

# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO**

## **BENEDICTO XVI**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN EN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA**



**“GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 82019 LA FLORIDA, CAJAMARCA 2019”**

**Tesis para obtener el grado académico de MAESTRO EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA**

**AUTOR (ES)**

Br. Abrahan Abanto Alcalde  
Br. Elena María Castañeda Huaccha

**ASESOR (A)**

Dr. Ronal Elvis Suarez Quiroz

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Educativa

**TRUJILLO, PERÚ**

**2020**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.  
Arzobispo Metropolitano de Trujillo  
Fundador y Gran Canciller de la Universidad  
Católica de Trujillo Benedicto XVI

R.P. Dr. Jhon Joseph Lydon Mc Hugh, O.S.A.  
Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Silvia Ana Valverde Zavaleta  
Vicerrectora académica

Pbro. Dr. Alejandro Augusto Preciado Muñoz  
Director de la Escuela de Posgrado

Dr. Carlos Alfredo Cerna Muñoz  
Vicerrector de Investigación

Mg. José Andrés Cruzado Albarrán  
Secretario General

## **Dedicatoria**

El presente trabajo lo dedico con mucho cariño a mi esposo y a mis adorados hijos quienes me brindaron su apoyo incondicional en cada momento para culminar con éxito este gran sueño.

Elena

El presente trabajo de investigación está dedicado con todo cariño para toda mi familia, quienes, con su valioso apoyo, su comprensión y su fortaleza han hecho posible lograr con éxito este objetivo que aporta de gran manera a mi formación profesional.

Abrahan

## **Agradecimiento**

A la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, por brindar la oportunidad a los docentes de los diferentes niveles de educación básica y superior para seguir estudios de post grado y de esta manera seguir el camino de la superación profesional.

A todos los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, por orientarnos y motivarnos permanentemente y de esta manera poder avanzar y culminar con nuestros estudios de Post Grado.

Al Dr. Ronal Elvis Suárez Quiroz, quien se preocupó constantemente por brindarnos su asesoramiento oportuno y pertinente en el proceso de ejecución y sistematización de la presente investigación.

## **Declaratoria de autenticidad**

Los investigadores: Abrahán Abanto Alcalde identificado con DNI: 27930515 y Elena María Castañeda Huaccha, identificada con DNI: 26614293 egresados del programa de maestría en educación con mención en Gestión y Acreditación Educativa de la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI con la tesis titulada “Gestión Educativa y Clima Laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019”

Declaramos bajo juramento que:

- 1) La tesis es de nuestra autoría.
- 2) Se ha respetado las normas APA de las diferentes fuentes consultadas, la investigación no es copia, por lo que el contenido respecto a las conclusiones es propio y coherente con la sistematización de los resultados.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada, o presentada anteriormente con el nombre de otros autores, ni para titulación ni para ningún grado académico.
- 4) La información correspondiente a los datos son fruto de la consulta hecha a los integrantes de la institución en la cual se ha realizado la investigación, los mismos que guardan originalidad auténtica.

De identificarse ciertas contradicciones (información falsa), tomar ideas sin citar la fuente, los investigadores asumen las consecuencias que de ello se deriven.

Cajamarca, febrero del 2020.

---

**Abrahan Abanto Alcalde**

---

**Elena María Castañeda Huaccha.**

## **Contenido**

Autoridades universitarias	ii
Dedicatoria	III
Agradecimiento	IV
Declaratoria de autenticidad	V
Resumen	VIII
Abstract	IX
Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Formulación del problema	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas específicos	12
1.3. Formulación de objetivos	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Justificación de la investigación	13
2.1.1. Teórico	13
2.1.2. Práctico	13
2.1.3. Metodológico	14
Capítulo II: MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes de la investigación	14
2.1.1. Internacional	14
2.1.2. Nacional	19
2.1.3. Local	22
2.2. Bases teórico científicas	25
2.2.1. Gestión educativa	25
2.2.2. Clima laboral	41
2.3. Marco conceptual	49
2.4. Formulación de hipótesis	49
2.4.1. Hipótesis general	49
2.4.2. Hipótesis específicas	49
2.5. Variables	50
2.5.1. Definición operacional	50
2.5.2. Operacionalización de variables	51

