomento de los buenos hábitos de vida. Ayudarlos a que tengan una vida más sana y estable siempre.
- **Mantener una posición neutral:** Los favoritismos no deben existir en un ambiente sano de trabajo, mucho menos por parte del líder pedagógico. Es por eso que se debe enfocarse siempre en demostrar que a todos los colaboradores se les trata por igual, sin ninguna clase de distinción.

#### **3.2.4.4. Toma de decisiones**

La toma de decisiones viene a ser el proceso final de la gestión del talento humano. Daft (2000) define la toma de decisiones “como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción” (p. 402). 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 para solucionar un problema. El efecto efectivo de la toma de decisiones genera un cambio en los procesos del accionar de la institución educativa. En esta etapa, se desarrolla los procesos de la retroalimentación de acciones para el fortalecimiento de los puntos débiles de las acciones y actividades de la escuela.

El proceso de seleccionar entre las diferentes alternativas para llevar a cabo acciones relacionadas con cualquiera de las funciones de la gestión del talento humano puede segmentarse en ocho etapas, según Zanatta (2021) se sintetiza:

- **La identificación de un problema.** El primer paso del proceso de toma de decisiones es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. Esta discrepancia o problema ejerce una presión sobre el administrador que le obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límite, crisis financieras, futuras evaluaciones del desempeño, entre otros ejemplos. Para que una situación se pueda considerar un problema, el administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar. Si no es así, nos encontramos delante de unas expectativas que no son realistas.
- **La identificación de los criterios para la toma de decisiones.** Señalar la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema. Cada individuo responsable de tomar decisiones en la empresa posee un abanico de criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.
- **La asignación de ponderaciones a los criterios.** Priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final. Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente.
- **El desarrollo de alternativas.** Consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.

- **El análisis de las alternativas.** El responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.
- **La selección de una alternativa.** Una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.
- **La implantación de la alternativa.** Una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.
- **La evaluación de la efectividad de la decisión.** Por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si este todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores.

### **3.2.4.5. Identidad institucional**

La identidad institucional está alineado al conjunto de características estratégicas que corresponden a la imagen de la institución educativa, dado por la misión, visión, objetivos y los valores. Para Morales (2016) la identidad institucional viene a ser el arraigo, la predisposición y la voluntad intencionada que demuestra el profesional que labora en la institución para hacer suyo y empoderarse de la visión y la misión de la organización en base a la asunción y práctica de los valores institucionales, que dirigen su conducta, su proceder y sus actitudes frente a las tareas encomendadas, generando que otros trabajadores asuman la responsabilidad de dar lo mejor de sí para alcanzar las metas y los objetivos previstos.

La reflexión que se haga del modelo educativo que alberga la institución educativa será el accionar responsable de la docencia. La fidelidad y el compromiso son elementos importantes para asegurar un nivel de identidad institucional favorable por lo que es necesario aunar esfuerzo a fin de que los lazos afectivos que los une se fortalezcan para el beneficio de todas las personas que trabajan en la organización. La responsabilidad del fomento de la imagen de la institución educativa será otro de los factores de identidad institucional.

En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución educativa. El conocimiento del clima institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### **3.2.4.6. Grado de participación**

El grado de participación viene a ser la percepción por parte de los miembros de la empresa o institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre líderes y empleados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

En esta dimensión, 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.

El nivel de participación se los encuentra en las interacciones y manejo de habilidades sociales entre los entes educativas de la institución educativa. Las relaciones interpersonales entre los integrantes de la organización constituyen 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. El grado de participación, además, se debe de la acción y actividad que realiza. Esta participación integradora desde el equipo.

#### **4. Definición de términos básicos**

**Trabajo colegiado.** La estrategia de trabajo colegiado nos permite tomar decisiones teniendo un tema en común y que permite que los docentes se empoderen y construyan sus conocimientos redundando en beneficio de los estudiantes; hay relación con la experiencia considerada porque permite generar procesos horizontales en la comunicación por los profesionales y tomar las decisiones acertadas en mejora de la gestión educativa. (Vargas (2018)

**Clima Institucional:** El clima es el efecto de la percepción que los trabajadores realizan en una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, de respeto mutuo, valores y 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. (Alves, 2000)

**Acompañamiento y monitoreo.** Señalan que: el acompañamiento pedagógico constituye una oportunidad para iniciar e instalar, al interior de las escuelas, lugares de aprendizaje unidos y de revisión de sus prácticas. Para quienes siguen, la ocasión de participar en procesos reflexivos sobre la enseñanza implica realizar un análisis y reflexión de su propia praxis. (Bromley, 2017, p. 19).

**Asertividad:** Es la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, logrando decir lo que queremos sin atentar contra los demás, negociando con ellos su cumplimiento. Que un alumno sea asertivo, implica que sepa pedir, sepa negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se proponga, respetando los derechos de los demás compañeros y expresando sus propios sentimientos de forma clara. (Silvia, 2015)

**Empatía:** La empatía se basa en respetar al otro, sus opiniones y puntos de vista, sus valores, decisiones y experiencias. La empatía es lo que hace que haya una buena comunicación, el nexo entre dos personas que permite que comprendan mutuamente sus sentimientos y motivos, sea entre iguales o de un adulto con un joven. (Silvia, 2015)

**Habilidades sociales:** Los factores más positivos son la asertividad positiva, las habilidades comunicativas que tratan en conflicto, los valores, percepciones y asunciones positivos, la interpretación del lenguaje corporal, la escucha activa, la búsqueda de soluciones, los acuerdos y la confidencialidad. (Silvia, 2015).



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Caracterización y contextualización de la investigación**

##### **1.1. Descripción del perfil de la institución educativa o red educativa**

La Institución educativa Ernesto Villanueva Muñoz, es un ente de carácter público, la cual aplica estrategias significativas dentro de un ambiente agradable que permita al educando recibir una formación integral, en donde desarrolle dimensiones cognitivas, afectivas, conductuales, éticas y morales se encuentra ubicado en la Capital del distrito de Cajaruro.

La Misión: La Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, tiene el orgullo de llevar el nombre de un insigne maestro del pueblo de Cajaruro, desarrolla una educación integral centrada en el desarrollo de la persona humana, busca el crecimiento personal de los alumnos en capacidades, habilidades, valores y actitudes. Forma alumnos capaces de afrontar los retos del nuevo milenio y lograr su autorrealización en un mundo globalizado. La Visión: La Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, en el año 2020, desarrollará una educación técnica, científica y humanista, forma alumnos emprendedores con visión empresarial.

Cuenta con ambientes para talleres de formación técnica, en industria del vestido, carpintería, así como una sala de innovación. Cuenta con docentes innovadores comprometidos con la educación de los alumnos atendiendo sus necesidades y problemas, así como los problemas de la comunidad.

## **1.2. Breve reseña histórica de la institución educativa o red educativa**

La Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, fue creada en 1978 como Educación Básica Laboral, primero de gestión comunal y posteriormente como estatal. En 1981 por R.D.Z.No.00207 del 11 de mayo del mismo año resuelve sin dejar efecto el funcionamiento de CEBAL y autoriza el funcionamiento del 7mo. Grado de Educación Básica Regular en la Institución Educativa No.16229 de esta localidad.

El 23 de abril de 1984 y por R.D.Z. N° 0036, resuelve independizar el nivel de Educación Secundaria de Menores de la Escuela No.16229, quedando a partir de esa fecha constituido como Centro de Educación Secundaria de Menores de la Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”.

Desde su funcionamiento como Institución Educativa Secundario funciono con estudios en el área de Ciencias y Humanidades hasta el año 1989; por acuerdo de padres de familia y autoridades se gestionó el cambio de área de Ciencias y Humanidades por el área Técnica, lo cual se logró por R.D.USE No.007 del 23 de junio de 1989.

A partir del año 1994 por no contar con los recursos y ambientes para realizar un adecuado trabajo educativo en la formación técnica, y por acuerdo de los padres de familia se determinó volver a trabajar en el área de Ciencias y Humanidades hasta la fecha, en la que las relaciones humanas y el clima institucional no es óptimo, ya que, por motivos de credos religiosos , políticos, social existe discrepancias entre los docentes y esto afecta el normal desarrollo de las actividades pedagógicas de los docentes.

### **1.3. Características demográficas y socioeconómicas**

La economía del pueblo de Cajaruro depende básicamente de la agricultura, la mayoría de las familias son obreros del campo y algunos dependen de los programas asistenciales del gobierno nacional y local.

La mayor parte de las tierras agrícolas están en manos de pocas familias y éstas no tienen hijos estudiando en las instituciones educativas del pueblo. Existen familias que son pequeños propietarios de tierras o arrendatarios. Los ingresos de las personas que se dedican a la agricultura son muy bajos que oscilan entre S/30.00 y S/45.00 soles, pero en ocasiones solo trabajan dos o tres días a la semana.

Esta situación de las familias hace que estén consideradas en la condición de extrema pobreza. Socialmente las familias no están bien constituidas ni organizadas, ya que se observa que un gran porcentaje de ellas viven separadas, no ejercen una verdadera autoridad frente a sus hijos, existe poca preocupación por el aprendizaje de formación, por cuanto los alumnos muestran ciertas actitudes de falta de respeto, irresponsabilidad, poco hábito para el estudio y la lectura; así como también poca capacidad para el esfuerzo y dedicación, dedicándole mayor tiempo al juego, redes sociales y otras actividades.

Generalmente practican un tipo de crianza permisiva y abandono moral y en algunos casos no les gusta que le den trabajos y otras responsabilidades educativas. La mayor parte de los padres de familia solo cuentan con nivel primario, motivo por el cual tienen poco conocimiento y capacidad para comprender y orientar a sus hijos adolescentes, existe además poca comunicación entre padres e hijos y no valoran la educación como un proyecto de vida para sus hijos.

Existe poco control y vigilancia en la vida de sus hijos, en algunos hogares los padres han perdido la autoridad sobre sus hijos y existe sobre protección sobre ellos; siendo ajenos en la atención a los problemas y necesidades de sus hijos, ya que más preocupados están en sus problemas personales y de trabajo.

#### **1.4. Características culturales y ambientales**

En la localidad de Cajaruro se nota un nivel cultural basado en el conformismo, por cuanto desean lograr algo de manera fácil y con poco esfuerzo. En este sentido, con respecto al gobierno local no desarrolla programas ni proyectos que promocionen e incentiven la cultura, el arte y el deporte, notándose una gran ausencia de actividades culturales, artísticas y deportivas.

Cajaruro cuenta con una fiesta tradicional, en el mes de abril, de la Cruz Misionera del cerro la Torita, que es parte de la identidad cultural, sin embargo, no se le da el verdadero valor por parte de las instituciones y de la misma población, dejando pasar una gran oportunidad para que el pueblo de Cajaruro fortalezca y desarrolle su identidad cultural. También cuenta con una fiesta patronal “San José Obrero” que se celebra en el mes de setiembre y coincide con la creación del distrito de Cajaruro cuyo día central es el 17 de setiembre, en el cual prima el consumo de alcohol y los bailes sociales dando poca prioridad a la parte cultural.

## **2. Hipótesis de la investigación**

### **2.1. Hipótesis general**

El trabajo colegiado docente se relaciona significativamente con el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

## **2.2. Hipótesis específicas**

- El nivel de trabajo colegiado docente es significativo en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.
- El nivel del Clima Institucional es significativo en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.
- Los niveles de relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional son significativos de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.
- La propuesta de mejora fortalece el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

## **3. Variables de la investigación**

**Variable 1:** Trabajo colegiado docente

**Variable 2:** Clima institucional.

#### 4. Matriz de la operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA/ INSTRUMENTOS
<b>V1:</b> Trabajo colegiado docente	El trabajo colegiado docente es congregar a los docentes que están vinculados con la enseñanza de los estudiantes, con el propósito de propiciar espacios de reflexión sobre la práctica pedagógica y resolver situaciones problemáticas y enriquecer la labor de cada participante. De este modo, el trabajo colegiado permite reunirnos los docentes involucrados en el proceso de enseñanza para reflexionar sobre la práctica pedagógica determinando las fortalezas y debilidades, para el cual se plantean alternativas de solución y enriquecer el trabajo de cada docente. (Rodríguez y Barraza, 2015),	El trabajo colegiado docente ha sido medido a través de los indicadores que corresponden a las dimensiones de planificación del trabajo colegiado, reflexión de la práctica pedagógica docente, el acompañamiento-monitoreo y la evaluación del trabajo colegiado; mediante el cuestionario con la escala de Likert.	Planificación del trabajo colegiado	– Elabora un diagnóstico. – Planifica la gestión del aprendizaje. – Planifica la gestión escolar. – Planifica la profesionalidad y la identidad docente.	Encuesta Cuestionario
			Reflexión de la práctica pedagógica docente	– Reconoce las características socioculturales de los estudiantes – Elabora la programación curricular. – Promueve el pensamiento crítico – Maneja estrategias pedagógicas pertinentes. – Participa en la gestión estratégica – Maneja habilidades sociales – Propicia los valores axiológico y éticos en la gestión del talento humano. – Evalúa el progreso de los aprendizajes.	
			Acompañamiento-monitoreo	– Promueve el acompañamiento pedagógico – Promueve los grupos de interaprendizaje. – Desarrolla el monitoreo pedagógico. – Desarrolla la retroalimentación.	

			Evaluación del trabajo colegiado	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planifica y desarrolla una evaluación formativa entre los agentes educativos.</li> <li>– Evalúa la planificación, organización y ejecución del trabajo colegiado docente.</li> </ul>	
<b>V2:</b> Clima Institucional	El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresa en la relaciones personales y profesionales. (Bustamante, 2014).	El clima institucional fue medido a través de los indicadores de las dimensiones comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, toma de decisiones, identidad institucional y grado de participación, con la escala de Likert, plasmado en el cuestionario.	Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promueve la comunicación asertiva.</li> <li>– Establece una comunicación efectiva.</li> </ul>	Encuesta Cuestionario
			Manejo de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utiliza el pensamiento resolutivo para solucionar un problema.</li> <li>– Utiliza estrategias pertinentes.</li> <li>– Maneja la conciliación en la resolución de conflictos.</li> </ul>	
			Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Demuestra capacidad para comunicar ideas y desarrollar actividades</li> <li>– Utiliza el diálogo.</li> <li>– Utiliza un liderazgo participativo y colegiado.</li> <li>– Inspira y da confianza en sí mismo.</li> </ul>	
			Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utiliza el conocimiento del problema.</li> <li>– Utiliza estrategias de toma de decisiones.</li> <li>– Se comunica las decisiones.</li> </ul>	
			Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desarrolla acciones para identificarse con la visión y la misión.</li> <li>– Se identifica con la institución</li> <li>– Se siente involucrado en las acciones y actividades de la Institución.</li> </ul>	

			Grado de participación	– Participa en las acciones y actividades la Institución Educativa.	



## **5. Población y muestra**

### **5.1. Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refiere que la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones o que son los elementos al cual vamos a estudiar. Por lo tanto, en la investigación se ha tomado como población la totalidad de docentes de la institución educativa, en un número de 35 docentes que corresponden al nivel secundario, más un Director y tres subdirectores. Haciendo un total de 39 sujetos, que son los docentes y directivos de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas. Cabe indicar, que los docentes se distribuyeron en tres turnos, mañana, tarde y noche.