Capítulo III: METODOLOGÍA	54
3.1. Tipo de investigación	54
3.2. Método de investigación	54
3.3. Diseño de investigación	54
3.4. Población y muestra	55
3.4.1. Población	55
3.4.2. Muestra	55
3.5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos	56
3.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	58
3.2. Aspectos éticos	58
Capítulo IV: RESULTADOS	59
4.1. Presentación y análisis de resultados	59
4.1.1. Presentación de resultados de la variable clima laboral	61
4.1.2. Correlación de dimensiones de la variable gestión educativa con la variable clima laboral	63
4.2. Prueba de hipótesis	65
4.3. Discusión de resultados	66
4.3.1. En cuanto a los objetivos específicos	66
4.3.2. En cuanto al objetivo general	68
Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1. Conclusiones	69
5.2. Recomendaciones	70
BIBLIOGRAFÍA	71
APÉNDICES Y ANEXOS	75
TESTIMONIOS FOTOGRÁFICOS	94
CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	95
OTROS	98

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019”, tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre la gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida de la región Cajamarca. Es una investigación de tipo básica y nivel descriptivo – correlacional, la población y muestra de estudio está compuesta por 50 docentes, a quienes se aplicó dos instrumentos de investigación consistentes en dos cuestionarios, uno de 40 ítems para la variable gestión educativa y el otro de 30 ítems para la variable clima laboral. Se encontró que existe una correlación significativa y directa entre la variable gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida, Cajamarca en el año 2019, así lo confirma el Coeficiente de Correlación de Pearson, el mismo que llega a 0.622.

**Palabras clave:** gestión educativa, relación clima laboral



## ABSTRACT

This research entitled "Educational management and work environment in the Educational Institution No. 82019, La Florida - Cajamarca, 2019", had as a general objective: To determine the relationship between educational management and working environment in the Educational Institution No. 82019, The Florida - Cajamarca, 2019, is a research of basic type and descriptive level - correlational, the population and study sample is composed of 50 teachers, to whom two research instruments consisting of two survey questionnaires were applied, one of 40 items for the variable educational management and the other of 30 items for the variable work climate, the results obtained allowed us to reach the following conclusion: there is a significant and direct correlation between the variable educational management and work climate in the Educational Institution No. 82019, La Florida, Cajamarca in the year 2019, this is confirmed by the Pearson Correlation Coefficient obtained, the result that reaches 0.622.

**Keywords:** educational management, work environment relationship

## Capítulo I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema

Se debe tener en cuenta que la educación y en especial la gestión educativa responden a intereses nacionales que se ajustan a políticas y paradigmas internas de los estados. Así, Europa no ha descuidado estas premisas, es decir que su educación y su gestión se encuentra en función de sus objetivos estratégicos nacionales (Francesc, 1993).

En el caso de Francia existe una gran centralización donde las principales decisiones educativas las toma el Ministerio de Educación, mientras que en otros casos como Alemania tienen tantos sistemas como estados, en Bélgica se habla de tres tipos de gestión con autoridades, administraciones y políticas distintas, aunque mantienen unificación en la ordenación y en la remuneración de los docentes (Prats, 2008). En el caso de España existe un compartimiento de la gestión entre el estado y los gobiernos regionales, la gestión educativa en este país ha tenido puntos de impulso que han permitido avanzar, fue en la década del año 2000 a 2010, donde se presentaron transformaciones importantes que permitieron establecer políticas educativas claras en todos los niveles, la descentralización fue uno de los más importantes (Martínez, 2014).

Pérez (2019), afirma que la educación en Colombia pasa por una problemática, que hace que la calidad educativa no sea buena, lo que a la vez se asocia directamente a que la gestión educativa no se encuentre en niveles altos, toda vez que entre calidad educativa y gestión educativa se presenta una correlación directa.

En el Perú la gestión educativa, responde a una política nacional, que aterriza en las diferentes instituciones educativas donde los directivos juegan un rol preponderante como líderes de la gestión, quienes tienen la responsabilidad de elaborar instrumentos que permitan el logro de los compromisos de gestión escolar y por ende una mejor calidad educativa (Minedu, 2010).

En lo referente al clima laboral, (Vásquez & Guadarrama, 2001) expresan que en Norteamérica el clima organizacional o laboral se percibe como aceptable o benevolente, es decir, que no altera mayormente las demás variables educativas, en este sentido se puede asegurar que no hay una precisión puntual respecto a las conclusiones que han llegado.

En el Perú, Huamán (2014) manifiesta que un 40.6% de personal consultado refiere que el clima laboral es deficiente, seguido del 34.4% quienes afirman que es regular y solamente 25% declara que es bueno, situación que también es preocupante porque menos de la tercera parte del personal siente que el clima laboral no es propicio para que desempeñe sus actividades, por lo que se evidencian problemas al interior de la institución educativa.

A nivel regional se presenta una investigación de Paredes (2015), quien ha estudiado la correlación del clima institucional con la calidad de la gestión educativa donde un 80% de maestros dan cuenta de una deficiente calidad en la gestión educativa en la muestra escogida, corroborando que la problemática a nivel regional también es evidente y merece ser estudiada.

En el caso de la Institución Educativa N° 82019 La Florida, del distrito de Cajamarca, si bien es cierto no se presentan casos generalizados sobre alteración del clima laboral que tenga que ver con la gestión educativa por parte de los directivos, sin embargo, luego de conversar personalmente con algunos profesores de esta institución reconocen que la toma de decisiones por parte de la autoridad es unilateral, así mismo apuntan que estas se podrían mejorar con la participación y los aportes de los docentes, lo que contribuiría a mejorar el clima laboral y de esta manera la calidad educativa que se brinda en esta institución educativa.

Descrita esta problemática tanto a nivel mundial, nacional, regional y también en la Institución Educativa N° 82019 – La Florida, se percibe con claridad que este problema es preocupante y merece una reflexión profunda por parte de toda la comunidad educativa, a la vez implica orientar la atención en cuanto a su tratamiento, toda vez que identificado este problema se debe ver en que medida la gestión educativa se asocia al clima laboral en esta institución educativa, ello va a permitir con seguridad replantear tanto a nivel de director, administrativos, como docentes una política educativa que se sustente primeramente en los principios o dimensiones de la gestión educativa como del clima laboral, que son las variables de estudio de esta investigación y que coadyuvan directamente a mejorar la calidad educativa en beneficio directo de los niños y niñas que finalmente resultan siendo los afectados directos.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P1: ¿Cuál es el nivel de gestión educativa que presenta la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019?

P2 ¿Cuál es el nivel de clima laboral que presenta la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019?

P3: ¿Cuál es la relación entre la dimensión pedagógica-didáctica y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019

P4: ¿Cuál es la relación entre la dimensión organizacional y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019?

P5: ¿Cuál es la relación entre la dimensión administrativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019?

P6 ¿Cuál es la relación entre la dimensión comunitaria y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019?

## **1.3. Formulación de objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar el nivel de gestión educativa que presenta la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

- b. Identificar el nivel de clima laboral que presenta la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.
- c. Establecer la relación entre la dimensión pedagógica- didáctica y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.
- d. Establecer la relación entre la dimensión organizacional y el clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.
- e. Establecer la relación entre la dimensión administrativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.
- f. Establecer la relación entre la dimensión comunitaria y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### **2.1.1. Teórico**

Esta investigación proporcionará aportes teóricos (información) respecto a las variables gestión educativa y clima laboral, toda vez que esta investigación luego de ser corroborados sus resultados, se puede convertir en una propuesta válida y confiable. Además, de acuerdo a la consulta de teorías sobre dichas variables, permitirá tener una información profunda y actual sobre los últimos hallazgos de esta temática. Así mismo, podrá servir como una fuente de consulta válida y actualizada para otras investigaciones que se relacionen con las variables de estudio.