### **5.2. Muestra**

Según el autor Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirma. “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos” (p.175). Por lo tanto, como la población es pequeña se tomó a la totalidad de la población como población muestral, que vienen a ser los treinta y nueve (39) docentes del nivel secundario de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas. La técnica muestral fue no aleatoria por conveniencia del investigador.

## **6. Unidad de análisis**

En la investigación, la unidad de análisis estuvo conformada por todos y cada uno de los docentes de la muestra seleccionada, de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas.

## 7. Métodos de investigación

Los métodos utilizados para el análisis y discusión de los resultados son aquellos métodos lógicos que permitieron determinar el análisis e interpretación de los resultados, a través de descripciones explicativas de los valores estadísticos:

- **El método inductivo-deductivo.** El método inductivo y deductivo que permite comprender mejor el estudio de investigación. El método inductivo es el proceso mental que nos permite realizar demostraciones generales desde los hechos particulares y el deductivo es proceso de inverso para analizar las variables de estudio: trabajo colegiado docente y clima institucional.
- **El método inductivo.** El método inductivo proviene del positivismo, pero en el contexto de las ciencias sociales se utiliza a través de las observaciones de los fenómenos particulares de la realidad problemática. Se entiende que sus procesos que se aplican se contextualiza en la investigación cualitativa como la observación, formulación de hipótesis, verificación, tesis y teoría. En el caso de la investigación se utilizó para llegar a las conclusiones de las variables trabajo colegiado docente y clima institucional.
- **Método analítico-sintético.** Son dos métodos que interactúan de manera conjunta, el análisis y la síntesis y se presuponen mutuamente para evidenciar su propósito. El análisis permitió conocer la esencia de las subcategorías de la variable trabajo colaborativo y del clima institucional. En cuanto a sus propiedades y componentes y reconocer la estructura de las mismas dentro del lineamiento de la investigación. Mientras que la síntesis posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad desde los resultados de las categorías. El análisis y la síntesis funcionan como una unidad dialéctica y de ahí que al método se le denomine analítico-sintético. El análisis se produce mediante la síntesis de las propiedades y

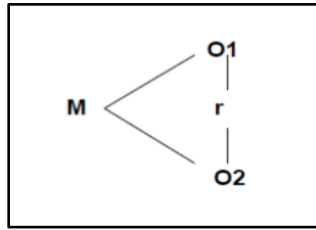
características de cada parte del todo, mientras que la síntesis se realiza sobre la base de los resultados del análisis. En la investigación, puede predominar uno u otro procedimiento dentro del contexto del objeto de la investigación.

## **8. Tipo de investigación**

La presente investigación fue de tipo descriptiva simple – propositiva. Descriptiva simple: Porque mediante la aplicación de instrumentos se diagnosticará hechos observados en la realidad del trabajo colegiado y del clima institucional; con la finalidad de medir y determinar la problemática, para así realizar un análisis descriptivo de como mejoraría al proponer una propuesta de mejora. Cabanillas (2019) explica que “la investigación descriptiva se utiliza para describir con rigurosidad científica la realidad de las personas, grupos, eventos que son materia de abordaje científico” (p. 61). De igual manera, cual solo se describió la variable es su estado o forma natural, de tal forma que los datos obtenidos fueron tratados y analizados (Hernández, et al 2014, p.175). Propositiva: Es propositiva pues al final de la investigación se hizo una propuesta de una propuesta de mejora estratégica para optimizar el objeto de estudio.

## **9. Diseño de investigación**

La investigación presenta un diseño no experimental – transeccional descriptiva. No experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente el trabajo colegiado y el clima institucional. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Transeccional descriptiva porque recolectan datos sobre las categorías y reportan los datos que se obtienen para analizarlos y llegar a los resultados. En este sentido, solo se tomó los datos relacionados a las categorías. Entonces, se analizó los resultados y se elaboró una propuesta de mejora para la Institución Educativa en sus niveles de inicial, primaria y secundaria. El esquema es el siguiente:



Leyenda:

M: Muestra

O<sub>1</sub>: Observaciones de variable 1

O<sub>2</sub>: Observaciones de variable 2

r: Coeficiente de relación

## 10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario, los cuales fueron utilizados en las dos variables de estudio. La encuesta se usa como método científico en las ciencias sociales como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo de personas en relación a un tema específico, y que debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo almacenar información y sacar las conclusiones a través de los datos que han sido procesados, analizados e interpretados. En este caso su aplicación se realizó como soporte para sistematizar la información sobre la relación de las variables del trabajo colegiado docente y clima institucional.

El cuestionario. Es un instrumento que se elabora a partir de la operacionalización de las variables. Este instrumento, se estructuró de ítems que permitieron recoger la información necesaria sobre el trabajo colegiado docente y clima institucional, con sus respectivas dimensiones. De tal manera, que el instrumento conocido como cuestionario fue de suma utilidad para el proceso de investigación científica.

## **11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

El análisis estadístico de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva e inferencial con el programa estadístico SPSS Statistics versión 24 para Windows y en el programa de Microsoft Office Excel 2013 para realizar algunas tablas, gráficos y cálculos adicionales. El análisis fue cuantitativo concordantes con los objetivos de la investigación, para lo cual se utilizó tablas de distribución de frecuencias de una o más dimensiones, con sus respectivos gráficos para visualizar mejor la realidad encontrada, también algunas medidas estadísticas y el coeficiente de correlación de Pearson para analizar la correlación entre las dos variables de estudio.

## **12. Validez y confiabilidad**

La validez es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. La validez de los diseños de investigación hace referencia al grado de control y posibilidad de generalización que tiene el investigador sobre el problema que es estudiado” (Sánchez y Reyes, 1987, p. 46). En este contexto, los instrumentos fueron validados por dos expertos que emitieron juicios de valor y reflexión. Mientras que, la confiabilidad es el nivel en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes de su consistencia interna. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales (Kerlinger, 2002). En este sentido, la confiabilidad de los instrumentos se hizo a través del Alfa de Crombach, mientras que para la prueba de hipótesis se utilizó el Coeficiente de Correlación de Pearson.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Resultados por dimensiones de las variables trabajo colegiado y clima institucional

El capítulo describe las tablas y figuras producto de la información recogida de los docentes a través de los cuestionarios empleados para el desarrollo de la investigación; en el que se observa los niveles de utilización de la estrategia del trabajo colegiado y del clima institucional en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz” del distrito de Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

##### 1.1. Resultados de la variable trabajo colegiado docente

**Tabla 1**

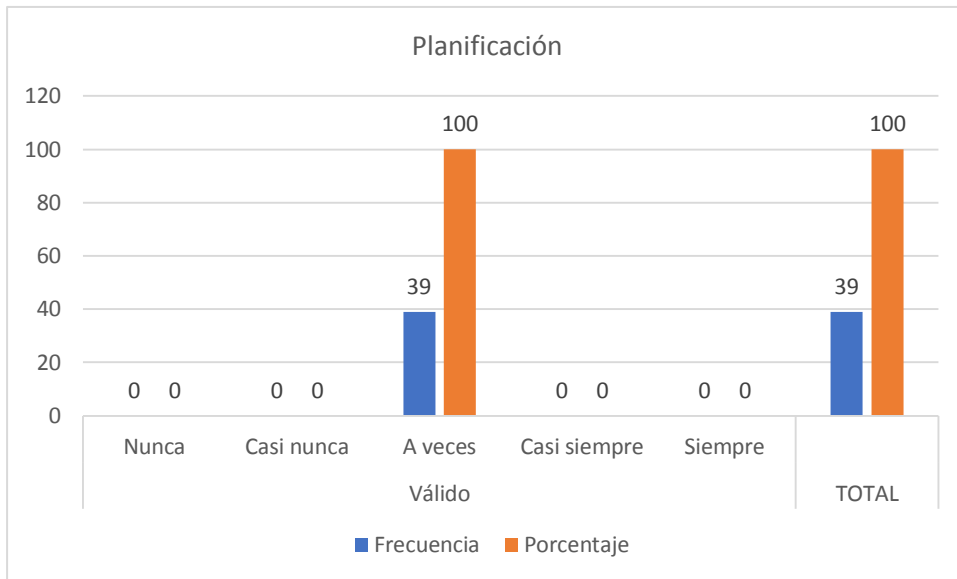
*Resultados de la dimensión planificación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	00	00.0		
	Casi nunca	00	00.0		
	A veces	39	100.0	100.0	100.0
	Casi siempre	00	00.0		
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0		

*Nota.* Encuesta aplicada

**Figura 1**

*Porcentaje de la dimensión planificación*



*Nota.* Tabla 1

## **Resultados y discusión**

En la tabla 1 y figura 1, se observa que el 100% de docentes expresan que a veces se planifica la estrategia del trabajo colegiado. Esto se colige que no existe una planificación adecuada de las acciones y actividades en la gestión estratégica, pedagógica e institucional que se realiza en el trabajo colegiado por parte del líder pedagógico.

Para revertir esta situación, el líder pedagógico tiene que utilizar la estrategia participativa del trabajo colegiado docente y, en este contexto, tiene que definir las acciones y actividades estratégicas, pedagógicas e institucionales que se sitúan como necesidades explícitas de la Institución Educativa. Aguirre y barraza (2021) expresan que el trabajo colegiado de los docentes como un soporte institucional permite planificar y desarrollar el trabajo colaborativo, la vinculación integral de las prácticas, fomenta relaciones más horizontales, impulse el liderazgo académico y se convierta en la columna vertebral de los

procesos educativos. El trabajo cooperativo y colaborativo de los docentes se debe aprovechar para la planificación del tratamiento de la problemática institucional.

**Tabla 2**

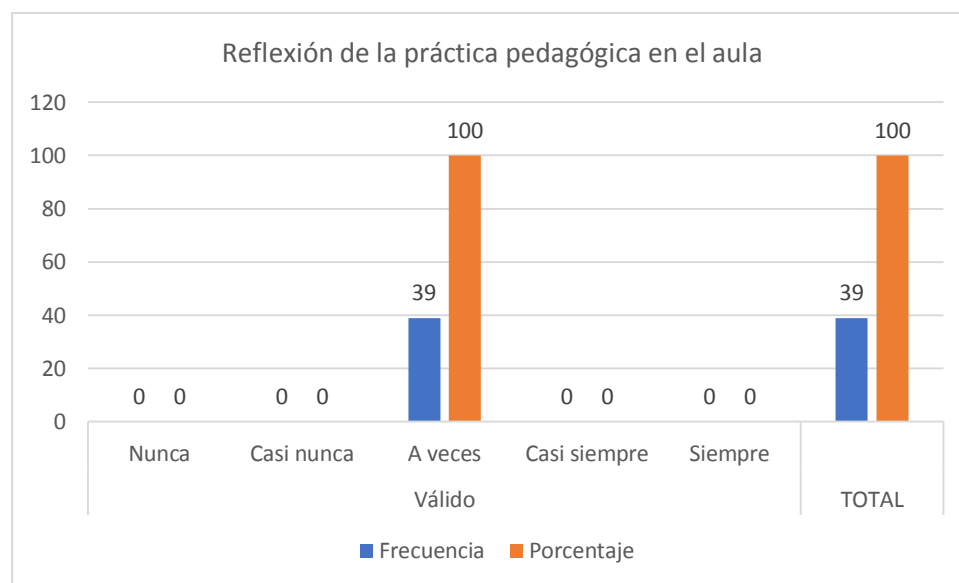
*Resultados de la dimensión reflexión de la práctica pedagógica en el aula*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	00	00.0		
	Casi nunca	00	00.0		
	A veces	39	100.0	100.0	100.0
	Casi siempre	00	00.0		
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0		

*Nota.* Encuesta aplicada

**Figura 2**

*Porcentaje de la dimensión reflexión de la práctica pedagógica en el aula*



*Nota.* Tabla 2



## **Análisis y discusión**

En la tabla y figura 2, se observa que el 100% de docentes expresan que a veces se genera reflexión de la práctica pedagógica en el aula entre los docentes. Esto significa que no existe una reflexión adecuada de los desempeños de los docentes en el aula. Mejorarla se tendrá óptimos logros de aprendizaje de los estudiantes.

El líder pedagógico debe desarrollar la reflexión de la práctica pedagógica en el aula y lo debe implementar utilizando el trabajo colegiado docente para mejorar los desempeños de los docentes en cuanto a trabajo pedagógico con los estudiantes. Aguirre y Barraza (2021) sostienen que el profesorado es consciente de las demandas del trabajo colegiado, las expresan por lo menos en dos ámbitos: institucional y personal; la primera referida a la organización y cultura laboral, la segunda a la cuestión académica y ética; asimismo, perciben como principales obstáculos la individualización y competencia entre docentes. El trabajo colegiado permite utilizar el método de la investigación-acción, representa una oportunidad para impulsar procesos de transformación; desde una perspectiva crítica permite revisar prácticas y procesos instituidos, a fin de generar propuestas de intervención que contribuyan a repensar el trabajo académico y de investigación que se realiza en las instituciones de educación superior. Entonces la reflexión de la práctica pedagógica en el aula de los docentes se debe realizar en un proceso de diálogo reflexivo entre los docentes y el líder pedagógico de las fortalezas y debilidades existentes que se puedan expresar en su desarrollo.

**Tabla 3**

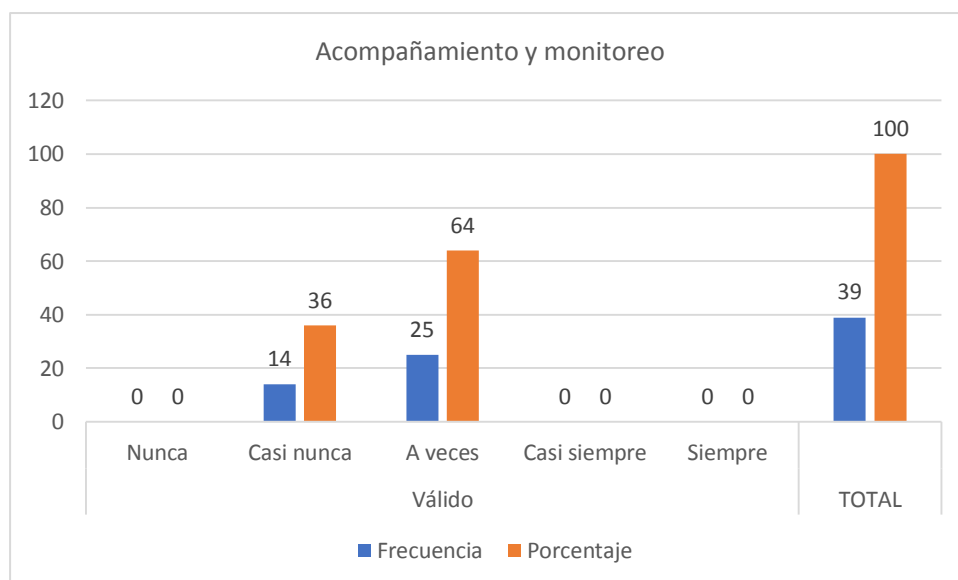
*Resultados de la dimensión acompañamiento y monitoreo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	00	00.0		
	Casi nunca	14	36.0	36.0	36.0
	A veces	25	64.0	64.0	100.0
	Casi siempre	00	00.0		
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0	100.0	

*Nota.* Encuesta aplicada

**Figura 3**

*Porcentajes de la dimensión acompañamiento y monitoreo*



*Nota.* Tabla 3

### **Análisis y discusión**

En la tabla 3 y figura 3, se observa que el 36% de docentes expresan que casi nunca se realiza acompañamiento y monitoreo y, el 64% de docentes indican que a veces se desarrolla el acompañamiento y monitoreo a los docentes. Se determina que muy poco se acompaña y se monitorea a los docentes por parte de los directivos de la Institución Educativa.