##### **2.1.2. Práctico**

Permitirá conocer de manera objetiva la relación entre gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca, los resultados obtenidos servirán para la toma de decisiones efectivas, las que se

pueden plasmar en un Plan de Mejora que permita mantener o elevar el nivel de la gestión educativa y el clima laboral, de igual manera podrán servir, si el caso lo requiera, para que otras instituciones educativas tomen cartas en el asunto y tengan en cuenta el manejo de dichas variables con la finalidad de mejorar la calidad educativa.

### **2.1.3. Metodológico**

El estudio quedará justificado porque se utilizará rigurosamente el método inductivo, deductivo, descriptivo y analítico sintético, además los instrumentos de investigación han sido elaborados por los tesisistas, validados y comprobados su confiabilidad en consecuencia se podrán utilizar en otras investigaciones similares, puesto que han podido establecer objetivamente la correlación de las variables, garantizando la objetividad y racionalidad del conocimiento obtenido.

## **Capítulo II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Internacional**

Torres (2017), Análisis de la calidad educativa en Andalucía desde la perspectiva del profesorado de educación primaria, una tesis doctoral, Universidad de Sevilla, Sevilla, España. Es una investigación descriptiva que tuvo como objetivo analizar y evaluar la calidad de una serie de indicadores de educación desde el punto de vista del docente que está implícito en la labor educativa para poder generar propuestas de mejora que palien las actuales carencias de excelencia educativa, su población tuvo 25751 integrantes y la muestra lo conformaron 379, quienes fueron seleccionados probabilísticamente, el instrumento que aplicó para la recolección de la información fue el cuestionario de encuesta; y la conclusión es que los docentes aún tienen una formación básica, la cual resulta insuficiente para asumir con seguridad la labor profesional.

De acuerdo a esta conclusión se puede colegir que es urgente la toma de decisiones por parte del ayuntamiento de Andalucía y en coordinación con el Estado español diseñen planes de mejora orientado a mejorar la capacidad profesional de sus docentes en cuanto a la formación disciplinar, el manejo metodológico y la utilización de recursos didácticos así como estrategias de aprendizaje, que permita que los

estudiantes mejoren significativamente su calidad de aprendizaje, pues debemos ser conscientes que el docente es uno de los actores fundamentales dentro del proceso educativo, y teniendo en cuenta que en la educación básica los estudiantes en cualquier país sienten confianza y seguridad en los alcances y mensajes que brinda su profesor/a, entonces se debe asegurar una buena formación integral de los docentes lo que conllevará a mejorar notoriamente la calidad de su desempeño en su delicada y noble labor de maestro/a.

Rifo (2014), *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*, tesis doctoral. Universidad de Barcelona, Barcelona, España. Es una investigación cuantitativa no experimental descriptiva, tuvo como objetivo conocer la eficacia de la aplicación de planes de mejoramiento educativo, en el contexto del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, SACGE, y de la Ley de subvención escolar preferencial, SEP, medidos en los resultados del Simce de 4º básico en establecimientos municipales entre los años 2004 y 2012, se trabajó con una muestra intencionada compuesta por 38 instituciones de una población de 51, los instrumentos de investigación fueron informes finales y entrevistas semi estructuradas, y la conclusión a la que se llegó fue que cuando se tiene en cuenta la autoevaluación en cuanto su desempeño y se ejecuta un plan de mejora, el nivel de desarrollo de prácticas tiende a mejorarse significativamente, de igual manera la gestión curricular y la convivencia escolar.

La autoevaluación es una oportunidad importante que tienen todas las personas de mostrar con claridad su desempeño, en el caso de la docencia por tener los docentes una delicada misión, toda vez que su trabajo es facilitar el aprendizaje a los niños y niñas, en estas circunstancias resulta siendo prácticamente imprescindible, porque el docente tiene una gran oportunidad de redescubrirse, revalorarse sobre la certeza de su desempeño y a la vez identificar ciertas dificultades o también falencias que en parte de la conducción del aprendizaje frente a sus niños sea débil, árido o poco significativo; y si a la vez viene acompañada con un plan de mejora, resulta siendo muy beneficiosa y con cierta seguridad mejorará la calidad de los aprendizajes de los niños y niñas.

Correa (2013), *Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes*

actores que la integran, tesis de maestría. Universidad de Nueva Granada, Bogota, Colombia.

Es una investigación de enfoque cualitativo, se sitúa especialmente en la teoría crítica, postmodernista y constructivista, tuvo como objetivo general: caracterizar los significados de clima laboral y su relación con la gestión educativa de los diferentes actores de la Facultad de Estudios a Distancia y sus implicaciones en la motivación, trabajo en equipo y liderazgo generando recomendaciones para mejorar o mantener positivamente el ambiente organizacional, la muestra estuvo constituida por 35 funcionarios de la Facultad de Estudios a Distancia de la Universidad Nueva Granada, a quienes se aplicó una encuesta consistente en 34 ítems asociados principalmente a gestión educativa y clima laboral, luego del análisis de los resultados se llegó a la siguiente conclusión

- Se deben hacer reflexiones sobre los resultados de las evaluaciones que se le hacen a todos los funcionarios, pues al parecer, no muestran verdaderamente la realidad. Además, no se hace una retroalimentación sobre los resultados encontrados, pues se debe tener en cuenta que las evaluaciones que se aplican deben tener algunos fines, que en este caso deben ser cambiar comportamientos, aptitudes y percepciones de los funcionarios.

En esta investigación al parecer los ítems propuestos no alcanzaron a discernir con claridad la relación que se presenta entre las variables de estudio, por otra parte estaría faltando la parte sensibilizadora dirigida a todo el personal de la institución donde se ha realizado el estudio, que como apunta el autor, consiste en la internalización de responsabilidades tanto al personal directivo y jerárquico como al personal operativo.

Se debe tener en cuenta que en toda investigación, una vez realizado el diagnóstico, el mismo que da cuenta sobre el nivel de relación de las variables de estudio, la segunda parte es la puesta en marcha de actividades que conlleven a la mejora de la problemática identificada, esta etapa se da conjuntamente con el proceso evaluativo permanente que va a permitir hacer los reajustes pertinentes y oportunos durante el desarrollo de las actividades que se programaron para la sensibilización.

Se debe recordar también que cuando se identifica la poca frecuencia de ciertos indicadores que conllevan a mejorar una situación problemática, como en el caso de esta investigación donde se concluye que hay indicadores como aptitudes, comportamientos y otros que no evidencian un buen nivel de manejo por parte de las



unidades muestrales, entonces la respuesta por parte de los responsables del manejo de la política institucional es la implementaciones de propuestas claras y coherentes que apunten directamente a la solución del problema.

Calvo (2014), Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio Instituto Bogotá de ciudad Berna. tesis de maestría, Universidad Libre, Bogota, Colombia.

Es una investigación de tipo cualitativa con un enfoque descriptivo interpretativo, en torno a los factores que se deben tener en cuenta para fortalecer la institución y mejorar el clima organizacional, tuvo como objetivo general: generar una propuesta basada en la percepción de los trabajadores y en el diseño de una serie de estrategias y talleres para potenciar los conocimientos de los empleados sobre las prácticas que favorecen un adecuado ambiente en el trabajo, la muestra estuvo conformada por 12 integrantes a quienes se aplicó dos encuestas con 34 y 18 ítems cada una y se llegó a las siguientes conclusiones:

- Gracias a la implementación de los talleres, compuestos por discusiones, cuestionarios y actividades lúdicas, ha sido posible mejorar y profundizar los conocimientos que los docentes tienen sobre los factores que inciden en un adecuado clima organizacional, sobre las prácticas y actitudes que debe desarrollar cada integrante para favorecer un positivo ambiente en el trabajo y sobre la importancia de generar unas buenas relaciones interpersonales.

Esta conclusión estaría confirmando que la gestión educativa bien encaminada y desarrollada pertinentemente con la participación democrática de todos los actores, ha permitido mejorar el clima organizacional del instituto donde se ha desarrollado la investigación.

Además, un buen clima organizacional se logra cuando los integrantes de una organización son conscientes de su rol o función que deben desempeñar y a la vez asumen una actitud reflexiva y crítica, un compromiso de identidad con la misión y visión institucional.