El líder pedagógico debe planificar y desarrollar un plan de acción de acompañamiento y monitoreo a las acciones y actividades curriculares y pedagógicas que realizan los docentes. Landín y Sánchez (2020) sostienen que la experiencia de intervención con respecto al trabajo colegiado docente, permite reconocer que el docente debe de contar con un acompañamiento y monitoreo en su quehacer diario pedagógico en el aula, en el que mejora su actuación interactiva de cooperación y habilidades sociales. Es decir, le permite reconocer sus avances, dificultades, posibilidades y proyectar nuevas formas de sus desempeños. Por ello, promueve la autonomía progresiva del director y docentes, así como el hábito de la reflexión continua antes y durante sobre la acción ejecutada.

**Tabla 4**

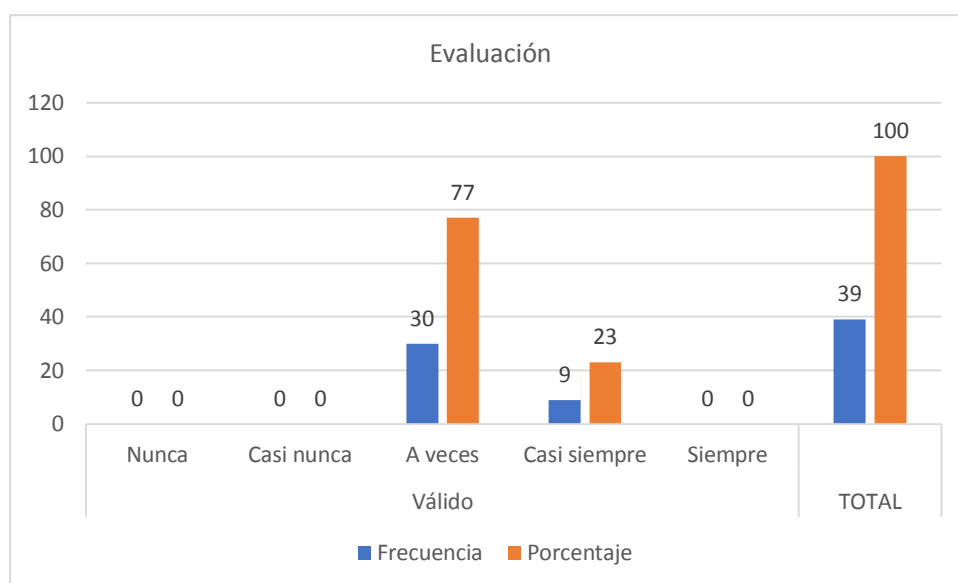
*Resultados de la dimensión evaluación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	00	00.0		
	Casi nunca	00	00.0		
	A veces	30	77.0	77.0	77.0
	Casi siempre	9	23.0	23.0	100.0
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0	100.0	

*Nota.* Encuesta aplicada

## Figura 4

### Porcentajes de la dimensión evaluación



Nota. Tabla 4

## Análisis y discusión

En la tabla 4 y figura 4, se observa que el 77% de docentes expresan a veces se evalúa las acciones y actividades planificadas y ejecutadas y, el 23% de docentes indican que casi siempre se evalúa las acciones y actividades planificadas y ejecutadas por los docentes. Se infiere que poco se evalúa las acciones y actividades ejecutadas en el trabajo colegiado; es decir, son acciones y actividades que se han planificado con respecto a la gestión escolar y no se ha cumplido con el proceso evaluativo.

El líder pedagógico siempre debe tener en cuenta la evaluación de las acciones y actividades propuestas en la gestión estratégica, pedagógica e institucional. Goicochea y Sánchez (2018) consideraron que la evaluación de las actividades permite procesos reflexivos y de valoración, en el que la aplicación de programas de acción mejora significativamente (95%) este proceso, así como el “Plan de fortalecimiento del trabajo colegiado”, que posee una serie de acciones tareas concretas que permite superar y mejorar el desempeño docente en

cuanto a la planificación de la tarea, acompañamiento y monitoreo, reflexión y evaluación, en cuanto a su práctica pedagógica de los docentes. La evaluación como proceso de reflexión y valoración permite identificar fortalezas y debilidades en los procesos de la gestión estratégica, pedagógica e institucional para luego innovarlas según el contexto de la problemática

## 1.2. Resultados de la variable clima institucional

**Tabla 5**

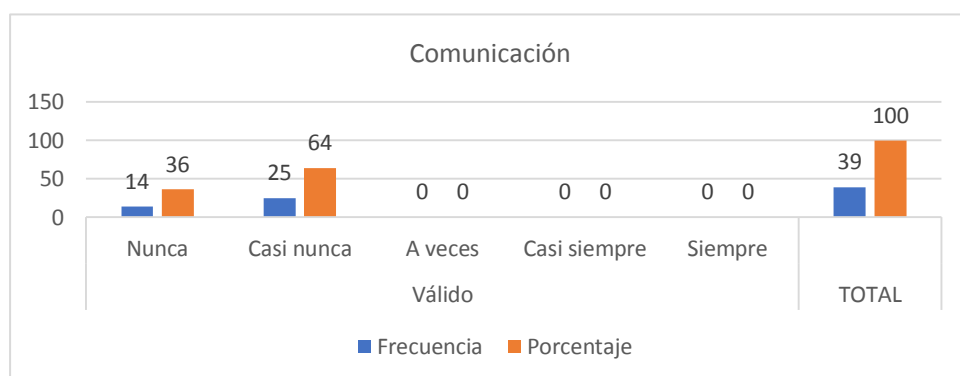
*Resultados de la dimensión comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	14	36.0	36.0	36.0
	Casi nunca	25	64.0	64.0	100.0
	A veces	00	00.0		
	Casi siempre	00	00.0		
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0	100.0	

*Nota.* Encuesta aplicada

**Figura 5**

*Porcentajes de la dimensión comunicación*



*Nota.* Tabla 5

## Análisis y discusión

En la tabla 5 y figura 5, se observa que el 64% de docentes expresan que casi nunca se comunican de manera efectiva y el 36% de docentes indican que nunca la comunicación ha sido efectiva. Se infiere que muy poco existe comunicación efectiva entre los docentes y directivos de la Institución Educativa.

Las habilidades de escucha y habla no son efectivas ni asertivas, por lo que los diálogos se tornan en situaciones verticales. Mejorar la comunicación en las instituciones educativa permite mejorar la gestión del talento humano, en este caso la interacción de los docentes y de los líderes pedagógicos. Burga (2018) expresa que la aplicación de un programa de estrategias de comunicación asertiva contribuye a mejorar el clima institucional en los trabajadores en un nivel de bueno del 76%, el programa estuvo estructurado en función a los componentes: duración de la conversación y amabilidad, extensión de la conversación e interés en el trabajo, intencionalidad y permisibilidad, contacto visual y confianza y, expresión gestual y asertividad. El manejo de la comunicación en el clima institucional permite optimizar las habilidades de escucha y habla entre la docencia.

### Tabla 6

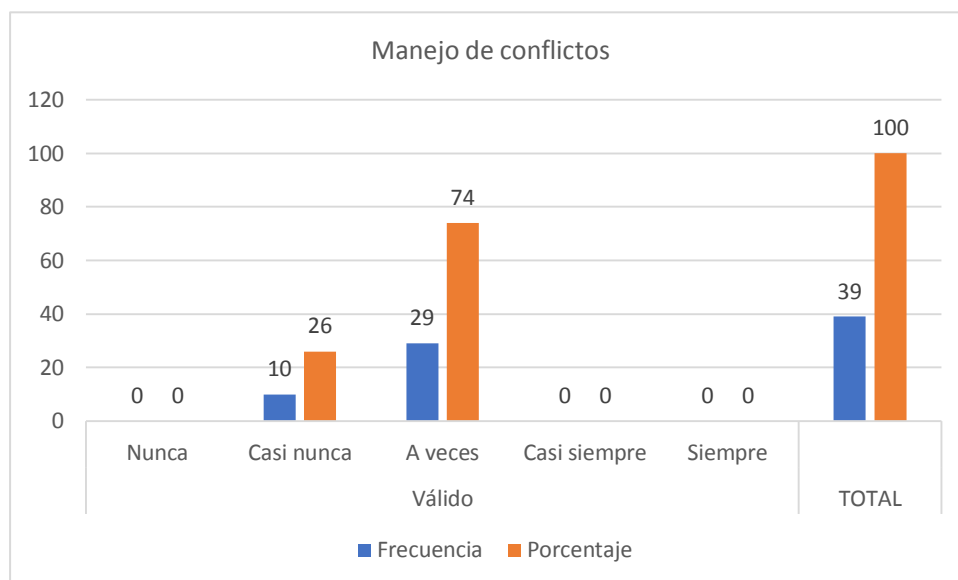
*Resultados de la dimensión manejo de conflictos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	00	00.0		
	Casi nunca	10	26.0	26.0	26.0
	A veces	29	74.0	74.0	100.0
	Casi siempre	00	00.0		
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0	100.0	

*Nota.* Encuesta aplicada

**Figura 6**

*Porcentajes de la dimensión manejo de conflictos*



Nota. Tabla 6

### **Análisis y discusión**

En la tabla 6 y figura 6, se observa que el 74% de docentes expresan que a veces se manejan los conflictos y el 26% de docentes indican que casi nunca se manejan los conflictos. Se colige que, en la Institución Educativa existe conflictos entre docentes y directivos y, que son muy pocas las posibilidades de aplicar estrategias asertivas y emocionales para poder solucionarlos.

Mejorar los conflictos existentes entre docentes y el líder pedagógico es una de las alternativas principales que debe estar en los planes estratégicos de las practicas del líder pedagógico. Vásquez (2019) considera que el clima institucional se correlaciona de manera directa (0,725) con las relaciones interpersonales de los docentes y director de la Institución Educativa; el grado de confianza y apoyo mutuo influye en las relaciones interpersonales en los docentes y director de la Institución Educativa; el manejo de conflictos y el grado de participación de docentes y director de la Institución Educativa interviene en las relaciones

interpersonales; la aplicación de las capacidades de los trabajadores y el grado de creatividad, desarrollo se involucran en las relaciones interpersonales; el estilo del liderazgo predominante y los métodos de control permiten mejorar las relaciones interpersonales en los docentes y director de la Institución Educativa; y, los estímulos y recompensas mejoran las relaciones interpersonales. La resolución de conflictos se logra a través estrategias emocionales e interactivas en las que se tome en cuenta el manejo de habilidades sociales

**Tabla 7**

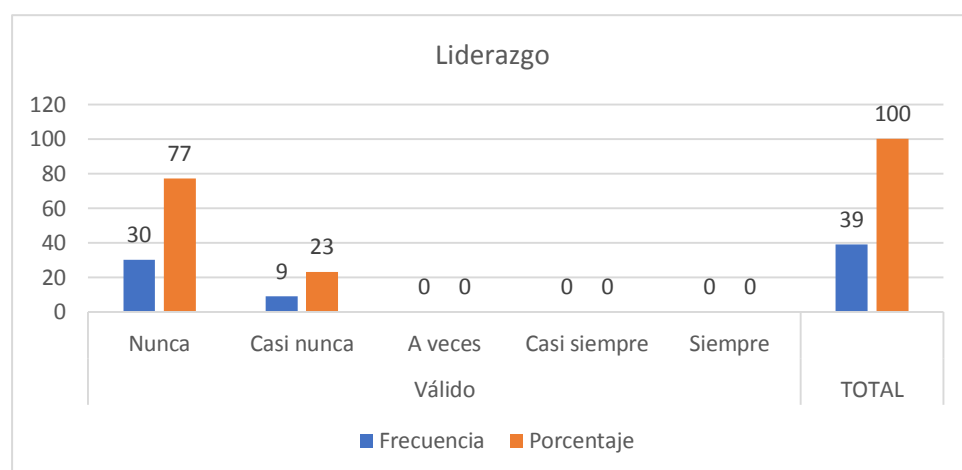
*Resultados de la dimensión liderazgo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	30	77.0	77.0	77.0
	Casi nunca	9	23.0	23.0	100.0
	A veces	00	00.0		
	Casi siempre	00	00.0		
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0	100.0	

*Nota.* Encuesta aplicada

**Figura 7**

*Porcentajes de la dimensión liderazgo*



*Nota.* Tabla 7



## Análisis y discusión

En la tabla 7 y figura 7, se observa que el 77% de docentes expresan que nunca existe un liderazgo y el 23% de docentes indican que casi nunca existe liderazgo. Entonces se establece que, poco o nada existe liderazgo en la Institución Educativa, determinando que el líder pedagógico no maneja muy bien las capacidades de motivación, organización, dirección e innovación para desarrollar las acciones y actividades de gestión estratégica y pedagógica según los objetivos institucionales.

El liderazgo en la Institución Educativa se mejora a través de los grupos de interaprendizaje y colegiados. Tabara (2019) considera que El liderazgo transformacional contribuye a fomentar el espíritu de grupo y generar confianza, admiración, lealtad y respeto al líder; así como a estimular a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas dentro del contexto de un clima institucional.

### Tabla 8

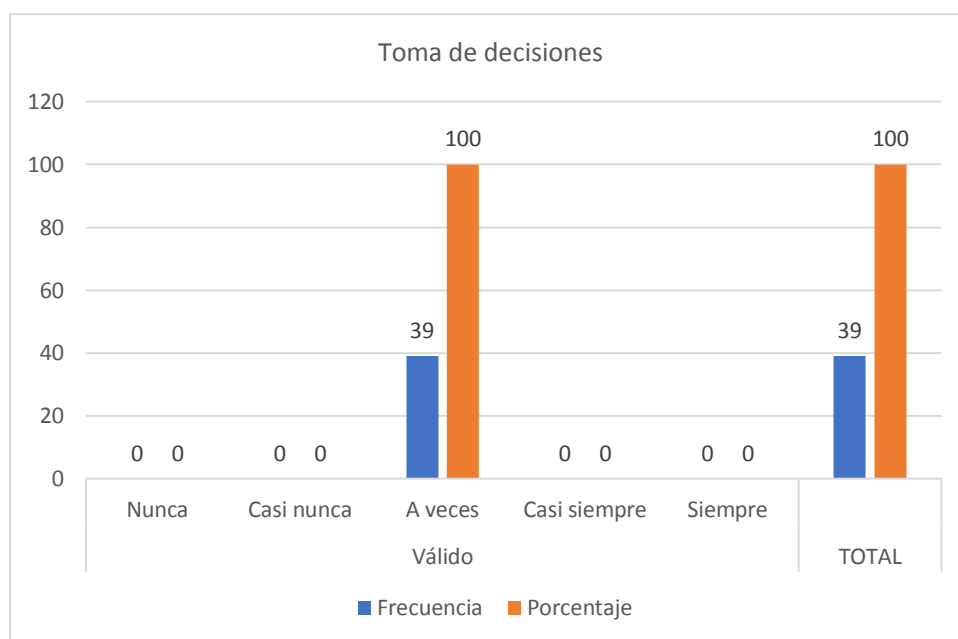
*Resultados de la dimensión toma de decisiones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	00	00.0		
	Casi nunca	00	00.0		
	A veces	39	100.0	39.0	39.0
	Casi siempre	00	00.0		100.0
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0	100.0	

*Nota.* Encuesta aplicada

## Figura 8

### Porcentaje de la dimensión toma de decisiones



Nota. Tabla 8

## Análisis y discusión

En la tabla 8 y figura 8, se observa que el 100% de docentes indican que a veces existe toma de decisiones. Se determina que los docentes de la Institución Educativa manifiestan que el Director pocas veces expresa la capacidad de la toma de decisiones para la solución de los problemas de carácter estratégico, administrativo, pedagógico y curricular.