De esta manera se estará gestando un ambiente propicio para las diferentes actividades que se desarrollen entre todo el personal de la institución, la mejora de sus relaciones, la compatibilidad de pensamientos el trabajo cooperativo y principalmente el alto nivel de responsabilidad de todo el personal hará de la organización un ente

fuerte hacia fuerzas exteriores que traten de desestabilizar o mellar el clima laboral, la capacidad de entrega y la vocación de servicio de todos sus integrantes.

Es muy importante el fortalecimiento y mantenimiento de la cohesión de las fuerzas internas para elevar el grado de fortaleza que debe exhibir toda institución que aspire a mantenerse como un paradigma en la calidad de servicio que brinde a las personas.

- Es importante aclarar que las características particulares de las funciones que deben desempeñar los empleados, quienes trabajan rodeados de niños y niñas, que mediante su trabajo en el aula se convierten en un apoyo clave para la formación personal y académica de los menores, ha permitido que los docentes se sientan muy motivados día a día por lo que hacen, independientemente de las estrategias que se diseñen y apliquen en la institución para mantener el entusiasmo y la buena actitud.

Es importante que se haya podido llegar a esta conclusión porque el trabajo con niños y niñas requiere de una identidad y compromiso pleno, de un manejo de competencias y capacidades que permitan desempeñar con idoneidad y excelencia su labor, por lo que el empleado debe reconocer su entorno y proyectarse con expectativa a una transformación continua de su ser y por lo tanto de su contexto.

En el caso de las instituciones educativas, se debe recordar que no solamente el docente tiene contacto con los estudiantes sino que todo el personal esta relacionado con los principales actores, en consecuencia las actitudes, el comportamiento, la responsabilidad de todo el personal se convierte en ejemplos directos para los niños y niñas y van influyenedo en la dimensión personal e indirectamente también en la formación académica donde son responsables directos los docentes, toda vez que son ellos los que se encargan de facilitar el aprendizaje, pero que en cuanto al apoyo logístico necesitan del apoyo de otros empleados para efectivizar su labor pedagógica.

Diego (2013), Cultura organizacional, clima y liderazgo. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, Valladolid, España, es una investigación no experimental, descriptivo, intentando seguir los criterios de la investigación correlacional, mejor llamada ex post facto, el objetivo general fue analizar las posibles relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional, el liderazgo y la eficacia de los centros educativos en cuanto a la conquista de objetivos en el ámbito cognitivo y relacional del alumnado, la población estuvo conformada por 281 centros educativos entre públicos y privados, la muestra fueron 52 centros educativos, el instrumento de investigación fue

el cuestionario y se llegó a la conclusión que entre los docentes se presenta un buen clima organizacional, por lo que se sienten a gusto en las instituciones educativas.

De por sí esta conclusión está grantizando un ambiente propicio para el desarrollo de las labores educativas con los estudiantes, toda vez que las relaciones entre docentes, entre personal en general va a propiciar buenas condiciones para que los niños y niñas vayan haciendo suya el manejo de las competencias, capacidades habilidades.

Jiménez (2009), Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional. Universidad Cien Fuegos, España. Es una investigación descriptiva, tuvo como objetivo proponer un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores, la muestra fue intencionada y estuvo conformada por todos los trabajadores del establecimiento, el instrumento de investigación fue la encuesta, y se llegó a la conclusión que las remuneraciones bajas, así como el exceso de trabajo inciden en el bajo nivel del clima laboral de que se presenta en el establecimiento.

Si bien la economía de los hogares no es un factor determinante para la alteración del clima organizacional , pero sumado a otros indicadores, las fuerzas se vuelven mas fuertes para modificar desfavorablemente el clima organizacional de una empresa; en tanto directivos de la organización deben hacer un análisis exhaustivo permanente sobre la aparición o el incremento de indicadores que están permitiendo interferir en la buena convivencia institucional; identificados estos a tiempo permitirá organizar planes de contingencia sostenibles que impidan el desarrollo rápido de estos factores o indicadores que están contribuyendo a la aparición de un clima organizacional no favorable para el crecimiento de una organización.

### **2.1.2. Nacional**

Effio (2018), Gestión educativa y clima institucional en docentes de la Institución Educativa N° 80414 Ricardo Palma. Pacasmayo. Tesis de maestría, Universidad César vallejo, Trujillo, Perú.

Es una investigación cuantitativa de diseño descriptivo correlacional, tuvo como objetivo general: determinar la relación que existe entre gestión educativa y clima institucional en docentes de la Institución Educativa N° 80414 Ricardo Palma. Pacasmayo-2017; la muestra está compuesta por 15 docentes, los instrumentos de investigación aplicados fueron dos encuestas con 18 y 30 ítems cada una, los resultados luego del tratamiento estadístico permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- Se identificó una relación alta y directa entre la gestión educativa y el clima institucional, donde el coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0.917, con el valor de significancia  $p$  menor a 0.05, aceptándose la hipótesis de la investigación. (p. 55)

Esta conclusión conlleva a tener en cuenta muy de cerca el manejo que se tengan que hacer en las decisiones por parte de los directivos quienes están encargados del manejo y toma de decisiones de la política institucional porque la correlación que se tiene con las reacciones del personal encargado de la ejecución de las tareas que conllevan hacer realidad las decisiones de la superioridad es directa.

Esta relación alta y directa identificada juega un papel preponderante en la toma de decisiones al interior de una empresa sea del rubro que sea, y con mucha mayor razón cuando se trata de una institución educativa toda vez que es perfectamente argumentable que la gestión educativa se torna fácil de manejar cuando en la institución educativa deja de lado situaciones particulares y se toma en cuenta otras variables de relevancia mucho mayor de importantes, como por ejemplo el apoyo que pueda recibir un trabajador cualquiera por parte de sus compañeros, entonces necesariamente estará aumentando los niveles de la otra variable, es decir, si es de esta manera, habrá una correlación significativa y directa entre los valores de las variables analizadas.

- Se identificó que el nivel de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 80414 Ricardo Palma, es buena en un 53.3 %. (p. 55)

Esta conclusión a la que ha llegado el autor, da a entender con claridad, que el manejo de esta variable por parte de los directivos es de conformidad de los docentes, lo que se puede traducir en el desarrollo de las diferentes actividades o tareas sin mayor conflicto, lo que a la vez va a permitir alcanzar los objetivos institucionales con relativa facilidad para un respectivo periodo lectivo.

Si bien este 53.3% está ligeramente por sobre la mitad teniendo en cuenta el 100%, sin embargo permitirá una aceptación importante de las decisiones que asuma la dirección en cuanto a los manejos de los recursos financieros y de personal que cuenta la institución educativa.

Además habrá una base importante para la maniobrabilidad de otros indicadores que tiendan a elevar la calidad de la gestión educativa, las mismas que redundarán en beneficio de los mismos estudiantes para poder prever situaciones

Buluje & Buluje (2015), Gestión Educativa y el Clima Institucional en la Institución Educativa Tacna - Barranco, 2015. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Tacna.

El tipo de estudio fue básico con un diseño de investigación no experimental de tipo correlacional porque se buscó determinar la relación que existe entre las dos variables en estudio, tuvo como objetivo general: determinar la relación que existe entre la gestión educativa y el clima institucional en la institución educativa Tacna - Barranco, 2015, la muestra fue de 37 docentes de los niveles de educación primaria y secundaria a quienes se les aplicó un cuestionario relacionado con la gestión educativa desde la perspectiva de los directivos y docentes con 25 ítems y un cuestionario relacionado con el clima institucional desde la perspectiva de los directivos y docentes con 35 ítems, y según los resultados obtenidos en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Existe una relación altamente significativa entre la gestión educativa a nivel de la gestión institucional y el clima institucional en la institución educativa Tacna - Barranco, 2015. Dato obtenido según el coeficiente Rho de Spearman de 0.517 con una significancia de 0.000.

Este resultado demuestra que entre el personal docente y los altos funcionarios de la organización se están presentando unos resultados favorables para la buena convivencia estudiantil, así mismo también permitirá que los niños y niñas que se encuentran en esta institución educativa encuentren un ambiente favorable para su desarrollo como persona y académico.