La toma de decisiones como una habilidad de autonomía del líder pedagógico dentro del contexto de la gestión estratégica, pedagógica y escolar se torna en un proceso que le permite a la Institución Educativa resolver los problemas haciendo uso de estrategias participativas y situadas. Acevedo (2020) expresa que el trabajo colegiado docente incide de manera significativa (0, 895) en la práctica pedagógica, en las estrategias pedagógicas, en el uso del tiempo y en el trabajo en equipo; en el que permite al equipo docente fortalecer sus competencias para la toma de decisiones e innovación de acciones. La toma de decisiones por

parte del líder pedagógico en la Institución educativa es de vital importancia porque le permite analizar y comprender los problemas y darle solución, que este caso los procesos se determinan a través de acciones estratégicas.

**Tabla 9**

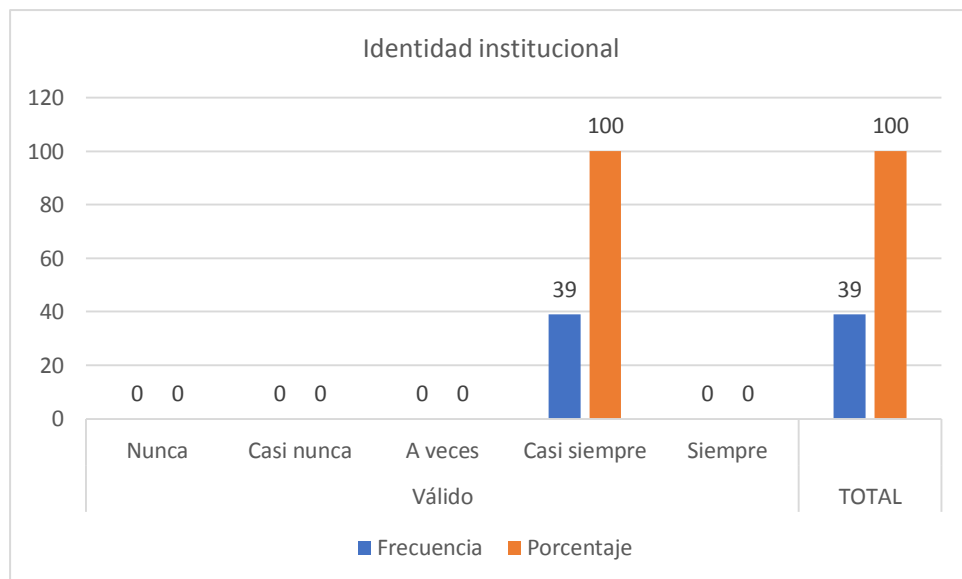
*Resultados de la dimensión identidad institucional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	00	00.0		
	Casi nunca	00	00.0		
	A veces	00	00.0		
	Casi siempre	39	100.0	100.0	100.0
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0	100.0	

*Nota.* Encuesta aplicada

**Figura 9**

*Porcentajes de la dimensión identidad institucional*



*Nota.* Tabla 9

## Análisis y discusión

En la tabla 9 y figura 9, se observa que el 100% de docentes indican que casi siempre existe identidad institucional. Lo que se colige que los docentes regularmente se identifican con la misión, visión, valores y objetivos institucionales de la Institución Educativa.

Mejorar la identidad institucional en la Institución Educativa es desarrollar una práctica de principios y virtudes axiológicos y éticos en pro de la mejora continua de una educación de calidad. La identidad institucional es la base para que los docentes y los estudiantes hagan suyo los objetivos y las metas que la organización registra en la misión y la visión institucional, por lo que la identificación permite que todos los procesos educativos alcancen a desarrollar un trabajo eficiente y eficaz, en el contexto de los procesos planificados y ejecutados. Mestanza (2021) sostiene que un clima institucional favorable permite que los docentes se sientan con una identidad optima, cómodos y con ánimo de trabajar, por ende, esto conlleva hacia una relación armoniosa entre directivo y colegas, así, el óptimo liderazgo va permitir establecer mejores relaciones interpersonales entre todo el personal de la entidad.

**Tabla 10**

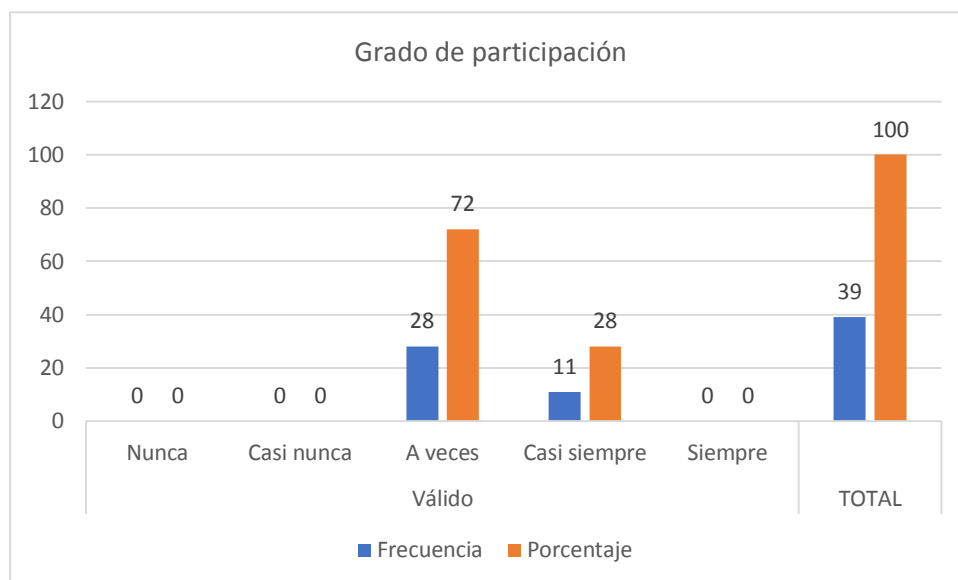
*Resultados de la dimensión grado de participación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Nunca	00	00.0		
	Casi nunca	00	00.0		
	A veces	28	72.0	72.0	72.0
	Casi siempre	11	28.0	28.0	100.0
	Siempre	00	00.0		
<b>TOTAL</b>		39	100.0	100.0	

*Nota.* Encuesta aplicada

**Figura 10**

*Porcentaje de la dimensión grado de participación*



Nota. Tabla 10

### **Análisis y discusión**

En la tabla 10 y figura 10, se observa que el 72% de docentes expresan que a veces existe un nivel de participación y el 28% de docentes indican que casi siempre hay un nivel de participación. Se infiere que, los docentes de la Institución Educativa regularmente presentan un compromiso con el desarrollo de las acciones y actividades planificadas.

Los compromisos de gestión en la Institución Educativa permiten servir para orientar el accionar de la institución educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes. Bustamante (2019) sostiene el consejo directivo y miembros que laboran en la Institución educativa participar de manera eficientes con los compromisos de gestión a través de un proceso de auto reflexión, con el fin de desarrollar sus destrezas de líderes en el ámbito en el cual se desenvuelven, logrando los objetivos institucionales. Los compromisos de gestión aterrizan a través de la permanencia, la responsabilidad y acompañamiento y monitoreo, la reflexión y la

retroalimentación del desarrollo de los procesos y los logros de los objetivos institucionales de la Institución Educativa, cuyos resultados de aprendizajes sean autónomos y estratégicos en el contexto de una educación de calidad.

## 5. Resultados totales de las variables trabajo colegiado docente y clima institucional

**Tabla 11**

*Resultados comparativos entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional*

MEDIDAS	TRABAJO COLEGIADO	CLIMA INSTITUCIONAL
MA	12,00	12,77
DS	1,17	1,82
CV	0,28	0,37

*Nota.* Matriz general de datos de las variables

### **Análisis y discusión**

La comparación de los promedios de la tendencia central entre el trabajo colegiado docente es de 12,00 y el clima institucional es de 12,77; mientras que la desviación estándar presenta una dispersión baja entre las variables, el trabajo colegiado docente va en 1,17 puntos y el clima institucional en una dispersión baja de 1,82 puntos y; la dispersión relativa es muy homogénea entre las dos variables que oscila entre 0,28 y 0,37. Lo que implica que los valores de dispersión y variación son análogos por lo que hay la existencia de una relación entre las dos variables expresas.

La relación homogénea en sus niveles bajos determina que el trabajo colegiado docente y el clima institucional no están bien desarrollados en la Institución Educativa. Se explicita que el líder pedagógico muy poco promueve la estrategia participativa del trabajo colegiado docente ni tampoco desarrolla una gestión estratégica para abordar el clima institucional. La

estrategia participativa del trabajo colegiado en la gestión institucional permite interaccionar para desarrollar las acciones y actividades estratégicas y pedagógicas. Aguirre y Barraza (2021) sostiene que el trabajo colegiado permite utilizar el método de la investigación-acción, representa una oportunidad para impulsar procesos de transformación; desde una perspectiva crítica permite revisar prácticas y procesos instituidos, a fin de generar propuestas de intervención que contribuyan a repensar el trabajo académico y de investigación que se realiza en las instituciones de educación superior. Este trabajo cooperativo y colaborativo establece un excelente clima institucional en la Institución Educativa. González (2019) sostiene que el buen clima institucional fortalece de manera significativa (0,933) el clima laboral y el reconocimiento del trabajo de los docentes a través de sus desempeños para que ellos se sientan más motivados en la acción y en la tarea pedagógica.

## 6. Prueba de hipótesis

**Tabla 12**

			<b>Trabajo colaborativo</b>	<b>Clima institucional</b>
Coeficiente Pearson	<b>Trabajo colaborativo</b>	Coeficiente de correlación	1,000	,349*
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	39	39
	<b>Clima institucional</b>	Coeficiente de correlación	,349*	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	39	39

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Prueba de coeficiente de correlación de Pearson

### Análisis y discusión

Se observa en la Tabla 12, que existe una correlación positiva débil al nivel de 0,05 (bilateral) entre las variables trabajo colegiado docente y clima institucional. Por otro lado, el estadístico de Pearson calculado toma un valor de 0,349; tiene asociada una probabilidad

(significación asintótica) de 0,021. Puesto que esta probabilidad (denominada nivel crítico o nivel de significación observado) es pequeña y además el valor obtenido del estadístico se encuentra dentro del rango  $<0,40 - 0,69>$ . Por lo que, se asume que existe relación positiva débil entre las variables. Se establece que mientras que la variable trabajo colaborativo aumenta de manera esporádica, tan igual sucede con la variable clima institucional aumenta sus valores de manera ocasional; determinando que el trabajo colegiado docente y el clima institucional en la Institución Educativa no se encuentran planificados y desarrollados de manera eficiente entre los directivos y docentes.

Entonces, se confirma que el trabajo colegiado docente actúa sobre el clima institucional en la gestión estratégica, pedagógica y escolar de la Institución Educativa. En este sentido, Fierro (1998) sostiene que el “Trabajo colegiado es un proceso participativo mediante el cual un grupo de maestros y directores toma decisiones y define acciones alrededor de la tarea profesional que tienen en común” (p.1). Estas dimensiones de la estrategia del trabajo colegiado se traducen en estrategias cooperativas y colaborativas que ahondan la pertinencia de un buen nivel de la gestión del talento humano dentro del contexto del clima institucional. Al respecto, Vargas (2020) expresa que las habilidades de comunicación, motivación, confianza y participación tienen una gran significancia (0,876) en los desempeños de los directivos y docentes, ya que permite una transformación e innovación de las acciones y actividades a través de la generación de espacios de participación de todos los actores educativos. El clima institucional se fortalece con el trabajo cooperativo y colaborativo.

Para el tratamiento del bajo nivel de clima institucional se permite desarrollar el trabajo colegiado docente, ya que los líderes pedagógicos deben utilizar el trabajo cooperativo y colaborativo como una herramienta importante para lograr el buen clima organizacional en la Institución Educativa. Chiavenato (2009), quien, al referirse al clima, lo considera como la



parte interna entre los miembros de la organización mediante el cual satisfacen sus necesidades personales, por lo que se convierte en un elemento fundamental en la vida de las organizaciones y procurar su edificación representa una ruta al progreso, ya que depende y afecta a todos los miembros que la conforman, como: estudiantes, padres de familia, docentes, personal directivo, administrativo y de servicio.

En fin, el clima institucional y el trabajo colegiado docentes se relacionan porque existe una correspondencia axiológica, ética, psicológica y sociológicas de la personalidad intreractiva de los entes educativos de la Institución Educativa. Al respecto González (2021) sostiene que las dimensiones éticas y axiológicas permiten mantener relaciones autónomas y estratégicas entre docentes, gerencia y estudiantes en el contexto del clima institucional y de la identidad axiológica. El clima institucional y el trabajo colaborativo, también, dependen de los valores axiológicos de la Institución Educativa.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **1. Título de la propuesta**

Propuesta de mejora el trabajo colegiado docente en el clima institucional en la Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019

#### **2. Fundamentación**

El clima institucional se torna viable cuando existe una excelente convivencia interaccional de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia. Para que haya esta esta disposición se debe que se maneja estrategias organizativas pertinentes como el trabajo colegiado docente. El soporte de esta situación está en las teorías psicológica y sociológicas.

El modelo en el contexto del clima institucional desde la orientación Gestalt se centra en la organización de la percepción. Según estos principios, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Mientras que de la funcionalidad el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Desde el contraste de escuelas, entonces existe el nivel de equilibrio donde la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores

determinantes y facilita, no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de la convivencia interaccional de los agentes educativa. Que esto produce innovación y cambio para la gestión de los aprendizajes de los estudiantes.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Establecer la mejora del clima institucional a través del trabajo colegiado docente de la Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar estrategias de trabajo colaborativo que genere oportunidades para la reflexión individual e interacción entre docentes para la formación de una comunidad profesional de aprendizaje en la Institución Educativa.
- Mejorar el clima institucional en el contexto de una efectiva gestión del talento humano entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa.
- Implementar la propuesta dentro de los procesos de gestión organizativa, pedagógica y escolar de la Institución Educativa.

### **4. Responsables**

Los responsables de implementar y ejecutar esta esta propuesta de mejora del trabajo colegiado en el clima institucional son los siguientes:

- Docente investigador
- Líder pedagógico

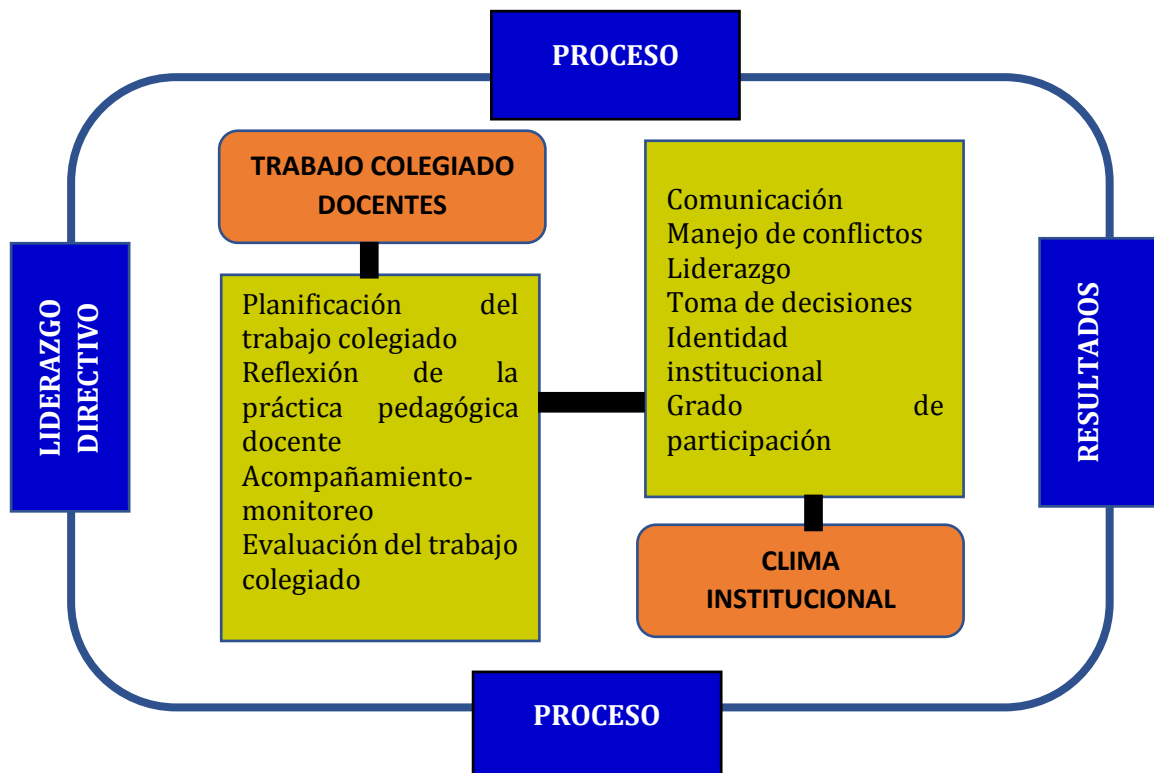
## **5. Modelo metodológico**

La propuesta de mejora del plan de trabajo colegiado dirigido a los docentes de la Institución Educativa, se utilizará la metodología activa-participativa, la cual se caracteriza por abordar los procesos de del clima institucional basado en los principios de las teorías de acción y reflexión. Desde la teoría de la acción comunicativa, las escuelas son sistemas sociales simbólicamente integrados, cuyo funcionamiento requiere de tradiciones, solidaridades, motivaciones y convivencia emocional y axiológica entre los entes educativos (Habermas, 1990). Esta forma de llevar a cabo el trabajo lleva a los participantes a ser parte de los procedimientos como agentes activos en la construcción, la reconstrucción del conocimiento y no como simples agentes pasivos. Además, pretende que los docentes se involucren activamente en los talleres y no sean receptores del conocimiento que brinden los tutores formadores, para que cada uno de ellos sea el constructor y desarrollador de actitudes y comportamientos asequibles a su desempeño docente.

A continuación, el modelo metodológico se sintetiza en el esquema que permite fusionar de manera estratégica la convivencia organizacional de los agentes educativos de la Institución Educativa.

**Figura 11**

*Esquema del modelo metodológico de acción*



*Nota. Elaboración Propia*

## Matriz de la propuesta de acción

Competencia	Capacidades	Actividades	Estrategias	Logros esperados	Beneficios	Cronograma					
						M	A	M	J	J	A
Gestiona el trabajo colegiado docente en torno a los temas estratégicos, metas e indicadores específicos y a la organización de reuniones a través del trabajo colaborativo, entre los docentes de la institución educativa.	Planifica el trabajo colegiado docente desde el establecimiento del plan de trabajo.	Planificación del trabajo colegiado Taller 1	Trabajo colaborativo Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elabora de un diagnóstico del desempeño docente y luego reflexiona, a través de un árbol de problemas.</li> <li>– Planifica la gestión del aprendizaje en el marco de la gestión escolar, la profesionalidad y la identidad docente, a través de una matriz de actividades.</li> </ul>	Efectividad en la organización de las actividades de los desempeños docentes. Logros previstos y destacados en los estudiantes	X					
	Reflexiona sobre la práctica pedagógica docente en situaciones de acciones.	Reflexión de la práctica pedagógica docente Taller 2	Trabajo colaborativo Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconoce las características socioculturales de los estudiantes propiciando los valores axiológico y éticos en la gestión del talento humano para elabora la programación curricular.</li> <li>– Promueve el pensamiento crítico y las habilidades sociales como estrategias pedagógicas para la participación y reflexión docente</li> <li>– Evalúa el progreso de los aprendizajes, haciendo uso de técnicas e instrumentos formativos.</li> </ul>	Eficiencia en las acciones y actividades pedagógicas y didácticas. Efectividad del proceso formativo de los estudiantes: desempeños y aprendizajes.	X					
	Acompaña y monitorea el desempeño docente para el buen ejercicio docente.	Acompañamiento-monitoreo Taller 3	Trabajo colaborativo Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promueve el acompañamiento y monitoreo pedagógico, a través del trabajo colaborativo y grupos de interaprendizaje.</li> <li>– Desarrolla la retroalimentación de las acciones y actividades propuestas.</li> </ul>	Autoeficiencia de las practicas pedagógicas y didácticas de los docentes		X				
	Evalúa el desempeño docente en cuanto al dominio disciplinar, aspectos didácticos, el	Evaluación del trabajo colegiado Taller 4	Trabajo colaborativo Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planifica y desarrolla una evaluación formativa entre los actores educativos para reflexionar sobre sus desempeños a través de rúbricas de evaluación y los registra en sus portafolios.</li> </ul>	Autoreflexión de los desempeños de los docentes		X				

	pensamiento didáctico y, motivación, autoeficacia y responsabilidad docente			– Desarrolla la retroalimentación sobre las actividades y acciones de los desempeños pedagógicos y didácticos, los registra a través de matrices de acciones.							
Planifica y desarrolla un clima institucional autónomo y estratégico en la Institución Educativa.	Establece de manera efectiva la comunicación	La comunicación efectiva y asertiva Taller 5	Trabajo colegiado Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres	– Predisposición de los docentes para el trabajo colegiado – Trabajo en equipo de los docentes – Acompañamiento permanente del equipo directivo – Comunicación fluida entre el directivo y los docente	Eficiencia en la comunicación efectiva y asertiva  Logros destacados en los aprendizajes de los estudiantes						
	Desarrolla de manera efectiva la resolución de conflictos	El conocimiento y manejo de resolución de conflictos Taller 7	Trabajo colegiado Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres	– Conciliación en los conflictos. – Mediación en los conflictos. – Negociación en los conflictos. – Diálogo y negociación en la institución – Solución de conflictos dentro de las instituciones educativas	Eficiencia en la resolución de conflictos  Logros destacados en los aprendizajes de los estudiantes			X			
	Establece un buen liderazgo directivo	El liderazgo del líder pedagógico Taller 8	Trabajo colegiado Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres Asamblea de aula	– Promoción del pensamiento estratégico innovador – Desarrollo del valor de la honestidad – Delegación efectiva de funciones – Incentivación de una buena comunicación. – Inspiración innovadora del equipo. – Establecimiento de estrategias pertinentes para una vida equilibrada institucional. – Alineamiento del equipo en el desarrollo de las acciones y actividades. – Confianza para el desarrollo de las acciones y actividades y de los cargos. – Apreciación de logros con fortalezas motivacionales	Eficiencia en la expresión de un liderazgo democrático y colegiado  Logros destacados en los aprendizajes de los estudiantes			X			

	Establece estrategias resolutivas en la toma de decisiones	La toma de decisiones Taller 9	Trabajo colegiado Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres Asamblea de aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de un problema</li> <li>- Identificación de los criterios para la toma de decisiones</li> <li>- Asignación de ponderaciones a los criterios</li> <li>- Desarrollo de alternativas</li> <li>- Análisis de las alternativas</li> <li>- Selección de una alternativa</li> <li>- Implantación de la alternativa</li> <li>- Evaluación de la efectividad de la decisión</li> </ul>	<p>Eficiencia en la expresión de un liderazgo democrático y colegiado</p> <p>Logros destacados en los aprendizajes de los estudiantes</p>					X		
	Establece una capacidad de identidad institucional	La identidad institucional Taller 10	Trabajo colegiado Grupos de interaprendizaje Mesa redonda Talleres Asamblea de aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso axiológico y ético de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia</li> </ul>						X		
	Establece un nivel de participación en las acciones y actividades institucionales	Nivel de participación en las acciones y actividades Taller 11	Trabajo colegiado Grupos de interaprendizaje Lluvia de ideas Talleres Asamblea de aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla de manera efectiva una identidad personal.</li> <li>- Desarrolla de manera efectiva una identidad social.</li> <li>- Desarrolla de manera efectiva una identidad organizacional.</li> <li>- Desarrolla de manera efectiva una identidad estratégica corporativa.</li> </ul>							X	X



## 6. Presupuesto

El presupuesto para la implementación del siguiente plan de mejora será asumido con ingresos de gestión al gobierno regional y local, aportes del consejo directivo de la APAFA, del personal docente y del tesista.

RUBRO	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
<b>II. Materiales</b>	Papel bond A4	Millar	01	35.00	35.00
	Plumones acrílicos	Unidad	12	5.00	60.00
	Papelógrafos	Unidad	50	0.25	50.00
	Plumones papel	Unidad	10	3.00	30.00
	Módulos	Unidad	06	50.00	300.00
	USB	Unidad	02	25.00	50.00
	Lapiceros	Unidad	06	4.00	24.00
	Lápices	Unidad	06	1.00	6.00
	Corrector	Unidad	02	2.50	5.00
	CD	Unidad	03	1.50	45.00
	<b>Sub total "A"</b>				
<b>III. Servicios</b>	Tipiado	Servicio	01	0.50	150.00
	Impresiones	Millar	01	0.10	100.00
	Fotocopias	Millar	01	0.55	55.00
	Telefonía móvil	Servicio m	10	30.00	300.00
	Internet	Servicio		1.00	40.00
	<b>Sub total "B"</b>				
<b>IV. Personal</b>	Docentes (capaci)	Servicio	06	4000.00	24 000.00
	Secretaria	Servicio	01 (6 meses)	1500.00	9 000.00
	Contador	Servicio	01 (6 meses)	1500.00	9 000.00
	<b>Sub total "C"</b>				42 000.00
	Pasajes	Servicio	120	7.00	840.00

<b>V. Movilidad local y alimentación</b>	Gastos de transporte	Servicio	varios	300.00	300.00
	<b>Sub total "D"</b>				1 140.00
<b>Otros</b>	Imprevistos	Servicio			500.00
	<b>Sub total</b>				500.00
<b>TOTAL (A, B, C, D)</b>					45 225.00

## 7. Evaluación

La propuesta de acción estará determinada a una constante evaluación formativa en el contexto cualitativo. Lleva procesos de desarrollo y evaluación la cual se aplicará en cada taller programado. Por el contexto de la interacción formativa se utilizará una autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación con los padres de familia. Los instrumentos de evaluación que se utilizarán será la rúbrica de evaluación por cada taller desarrollado y el portafolio para determinar las evidencias registradas. Otro de los aspectos fundamentales, después de la reflexión, que se tendrá en cuenta es la retroalimentación, la cual permite que los docentes y los padres de familia reflexiones sobre sus propios aprendizajes.

## 8. Talleres

## TALLER FORMATIVO 1

TÍTULO	CAPACIDAD	ETAPAS SECUENCIALES	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	TIEMPO
Planificación del trabajo colegiado	Fortalece la planificación del trabajo docente desde el establecimiento del plan de trabajo.	<b>INICIO</b>	Recuperación de la experiencia  Reconstrucción de la experiencia y Reflexión individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El facilitador saluda con afectividad a los docentes. Luego, observan el video de la alegoría “Un mar de fueguitos” de Eduardo Galeno.</li> <li>- Les solicita a los docentes que dibujen el fuego que existe en su personalidad de los diferentes fuegos mostrados en el video.</li> <li>- Luego, a los docentes se les ubica en un círculo y cada uno deja la hoja del dibujo en el piso. Una vez que todos han dejado su hoja, el facilitador les indica que van a explicar el fuego que han dibujado.</li> <li>- Reflexionan sobre la fábula un mar de fueguitos. Pregunta: ¿Cómo se han sentido al participar en esta dinámica?, ¿Qué importancia tienen los fuegos motivadores en la formación de docentes?</li> <li>- Se les consulta, sobre la planificación del trabajo colegiado docente. Anotan sus participaciones en un papelote por cada equipo de trabajo, luego un docente seleccionado sustenta.</li> <li>- Comunico el propósito del taller: A través de un cartel se muestra a los docentes que se dialogará sobre la planificación del trabajo colegiado docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Meet</li> <li>- Vídeo</li> <li>- Ppts</li> <li>- Ficha de observación</li> </ul>	30 m.
		<b>DESARROLLO</b>	Gestión, acompañamiento y desarrollo de las competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunidos en equipos de trabajo elabora un diagnóstico del desempeño docente, a través de un árbol de problemas y de objetivos. Reflexiona al respecto.</li> <li>- En equipos de trabajo, planifica la gestión del aprendizaje en el marco de la gestión escolar y los compromisos de gestión, en una programación anual y unidades de aprendizaje, en la que se visualiza el repertorio de su profesionalidad e identidad.</li> <li>- Los equipos de trabajo sustentan con evidencias La planificación del trabajo colegiado en función de las tareas y acciones de la institución educativa .</li> </ul>		3 hrs.
			Aplicar y transformar la práctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La metacognición: Los diferentes equipos plantean algunas preguntas o dudas al facilitador. Exponen sus comentarios críticos para compartir sus experiencias; así como reflexionar si lograron o no las capacidades sobre la planificación del trabajo colegiado docente.</li> <li>- Se desarrolla la retroalimentación</li> </ul>		20
		<b>CIERRE</b>	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de una rúbrica de evaluación a los docentes participantes.</li> </ul>		10 m.

## TALLER FORMATIVO 5

TÍTULO	CAPACIDAD	ETAPAS SECUENCIALES	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	TIEMPO
La comunicación efectiva y asertiva en la práctica docente	Establece la organización de la comunicación efectiva y asertiva, en los contextos de la gestión organizacional de la institución educativa.	<b>INICIO</b>	Recuperación de la experiencia  Reconstrucción de la experiencia y Reflexión individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El facilitador saluda con afectividad a los docentes. Luego, observan el corto de la alegoría “El puente” de Ting Chian Tey.</li> <li>- Les solicita a los docentes que plasmen sus emociones positivas y negativas de su personalidad mostradas en las diferentes acciones de practica pedagógica.</li> <li>- Luego, a los docentes se les ubica en un círculo y cada uno deja la hoja de las emociones en el piso. Una vez que todos han dejado su hoja, el facilitador les indica que van a explicar las emociones y cómo superan.</li> <li>- Reflexionan sobre la fábula “El puente”, un fabuloso corto. Pregunto: ¿Cómo se han sentido al participar en esta dinámica?, ¿Qué importancia tiene la empatía en la formación de docentes?</li> <li>- Se les consulta, sobre la comunicación efectiva y asertiva. Anotan sus participaciones en un papelote por cada equipo de trabajo, luego un docente seleccionado sustenta.</li> <li>- Comunico el propósito del taller: A través de un cartel se muestra a los docentes que se dialogará sobre la comunicación efectiva y asertiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Meet</li> <li>- Vídeo</li> <li>- Ppts</li> <li>- Ficha de observación</li> </ul>	30 m.
		<b>DESARROLLO</b>	Gestión, acompañamiento y desarrollo de las competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunidos en equipos de trabajo analizan la comunicación efectiva y asertiva. Se les proporciona tarjetas y sintetizan información de los temas: Características y elementos, estilos básicos de la comunicación asertiva, características de una persona asertiva, pasividad o falta de asertividad</li> <li>- En equipos de trabajo, organizan la comunicación efectiva: ascendente y descendente, un organizador visual.</li> </ul>		3 hrs.
			Aplicar y transformar la práctica.	La metacognición: Los diferentes equipos plantean algunas preguntas o dudas al facilitador. Exponen sus comentarios críticos para compartir sus experiencias; así como reflexionar si lograron o no las capacidades sobre la comunicación efectiva y asertiva en la práctica docente Se desarrolla la retroalimentación		20
		<b>CIERRE</b>	Evaluación	Aplicación de una rúbrica de evaluación a los docentes participantes.		10 m.

## TALLER FORMATIVO 9

TÍTULO	CAPACIDAD	ETAPAS SECUENCIALES	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	TIEMPO
La toma de decisiones en la práctica docente	Establece estrategias resolutivas en la toma de decisiones en las tareas y acciones de la práctica pedagógica de los docentes.	<b>INICIO</b>	Recuperación de la experiencia  Reconstrucción de la experiencia y Reflexión individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El facilitador saluda con afectividad a los docentes. Luego, observan el corto “Corazón de campeón”.</li> <li>- Les solicita a los docentes que contesten a la pregunta ¿por qué están aquí en esta reunión académica? y ¿cuál es el propósito de cada uno? Anotan sus repuestas en las tarjetas, luego, las pegan en la pizarra y analizan.</li> <li>- Luego, a los docentes se les ubica en un círculo y cada despega la hoja y explica la opinión que expresado. Una vez que todos han despegado su hoja, el facilitador le indica que van complementar explicando un caso desde su práctica pedagógica.</li> <li>- Reflexionan sobre corto “Corazón de campeón”. Pregunto: ¿Cómo se han sentido al participar en esta dinámica?, ¿Qué importancia tiene los propósitos y la misión en la formación de docentes?</li> <li>- Se les consulta, sobre la toma de decisiones. Anotan sus participaciones en un papelote por cada equipo de trabajo, luego un docente seleccionado sustenta.</li> <li>- Comunico el propósito del taller: A través de un cartel se muestra a los docentes que se dialogará sobre la toma de decisiones en la práctica docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Meet</li> <li>- Vídeo</li> <li>- Ppts</li> <li>- Ficha de observación</li> </ul>	30 m.
		<b>DESARROLLO</b>	Gestión, acompañamiento y desarrollo de las competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunidos en equipos de trabajo analizan la toma de decisiones. Se les proporciona tarjetas y sintetizan información de los temas en organizadores visuales.</li> <li>- Luego, en equipos de trabajo desarrollan los procesos de la toma de decisiones: identificación del problema, acumulación de la información, identificación de alternativas, análisis de evidencias, elección de alternativas, actuación tangible y revisión de la decisión. Este proceso, lo plasman a través de un caso de su práctica pedagógica.</li> </ul>		3 hrs.
			Aplicar y transformar la práctica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La metacognición: Los diferentes equipos plantean algunas preguntas o dudas al facilitador. Exponen sus comentarios críticos para compartir sus experiencias; así como reflexionar si lograron o no las capacidades sobre la toma de decisiones en la práctica docente.</li> <li>- Se desarrolla la retroalimentación.</li> </ul>		20
		<b>CIERRE</b>	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de una rúbrica de evaluación a los docentes participantes.</li> </ul>		10 m.

## CONCLUSIONES

1. La correlación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional presentan un valor de significancia de positiva débil (0,021). Se determina que, los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia muy pocas veces utilizan, en el desarrollo de las acciones y actividades institucionales, el trabajo cooperativo y colaborativo y que afecta al clima institucional. El líder pedagógico debe promover el trabajo colegiado para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa.
2. El trabajo colegiado docente presenta un nivel de significancia de positiva débil (del 64% hasta el 100% regular). Entonces, se demuestra que la mayoría de docentes presentan deficiencias para interrelacionarse a través del trabajo cooperativo y colaborativo en la ejecución las acciones y actividades planificadas. Para ello se debe desarrollar estrategias participativas de cooperación y colaboración y mejorar la planificación, el acompañamiento y monitoreo y la evaluación del trabajo colegiado en el contexto de la gestión estratégica, pedagógica y escolar de la Institución Educativa.
3. El clima institucional presenta un nivel de significancia positiva débil (de 22% a 72% regular). Coligiéndose que la mayoría de docentes presentan deficiencias en sus comportamientos de interacción y de percepción del accionar de los agentes educativos en cuanto al estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, la resolución y la consideración dentro del desarrollo de los procesos estratégicos, pedagógicos y académicos. Se entiende que para la optimización del clima institucional se debe planificar y desarrollar el trabajo colaborativo docente para mejorar la comunicación efectiva y asertiva, la resolución de conflictos, el liderazgo, la toma de decisiones, la

identidad y la interacción participativa de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la Institución Educativa.

4. Los niveles de relación entre el trabajo colaborativo y el clima institucional se centran en una valoración de regular (12,00 puntos de promedio). Las diferencias valorativas determinan que tanto el trabajo colegiado como el clima institucional no están bien planificados y desarrollados en la Institución Educativa. En este sentido, el líder pedagógico debe emprender un proceso de cambio exitoso de la gestión institucional, en el que esté involucrado el trabajo colegiado y el clima institucional en el contexto de la gestión del talento humano en pro de encontrar un nivel autónomo y estratégico de los aprendizajes de los estudiantes.

## SUGERENCIAS

1. Al director de la Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruero, Utcubamba, Amazonas considerar la propuesta de mejora en sus planes estratégicos de gestión con la finalidad que se fortalezca el clima institucional y el buen manejo del trabajo colegiado docente para así mejorar competencias y desempeños profesionales, experienciales y de aprendizaje en la linealidad de la mejora de la gestión del talento humano entre directivos, docentes, padres de familia y estudiantes, en torno a la calidad educativa.
2. A los docentes de la Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruero, Utcubamba, Amazonas, deben apoyar de manera cooperativa, colaborativa y reflexiva la ejecución de la propuesta de mejora del trabajo colegiado y el clima institucional con el propósito de optimizar la interacción participativa y el comportamiento funcional entre los agentes educativos de la institución educativa.
3. Los padres de familia de la Institución Educativa “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruero, Utcubamba, Amazonas deben apoyar en la implementación de la propuesta de mejora del trabajo colegiado en la mejora del clima institucional, con la finalidad de que se otorgue especial atención en el trabajo autónomo, cooperativo y colaborativo para efectivizar las relaciones interpersonales y los comportamientos afectivos entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia en el contexto de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.
4. A la Unidad de Gestión Educativa Local de Bagua - Amazonas, coordinar con el Gobierno Local para implementar, desarrollar y socializar la propuesta de mejora del trabajo colegiado en la mejora del clima institucional para fortalecer las competencias



asertivas, comunicacionales e interpersonales de los directivos y docentes de la provincia. En el cual, los módulos reflexivos permitan desarrollar capacidades, cuya finalidad, debe ser el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima organizacional y las relaciones interpersonales de contexto para la optimización de la calidad educativa en pro de los aprendizajes de los estudiantes.

## REFERENCIAS

- Acevedo, M. M. (2020). *Reuniones de trabajo colegiado y la práctica pedagógica en los docentes de una institución educativa pública, año 2020*. Tesis de maestría. Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49043/Acevedo\\_SMM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49043/Acevedo_SMM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aguilar, E. H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional*. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala.
- Aguirre, F. J. y Barraza, L. (2021). *El trabajo colegiado y sus implicaciones: diseño de una propuesta pedagógica*. Revista Científica Educación, 45(2). Universidad de Costa Rica. Costa Rica. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/42985/47118>
- Álvarez, A. (2006). *Sistemas organizacionales de cooperativas formales*. Madrid: Gedisa.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. Buenos Ares: Italgraf.
- Angulo, J. J. (2016). *El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional*. Tesis de maestría. Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Sede Esmeraldas.
- Barnard, C. P. (2008). *Diseño de un modelo de gestión basado en la proactividad organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Beltrán, M. (1988). *La legitimidad en las organizaciones*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Binaburo, J. A. y Muñoz, B. (2007). *Educación desde el conflicto: guía para la mediación escolar*. Barcelona: Pirámide.
- Bromley, Y. M. (2017). *Acompañamiento pedagógico y reflexión crítica docente, en las Instituciones Educativas del nivel primaria, tercer ciclo, UGEL N° 05, El Agustino, Lima 2017*. Universidad César Vallejo. Lima. Perú.

- Brunet, L. (2011). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones*. México: Trillas.
- Burga, C. W. (2018). *Programa de comunicación asertiva y el clima institucional en los trabajadores de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, Utcubamba, Amazonas*. Tesis de maestría. Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7330/BC-1864%20BURGA%20CAMPOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bustamante, P. V. (2019). *Calidad educativa y el clima institucional en la I.E.I "Stella Maris" 2018*. Tesis de maestría. Instituto para la Calidad de la Educación Sección de Posgrado de la Universidad San Martín de Porres. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5933/bustamante\\_rpv.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5933/bustamante_rpv.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabanillas, R. (2019). *Investigación educativa: Arquitectura del proyecto de investigación y del informe de tesis*. Cajamarca: Martínez Compañón Editores.
- Calderón, P. (2009). *Teoría de conflictos de Lohan Galtung*. Bogotá: Norma.
- Cárdenas V., J. (2015). *Rúbrica y desempeño docente en la provincia de Huancayo*. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú.
- Carrasco, D. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: McGraw-Hill, Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*, 7ª ed. México: McGraw-Hill.
- Cuya, B. W. (2017). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de*

- Lurigancho, 2015. Universidad Nacional de Educación: Enrique Guzmán y Valle. Lima. Perú.
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño de la organización*. México: Thomson Editores.
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones humanas: Comportamiento humano en el trabajo*, 9ª ed. México: Pearson Educación - Prentice Hall.
- Fierro, C. (1998). *Construir el trabajo colegiado. Un capítulo necesario en la transformación de la escuela*. Universidad Iberoamericana.
- Fischman, D. (2000). *El espejo de un líder*. Lima: El Comercio – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Frigerio, G. (2000). *Políticas, instituciones y actores en educación*. Lima: Editorial Novedades Educativa.
- Gaia, M. (2018). *Evaluación del diseño e implementación de la intervención de acompañamiento pedagógico en instituciones educativas multigrado*. Lima: GRADE.
- Genao, M. del C., Pérez, A. y Castro, R. (2014). *Relaciones humanas*. Santo Domingo - República Dominicana: UNAPEC
- Goicochea, J. y Sánchez, S. D. (2018). *Trabajo colegiado y desempeño docente en la I.E. “Zenobio Zumaeta” del centro poblado El Ron – Amazonas 2018*. Tesis de maestría. Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30100/Goicochea\\_CJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30100/Goicochea_CJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, L. F. (2016). Intención y competencia pedagógica: el uso del aprendizaje colaborativo en la asignatura de matemáticas en secundaria. *Propósitos y Representaciones*. 4(2). 133-179. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.121>
- González, A. (2021). *Clima institucional y formación en valores éticos. Estudio de caso en una universidad de la costa caribe colombiana*. Tesis de doctorado. Facultad de

- Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de la Plata.  
<https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.2150/te.2150.pdf>
- González, M. D. (2019). *Evaluación del clima laboral y su incidencia en el desempeño de los docentes en las unidades educativas privadas de la ciudad de Guayaquil*. Tesis de maestría. Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/13190/1/T-UCSG-POS-MAE-235.pdf>
- Habermas, J. (1990). *Teoría de la Acción comunicativa. Complementos y estudios previos*. Madrid: Teorema.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 5ta Edic. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Jabif, L. (2014). *Manejo de conflictos*. Buenos Aires - Argentina: UNESCO.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento. métodos de investigación en ciencias sociales*, 4ª Ed. México: McGraw-Hill
- Landín, M. del R. y Sánchez, S. I. (2020). *El trabajo colegiado, un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente*. Revista Científica Entreciencias 4(11). Universidad Nacional Autónoma de México. México.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457647810002>
- Laurencio, L. (2014). *El 53.7% de peruanos ha enfrentado conflictos en el trabajo*. Gestión.
- Litwin, G. y Stringer, R. (2007). *Motivación y clima organizacional*. Boston – EE UU: Harvard University.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McGregor, D. (1985). *El lado humano de las empresas: Aplique la teoría “Y” para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Mestanza, E. M. (2021). *Clima institucional y las relaciones interpersonales en docentes de nivel primaria de la institución educativa N.º 18002, María Auxiliadora-Chachapoyas, 2020*. Tesis de maestría. Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/2403/Mestanza%20Inga%20Elita%20Mercedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación (2014). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: Corporación Gráfica Navarrete.
- Ministerio de Educación (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Dirección de Imprenta Minedu.
- Morales, T. (2016). *Identidad institucional y cultura organizacional*. Lima: Horizonte.
- Núñez, O. (2018). *Incidencias de la cultura organizacional sobre el clima institucional, en el personal administrativo y docente de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza –Chachapoyas – amazonas - 2015*. Tesis de maestría. Chachapoyas – Amazonas.
- Quino, S. W. (2017). *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en instituciones educativas de San Martín de Porres – 2016*. Universidad César Vallejo. Lima. Perú.
- Quinteros, M. C. y Romero, N. M. (2017). *El colegiado docente en la formación de profesores*. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ierediech/v7n13/2448-8550-ierediech-7-13-00034.pdf>
- Recuperado <https://gestion.pe/economia/empresas/53-7-peruanos-enfrentado-conflictos-86146>.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

- Rodríguez, F. y Barraza, L. (2015). *El Trabajo Colegiado y su Influencia en la Aplicación de Estrategias de Enseñanza*. Recuperado de <http://www.redie.mx/librosyrevistas/libros/trabajocolegiado.pdf>
- Roselli, N. (2016). *El aprendizaje colaborativo: Bases teóricas y estrategias aplicables en la enseñanza universitaria*. *Propósitos y Representaciones*, 4(1), 219-280. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n1.90>
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2006). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Lima: Editorial Visión Universitaria.
- Secretaría de Educación Pública. (s/f). *Elementos Básicos para el Trabajo Colegiado*. Disponible en: [http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/12183/1/images/elementos\\_basicos\\_tc.pdf](http://www.sems.gob.mx/work/models/sems/Resource/12183/1/images/elementos_basicos_tc.pdf)
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Silva, G. S. (2015). *Habilidades sociales de los escolares y prevención del conflicto*. Barcelona – España: Universidad Autónoma Barcelona.
- Tabara, D. (2019). *Estrategias de gestión institucional democrática participativa basadas en el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, centro poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas, 2015*. Tesis de maestría. Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8949/Tabara\\_Rivera\\_Diomitila.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/8949/Tabara_Rivera_Diomitila.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*, 4a. Ed. Bogotá: Editorial ECOE.

- Traverso, P. A., Williams, B. G. y Palacios, I. del R. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Samborondón – Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Valdez, A. (1998). *La agresión, los problemas y el conflicto*. Madrid: Narcea.
- Vargas, J. O. (2020). *Clima institucional y su relación con la calidad de la gestión educativa en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Rioja, San Martín, en el año 2019*. Tesis de maestría. Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16354/Vargas\\_rj.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16354/Vargas_rj.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Vargas, V. G. (2018). *Trabajo colegiado para incrementar el nivel de aprendizaje de estudiantes en el área de comunicación en la institución educativa N° 89004*. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima. Perú.
- Vásquez, M. (2019). *Influencia del clima institucional en las relaciones interpersonales director y profesores en la Institución Educativa N°16211 Bagua Grande*. Tesis de maestría. Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41148/Vasquez\\_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41148/Vasquez_CM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vygotsky. L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grijalbo.
- Zanatta, M. (2021). *Las ocho etapas en el proceso de la toma de decisiones de la empresa*. Blog emburse captio. <https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>



## **APÉNDICES/ANEXOS**

## Apéndice 1: Instrumentos de investigación

### CUESTIONARIO PARA EL TRABAJO COLEGIADO DOCENTE

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

Institución Educativa:.....

Nivel al que pertenece el docente:..... Condición laboral: ..... Fecha:.....

INSTRUCCIONES: Estimado docente, marque con (x) la opción que considera correcta en relación a la pregunta planteada. Tomando en cuenta la escala siguiente:

ESCALA	EQUIVALENCIA		PUNTAJE
A	Siempre	Cumple óptimamente con lo previsto en el indicador	5
B	Casi siempre	Cumple satisfactoriamente con los requerimientos del indicador.	4
C	A Veces	Cumple en ciertas situaciones con los requerimientos del indicador	3
D	Casi nunca	Cumple parcialmente con los requerimientos del indicador	2
E	Nunca	No cumple	1

#### II. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

<b>VARIABLE: TRABAJO COLEGIADO</b>						
<b>DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO COLEGIADO</b>						
N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Se elabora un diagnóstico sobre la práctica pedagógica docente para planificar el trabajo colegiado					
2	Se reflexiona sobre los resultados de la prueba ECE para el plan de trabajo colegiado.					
3	Se reflexiona los resultados del rendimiento académico de los alumnos en los tres últimos años para planificar el trabajo colegiado.					
4	Para planificar el trabajo colegiado se tiene que conocer en que consiste la Preparación para el aprendizaje de los estudiantes según el Marco del Buen Desempeño Docente					
5	Para planificar el trabajo colegiado se tiene que conocer en que consiste la Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes según el Marco del Buen Desempeño Docente.					
6	Para planificar el trabajo colegiado se tiene que conocer en que consiste la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad según el Marco del Buen Desempeño Docente					
7	Para planificar el trabajo colegiado se tiene que conocer en que consiste el Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente según el Marco del Buen Desempeño Docente.					
<b>DIMENSIÓN 2: REFLEXIÓN DE LA PRACTICA PEDAGÓGICA EN AULA</b>						
8	Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes.					
9	Elabora la programación curricular analizando con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula.					
10	Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.					

11	Maneja diversas estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes con necesidades educativas especiales.					
12	El docente promueve de modo efectivo el pensamiento crítico de los estudiantes durante la sesión en su conjunto, ya sea a través de las actividades que propone, de sus interacciones directas con ellos o las que fomenta entre ellos.					
13	Propicia un ambiente de respeto y proximidad.					
14	Presenta dominio de la temática en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.					
15	Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo.					
16	Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes					
17	Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza.					
18	El docente presenta una buena relación interpersonal con los estudiantes.					
<b>DIMENSIÓN 3: ACOMPAÑAMIENTO Y MONITOREO</b>						
19	El director promueve el acompañamiento mediante capacitaciones.					
20	Se desarrolla las reuniones acompañamiento con temáticas pedagógicas específicas de manera semanal.					
21	Se promueve los grupos de interaprendizaje con temáticas pedagógicas específicas.					
22	Se promueve talleres de interaprendizaje con temáticas pedagógicas específicas.					
23	Los directivos monitorean el trabajo pedagógico de los docentes según la norma establecida.					
24	El monitoreo en aula se realiza de acuerdo al protocolo de la directiva.					
25	Después de cada monitoreo se da la retroalimentación con el docente.					
<b>DIMENSIÓN 4: EVALUACIÓN DEL TRABAJO COLEGIADO</b>						
26	Es importante evaluar el trabajo colegiado.					
27	El trabajo colegiado se debe evaluar de manera permanente con los involucrados.					
28	La evaluación del trabajo colegiado se debe evaluar en función a sus indicadores establecidos.					
29	El trabajo colegiado se debe evaluar de manera permanente con los involucrados para determinar debilidades.					
30	El trabajo colegiado se debe evaluar de manera permanente con los involucrados para determinar fortalezas.					

## CUESTIONARIO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

### I. DATOS INFORMATIVOS:

Institución Educativa:.....  
 Nivel al que pertenece el docente:..... Condición laboral: ..... Fecha:.....

**INSTRUCCIONES:** Estimado docente, marque con (x) la opción que considera correcta en relación a la pregunta planteada. Tomando en cuenta la escala siguiente:

ESCALA	EQUIVALENCIA		PUNTAJE
A	Siempre	Cumple óptimamente con lo previsto en el indicador.	5
B	Casi siempre	Cumple satisfactoriamente con los requerimientos del indicador.	4
C	A Veces	Cumple en ciertas situaciones con los requerimientos del indicador.	3
D	Casi nunca	Cumple parcialmente con los requerimientos del indicador.	2
E	Nunca	No cumple.	1

### II. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

VARIABLE: CLIMA INSTITUCIONAL						
<b>DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN</b>						
N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Promueve la comunicación con sus colegas, directivos, estudiantes y padres de familia.					
2	Escucha con atención las opiniones y críticas de los demás.					
3	Realiza una comunicación asertiva con los demás.					
4	Muestra integración con el grupo dentro de trabajo colegiado.					
5	Escucha activamente las intervenciones de los demás.					
<b>DIMENSIÓN 2: MANEJO DE CONFLICTOS</b>						
6	Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial.					
7	Promueve el dialogo como medio para solucionar conflictos.					
8	Las partes en conflicto reconocen la capacidad orientadora del directivo					
9	Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo posee estrategias propias de un gran conciliador.					
10	El directivo logra que las partes acepten la solución propuesta.					
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO</b>						
11	Demuestra capacidad para comunicar ideas y objetivos de manera clara y pertinente.					
12	Tiene diálogo horizontal permanente con todos los integrantes del equipo.					
13	Inspira y da confianza en sí mismo, para afrontar las actividades dentro de la institución.					
14	Felicita el esfuerzo y promueve recomendaciones para un desempeño exitoso.					
15	Manifiesta su interés a los demás por buscar el bienestar de la institución.					

<b>DIMENSIÓN 4: TOMA DE DECISIONES</b>						
16	Brinda confianza y seguridad en las decisiones tomadas.					
17	El entorno que rodea la toma de decisiones genera certeza a los integrantes.					
18	El nivel de conocimiento prima para decidir acciones favorables					
19	Se comunican las decisiones de forma asertiva.					
20	Se consideran los valores, creencias para la toma de decisiones.					
<b>DIMENSIÓN 5: IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b>						
21	La visión y la misión tiene mucha importancia para mí en el desarrollo de las acciones y actividades estratégicas, pedagógicas y administrativas.					
22	Participa en actividades institucionales activamente.					
23	Tengo confianza en los valores de la institución.					
24	Esta institución tiene un gran significado para mí.					
25	Me siento involucrado con las metas de la institución.					
<b>DIMENSIÓN 6: GRADO DE PARTICIPACIÓN</b>						
26	Los Directivos y Administrativos participan en actividades que promueve la I.E.					
27	Los docentes participan en actividades que promueve la I.E.					
28	Los estudiantes participan en actividades que promueve la I.E.					
29	Los padres de familia participan en actividades que promueve la I.E.					
30	Los docentes promueven la elaboración de proyectos en favor de los alumnos que mejoren la institución educativa.					

## Apéndice 2: Análisis de confiabilidad

### Estadísticos de fiabilidad: Trabajo colegiado docente

Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	30

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
pregunta 1	13,40	13,378	,130	,731
pregunta 2	13,50	13,833	-,031	,746
pregunta 3	13,50	12,722	,290	,719
pregunta 4	13,70	13,789	-,028	,749
pregunta 5	13,50	13,833	-,031	,746
pregunta 6	13,40	14,267	-,153	,751
pregunta 7	13,50	11,833	,568	,694
pregunta 8	13,50	11,833	,568	,694
pregunta 9	13,50	12,278	,427	,707
pregunta 10	13,70	11,344	,657	,682
pregunta 11	13,50	11,611	,641	,687
pregunta 12	13,60	13,156	,142	,733
pregunta 13	13,40	14,044	-,084	,747
pregunta 14	13,30	12,900	,421	,713
pregunta 15	13,30	12,900	,421	,713
pregunta 16	13,50	12,278	,427	,707
pregunta 17	13,30	12,900	,421	,713
pregunta 18	13,60	11,822	,526	,696
pregunta 19	13,50	12,944	,224	,725
pregunta 20	13,60	11,822	,526	,696
pregunta 21	13,70	11,344	,657	,682
pregunta 22	13,50	11,611	,641	,687
pregunta 23	13,60	13,156	,142	,733
pregunta 24	14,40	14,044	-,084	,747
pregunta 25	14,30	13,900	,421	,712
Pregunta 26	14,30	13,900	,421	,712
Pregunta 27	14,50	13,278	,427	,706
Pregunta 28	14,30	13,900	,421	,712
Pregunta 29	14,60	13,822	,526	,698
Pregunta 30	14,50	13,944	,224	,730

**Estadísticos de fiabilidad: Clima institucional**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,829	30

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
pregunta 1	13,40	13,378	,130	,731
pregunta 2	13,50	13,833	-,031	,746
pregunta 3	13,50	12,722	,290	,719
pregunta 4	13,70	13,789	-,028	,749
pregunta 5	13,50	13,833	-,031	,746
pregunta 6	13,40	14,267	-,153	,751
pregunta 7	13,50	11,833	,568	,694
pregunta 8	13,50	11,833	,568	,694
pregunta 9	13,50	12,278	,427	,707
pregunta 10	13,70	11,344	,657	,682
pregunta 11	13,50	11,611	,641	,687
pregunta 12	13,60	13,156	,142	,733
pregunta 13	13,40	14,044	-,084	,747
pregunta 14	13,30	12,900	,421	,713
pregunta 15	13,30	12,900	,421	,713
pregunta 16	13,50	12,278	,427	,707
pregunta 17	13,30	12,900	,421	,713
pregunta 18	13,60	11,822	,526	,696
pregunta 19	13,50	12,944	,224	,725
pregunta 20	13,60	11,822	,526	,696
pregunta 21	13,70	11,344	,657	,682
pregunta 22	13,50	11,611	,641	,687
pregunta 23	13,60	13,156	,142	,733
pregunta 24	13,40	14,044	-,084	,747
pregunta 25	13,30	12,900	,421	,713
Pregunta 26	13,30	12,900	,421	,713
Pregunta 27	13,50	12,278	,427	,707
Pregunta 28	13,30	12,900	,421	,713
Pregunta 29	13,60	11,822	,526	,696
Pregunta 30	13,50	12,944	,224	,725

## Anexo 1: Fichas de validación y evaluación de instrumentos

### VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL TRABAJO COLEGIADO DOCENTE (JUICIO DE EXPERTO 01)

Yo, Wigberto Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de: Maestro en Ciencias de la Educación – Psicopedagogía Cognitiva, Universidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los y revisado los treinta (30) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cuatro (04) dimensiones de apoyo al trabajo colegiado docente: Planificación del trabajo colegiado (07 ítems), Reflexión de la práctica docente (11 ítems), Acompañamiento-monitoreo (07) y Evaluación del trabajo colegiado (05). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 16 de enero de 2019

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR



## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO CLIMA INSTITUCIONAL (JUICIO DE EXPERTO 01)

Yo, Wigberto Waldir Díaz Cabrera, identificado con DNI N° 27732528, Con grado académico de: Maestro en Ciencias de la Educación – Psicopedagogía Cognitiva, Universidad: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Hago constar que he leído y revisado los y revisado los treinta (32) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en seis (06) dimensiones de apoyo al clima institucional: Comunicación (05 ítems), Manejo de conflictos (05 ítems), Liderazgo (05), Toma de decisiones (05), Identidad institucional (05) y Grado de participación (05). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 16 de enero de 2019

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL TRABAJO COLEGIADO  
DOCENTE  
(JUICIO DE EXPERTO 01)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Díaz Cabrera Wigberto Waldir

Título: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”,  
Cajamaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

Variable: Trabajo colegiado docente.

Autor: Edilberto Vásquez Díaz

Fecha: Cajamarca, 16 de enero de 2019

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	



FIRMA  
DNI: 27732528

**FICHA DE EVALUACIÓN DE CUESTIONARIO DEL CLIMA INSTITUCIONAL  
(JUICIO DE EXPERTO 01)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Díaz Cabrera Wigberto Waldir

Título: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

Variable: Clima institucional

Autor: Edilberto Vásquez Díaz

Fecha: Cajamarca, 16 de enero de 2019

N°	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión /indicador		Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	



FIRMA  
DNI: 27732528

## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL TRABAJO COLEGIADO DOCENTE (JUICIO DE EXPERTO 02)

Yo, Eduardo Martín Agión Cáceres, identificado con DNI N° 26718078, Con grado académico de: Magister en Docencia y Gestión Educativa, Universidad: César Vallejo.

Hago constar que he leído y revisado los y revisado los treinta (30) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en cuatro (04) dimensiones de apoyo al trabajo colegiado docente: Planificación del trabajo colegiado (07 ítems), Reflexión de la práctica docente (11 ítems), Acompañamiento-monitoreo (07) y Evaluación del trabajo colegiado (05). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 20 de enero de 2019

Apellidos y nombres del evaluador: Agión Cáceres, Eduardo Martín



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

## VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO CLIMA INSTITUCIONAL (JUICIO DE EXPERTO 02)

Yo, Eduardo Martín Agión Cáceres, identificado con DNI N° 26718078, Con grado académico de: Magister en Docencia y Gestión Educativa, Universidad: César Vallejo.

Hago constar que he leído y revisado los y revisado los treinta (32) ítems correspondientes a la Tesis de Maestría: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

Los ítems del cuestionario están distribuidos en seis (06) dimensiones de apoyo al clima institucional: Comunicación (05 ítems), Manejo de conflictos (05 ítems), Liderazgo (05), Toma de decisiones (05), Identidad institucional (05) y Grado de participación (05). Para la evaluación de los ítems, se tomaron en cuenta tres (03) indicadores: Claridad, coherencia y adecuación.

El instrumento corresponde a la tesis: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019. Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE ENCUESTA		
N° de ítems	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
30	30	100%

Lugar y fecha: Cajamarca, 20 de enero de 2019

Apellidos y nombres del evaluador: Díaz Cabrera, Wigberto Waldir



.....  
FIRMA DEL EVALUADOR

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL TRABAJO COLEGIADO  
DOCENTE  
(JUICIO DE EXPERTO 01)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Agi3n C3ceres Eduardo Mart3n

T3tulo: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. "Ernesto Villanueva Mu3oz",  
Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

Variable: Trabajo colegiado docente.

Autor: Edilberto V3squez D3az

Fecha: Cajamarca, 20 de enero de 2019

N°	CRITERIOS DE EVALUACI3N							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hip3tesis de investigaci3n.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensi3n /indicador		Pertinencia con los principios de la redacci3n cient3fica (propiedad y coherencia)	
	S3	NO	S3	NO	S3	NO	S3	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	

  
 .....  
 FIRMA

DNI: 26718078

**FICHA DE EVALUACIÓN DE CUESTIONARIO DEL CLIMA INSTITUCIONAL  
(JUICIO DE EXPERTO 02)**

Apellidos y Nombres del Evaluador: Agi3n C3ceres, Eduardo Mart3n

T3tulo: El trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. "Ernesto Villanueva Mu3oz", Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.

Variable: Clima institucional

Autor: Edilberto V3squez D3az

Fecha: Cajamarca, 20 de enero de 2019

N°	CRITERIOS DE EVALUACI3N							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hip3tesis de investigaci3n.		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensi3n /indicador		Pertinencia con los principios de la redacci3n cient3fica (propiedad y coherencia)	
	S3	NO	S3	NO	S3	NO	S3	NO
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	

  
 .....  
 FIRMA  
 DNI: 26718078

### Apéndice 3: Matriz general de datos

**Tabla 13**

*Resultados de la variable trabajo colegiado*

Nº	E	PLANIFICACIÓN							V	REFLEXIÓN									V	ACOMPANAMIENTO							V	EVALUACIÓN						V	C
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7		P8	P9	P10	P11	P12	P13	914	P15	P16		P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23		P24	P25	P26	P27	P28	P29		
1		3	2	3	3	3	3	2	19	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	29	3	2	2	2	2	3	3	17	3	3	3	3	3	15	80
2		2	2	2	3	2	3	3	19	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	30	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	3	3	3	15	86
3		3	3	3	2	2	2	2	17	3	2	3	2	3	2	3	2	3	28	3	2	3	2	3	2	3	18	2	3	2	3	2	12	84	
4		2	2	2	2	2	2	2	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	83	
5		2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	60	
6		3	3	3	3	3	2	3	20	3	2	3	2	3	2	3	2	3	28	3	2	3	2	2	3	3	18	3	2	3	2	3	13	79	
7		3	2	2	2	2	2	3	16	3	2	2	2	2	3	2	3	2	27	2	3	2	3	2	3	3	18	2	2	2	2	2	10	71	
8		2	2	2	3	3	2	3	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	3	2	3	2	12	65	
9		3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	3	3	3	3	2	2	3	29	3	3	2	2	2	3	3	19	1	4	3	2	3	13	82	
10		3	3	2	2	3	3	4	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	3	4	13	87	
11		3	2	3	3	3	3	2	19	3	3	3	3	3	2	2	2	3	29	3	2	2	2	2	3	3	17	3	3	3	3	3	15	80	
12		2	2	2	3	2	3	3	19	2	2	2	2	3	3	3	4	3	30	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	3	3	3	15	86	
13		3	3	3	2	2	2	2	17	3	2	3	2	3	2	3	2	3	28	3	2	3	2	3	2	3	18	2	3	2	3	2	12	75	
14		2	2	2	2	2	2	2	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	83	
15		2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	60	
16		3	3	3	3	3	2	3	20	3	2	3	2	3	2	3	2	3	28	3	2	3	2	2	3	3	18	3	2	3	2	3	13	79	
17		3	2	2	2	2	2	3	16	3	2	2	2	2	3	2	3	2	27	2	3	2	3	2	3	3	18	2	2	2	2	2	10	71	
18		2	2	2	3	3	2	3	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	3	2	3	2	12	65	
19		3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	3	3	3	3	2	2	3	29	3	3	2	2	3	3	3	18	1	4	3	2	3	13	81	
20		3	3	2	2	3	3	4	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	3	4	13	87	
21		3	2	3	3	3	3	2	19	3	3	3	3	3	2	2	2	3	29	3	2	2	2	2	3	3	17	3	3	3	3	3	15	80	
22		2	2	2	3	2	3	3	19	2	2	2	2	3	3	3	4	3	30	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	3	3	3	15	86	
23		3	3	3	2	2	2	2	17	3	2	3	2	3	2	3	2	3	28	3	2	3	2	3	2	3	18	2	3	2	3	2	12	75	
24		2	2	2	2	2	2	2	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	3	15	84	
25		2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	60	
26		3	3	3	3	3	2	3	20	3	2	3	2	3	2	3	2	3	28	3	2	3	2	2	3	3	18	3	2	3	2	3	13	79	
27		3	2	2	2	2	2	3	16	3	2	2	2	2	3	2	3	2	27	2	3	2	3	2	3	3	18	2	2	2	2	2	10	71	
28		2	2	2	3	3	2	3	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	3	2	3	2	12	65	
29		3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	3	3	3	3	2	2	3	29	3	3	2	2	3	3	3	19	1	4	3	2	3	13	82	
30		3	3	2	2	3	3	4	20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	2	3	4	13	87	
31		3	2	3	3	3	3	2	19	3	3	3	3	3	2	2	2	3	29	3	2	2	2	2	3	3	17	3	3	3	3	3	15	80	
32		2	2	2	3	2	3	3	19	2	2	2	2	3	3	3	4	3	30	3	3	3	3	4	3	3	22	3	3	3	3	3	15	86	
33		3	3	3	2	2	2	2	17	3	2	3	2	3	2	3	2	3	28	3	2	3	2	3	2	3	18	2	3	2	3	2	12	75	
34		2	2	2	2	2	2	2	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	3	15	83	
35		2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	2	2	2	2	10	60	
36		3	3	3	3	3	2	3	20	3	2	3	2	3	2	3	2	3	28	3	2	3	2	2	3	3	18	3	2	3	2	3	13	79	
37		3	2	2	2	2	2	3	16	3	2	2	2	2	3	2	3	2	27	2	3	2	3	2	3	3	18	2	2	2	2	2	10	71	
38		2	2	2	3	3	2	3	17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	2	2	2	2	2	2	2	14	2	3	2	3	2	12	65	
39		3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	3	3	3	3	2	2	3	29	3	3	2	2	3	3	3	19	1	4	3	2	3	13	82	



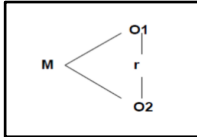
**Tabla 14**

*Resultados de la variable Clima Institucional*

N°	Est.	COMUNICACIÓN					V	CONFLICTOS					V	LIDERAZGO					V	DECISIONES					V	IDENTIDAD					V	PARTICIPACIÓN					TOTAL	
		P 1	P 2	P 3	P 4	P 5		P 6	P 7	P 8	P 9	P 10		P 11	P 12	P 13	P 14	P 15		P 16	P 17	P 18	P 19	P 20		P 21	P 22	P 23	P 24	P 25		P 26	P 27	P 28	P 29	P 30		V
1		3	3	3	3	3	15	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	4	4	2	2	15	2	2	2	2	3	11	69
2		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12	4	3	4	3	4	18	3	3	1	2	4	13	78
3		3	3	3	3	3	14	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	4	17	83
4		2	2	3	2	2	11	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	83
5		2	3	3	2	2	13	2	2	2	3	3	12	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	85
6		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	90
7		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	60
8		2	3	2	3	2	12	1	4	2	3	1	11	3	4	1	2	4	14	3	3	3	3	1	13	1	1	2	4	5	13	1	5	2	3	2	13	76
9		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	1	17	92
10		1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	2	18	1	2	2	1	5	11	4	3	2	1	1	11	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	2	14	72
11		3	3	3	3	3	15	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	4	4	2	2	15	2	2	2	2	2	11	69
12		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12	4	3	4	3	4	18	3	3	1	2	4	13	78
13		3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	3	3	4	4	17	83
14		2	2	3	2	2	11	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	83
15		2	3	3	2	2	13	2	2	2	3	3	12	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	85
16		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	90
17		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	60
18		2	3	2	3	2	12	1	4	2	3	1	11	3	4	1	2	4	14	3	3	3	3	1	13	1	1	2	4	5	13	1	5	2	3	2	13	76
19		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	1	17	92
20		1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	2	18	1	2	2	1	5	11	4	3	2	1	1	11	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	2	14	72
21		3	3	3	3	3	15	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	4	4	2	2	15	2	2	2	2	3	11	69
22		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12	4	3	4	3	4	18	3	3	1	2	4	13	78
23		3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	3	3	4	4	17	83
24		2	2	3	2	2	11	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	83
25		2	3	3	2	2	13	2	2	2	3	3	12	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	85
26		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	90
27		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	60
28		2	3	2	3	2	12	1	4	2	3	1	11	3	4	1	2	4	14	3	3	3	3	1	13	1	1	2	4	5	13	1	5	2	3	2	13	76
29		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	1	17	92
30		1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	2	18	1	2	2	1	5	11	4	3	2	1	1	11	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	2	14	72
31		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	90
32		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	60
33		2	3	2	3	2	12	1	4	2	3	1	11	3	4	1	2	4	14	3	3	3	3	1	13	1	1	2	4	5	13	1	5	2	3	2	13	76
34		3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	1	17	92
35		1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	2	18	1	2	2	1	5	11	4	3	2	1	1	11	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	2	14	72
36		3	3	3	3	3	15	3	2	3	2	3	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	4	4	2	2	15	2	2	2	2	3	11	69
37		2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12	4	3	4	3	4	18	3	3	1	2	4	13	78
38		3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	3	15	2	3	2	3	2	12	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	3	3	4	4	17	83
39		2	2	3	2	2	11	3	3	3	2	2	13	3	3	3	3	3	15	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	83

Apéndice 4:

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ INST	METODOLOGÍA
<p><b>Problema principal</b></p> <p>¿Cuál es la relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?</p> <p><b>Problemas derivados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ¿Qué nivel de trabajo colegiado docente existe en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?</li> <li>– ¿Cuál es el nivel del Clima Institucional en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?</li> <li>– ¿Cuáles son los niveles de relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analizar el nivel de trabajo colegiado docente en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.</li> <li>– Analizar el nivel del Clima Institucional en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019</li> <li>– Establecer los niveles de relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>El trabajo colegiado docente se relaciona significativamente con el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El nivel de trabajo colegiado docente es significativo en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.</li> <li>– El nivel del Clima Institucional es significativo en la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.</li> <li>– Los niveles de relación entre el trabajo colegiado docente y el clima institucional son significativos de la I.E. “Ernesto</li> </ul>	<p><b>V1:</b></p> <p>Trabajo colegiado docente</p> <p><b>V2:</b></p>	<p>Planificación del trabajo colegiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elabora un diagnóstico.</li> <li>– Planifica la gestión del aprendizaje.</li> <li>– Planifica la gestión escolar.</li> <li>– Planifica la profesionalidad y la identidad docente.</li> </ul>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b></p> <p>Descriptiva simple – propositiva</p> <p><b>Diseño de investigación:</b></p> <p>No experimental – transeccional descriptiva</p> <p><b>Esquema:</b></p>  <p><b>Métodos:</b></p> <p>El método inductivo-deductivo</p> <p>El método inductivo</p> <p>Método analítico-sintético</p> <p><b>Población:</b></p> <p>Los 39 docentes de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>Los 39 docentes de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas</p> <p><b>Unidad de análisis:</b></p>
				<p>Reflexión de la práctica pedagógica docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconoce las características socioculturales de los estudiantes</li> <li>– Elabora la programación curricular.</li> <li>– Promueve el pensamiento crítico</li> <li>– Maneja estrategias pedagógicas pertinentes.</li> <li>– Participa en la gestión estratégica</li> <li>– Maneja habilidades sociales</li> <li>– Propicia los valores axiológico y éticos en la gestión del talento humano.</li> <li>– Evalúa el progreso de los aprendizajes.</li> </ul>		
				<p>Acompañamiento-monitoreo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promueve el acompañamiento pedagógico</li> <li>– Promueve los grupos de interaprendizaje.</li> <li>– Desarrolla el monitoreo pedagógico.</li> <li>– Desarrolla la retroalimentación.</li> </ul>		
				<p>Evaluación del trabajo colegiado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planifica y desarrolla una evaluación formativa entre los agentes educativos.</li> <li>– Evalúa la planificación, organización y ejecución del trabajo colegiado docente.</li> </ul>		
				<p>Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promueve la comunicación asertiva.</li> <li>– Establece una comunicación efectiva.</li> </ul>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>	

<p>– ¿Cómo elaborar una propuesta de mejora para fortalecer el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019?</p>	<p>– Elaborar una propuesta de mejora para fortalecer el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.</p>	<p>Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.  – La propuesta de mejora fortalece el clima institucional de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas, 2019.</p>	<p>Clima institucional</p>	<p>Manejo de conflictos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utiliza el pensamiento resolutivo para solucionar un problema.</li> <li>– Utiliza estrategias pertinentes.</li> <li>– Maneja la conciliación en la resolución de conflictos.</li> </ul>		<p>Todos y cada uno de los docentes de la I.E. “Ernesto Villanueva Muñoz”, Cajaruro, Utcubamba, Amazonas</p>
				<p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Demuestra capacidad para comunicar ideas y desarrollar actividades</li> <li>– Utiliza el diálogo.</li> <li>– Utiliza un liderazgo participativo y colegiado.</li> <li>– Inspira y da confianza en sí mismo.</li> </ul>		
				<p>Toma de decisiones</p> <p>Identidad institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Utiliza el conocimiento del problema.</li> <li>– Utiliza estrategias de toma de decisiones.</li> <li>– Se comunica las decisiones.</li> <li>– Desarrolla acciones para identificarse con la visión y la misión.</li> <li>– Se identifica con la institución.</li> <li>– Se siente involucrado en las acciones y actividades de la Institución.</li> </ul>		
				<p>Grado de participación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Participa en las acciones y actividades la Institución Educativa.</li> </ul>		