- Existe una relación altamente significativa entre la gestión educativa a nivel de la gestión pedagógica y el clima institucional en la institución educativa Tacna - Barranco, 2015. Dato obtenido según el coeficiente Rho de Spearman de 0,570 con una significancia de 0,000.

Es ampliamente favorable que entre la dimensión pedagógica y el clima institucional se presente una correlación altamente significativa, de alguna manera permite a los docentes desarrollar su labor principal en un ambiente de armonía sin la presencia de indicadores que interfieran el desarrollo de la labor pedagógica con los estudiantes.

- Existe una relación significativa entre la gestión educativa a nivel de la gestión administrativa y el clima institucional en la institución educativa Tacna - Barranco, 2015. Dato obtenido según el coeficiente Rho de Spearman de 0,403 con una significancia de 0,000

Por lo que de acuerdo a las tres conclusiones tomadas de esta investigación permite establecer que en general la gestión educativa tiene una relación significativa con el clima organizacional en la institución educativa donde se ha realizado este trabajo investigativo. Se debe tener en cuenta también que el desarrollo de esta investigación ha permitido identificar los niveles reales en que se encuentran las variables de estudio, esto es muy importante porque constituye un diagnóstico que permite establecer una línea base para la elaboración de planes de mejora los mismos que deberán ser incluidos el proyecto educativo institucional y programados en los planes anuales de trabajo.

Es muy importante reconocer que el reemplazo de personal tanto a nivel directivo como de base constituyen escollos importantes que se deben tener en cuenta para las adecuaciones y reestructuraciones de los documentos de gestión, pero sin transgredir normas educativas nacionales y regionales; vale decir que esta correlación significativa observada no se puede entender como estática e inmutable, sino que fluctúa en el tiempo y que responde también al tipo de personal que se encuentra laborando en una institución educativa, quienes tienen ambiciones de superación profesional, lo que va a generar una sana competitividad al interior de la organización, el mismo que es un factor sumamente importante para el desarrollo y evolución de la institución educativa en su conjunto.

Resumiendo todo lo anteriormente descrito se puede confirmar que en esta institución educativa de acuerdo a estos resultados, la presencia de situaciones o hechos desagradables que mellen el normal desarrollo de sus actividades principales en la fotografía del momento por lo menos no son evidentes, lo que posibilita y favorece el crecimiento institucional de una manera importante

### **2.1.3. Local**

Silva (2014), Clima Organizacional y su Relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa San Miguel de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2014. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.

Es una investigación de diseño descriptivo correlacional, tuvo como objetivo general: explicar el clima institucional y su relación con la gestión educativa de la

Institución Educativa “San Miguel” de la provincia de San Miguel - Cajamarca 2014, la muestra de estudio estuvo conformada por 32 integrantes entre personal directivo, docente, administrativo y de servicio, a quienes se les aplicó un cuestionario de encuesta; los resultados obtenidos y sistematizados permitieron llegar a la siguiente conclusión:

- Existe correlación buena y significativa del clima institucional con la gestión educativa en un 85%, un buen clima institucional constituye un componente influyente para una buena gestión.

Si bien esta conclusión no ha utilizado la estadística inferencial como una herramienta estadística probatoria sobre la real correlación de variables y solamente se lo ha hecho con la estadística descriptiva, sin embargo si permite tener una cierta claridad en cuanto al comportamiento de ambas variables, toda vez que asegura que ambas variables los niveles que se han tenido en cuenta en sus instrumentos para su medición tienen una coincidencia en un 8% lo que estaría asegurando el grado de significancia directa de las variables de estudio.

Así mismo, con este nivel de coincidencia se estaría garantizando el cumplimiento de las propuestas programadas por el órgano directivo y acordadas por toda la comunidad educativa.

Se debe recordar que en una institución educativa se brinda el servicio más importante del estado, que es justamente la educación de los niños y jóvenes en su gran mayoría, por lo que para alcanzar la calidad educativa que se quiere, uno de los factores que juegan un papel preponderante en la institución educativa es la correlación de variables, ello coadyuva directamente en disminuir significativamente las dificultades que se presentan en el proceso de ejecución o por el contrario pueden empeorarlo.

Este porcentaje no deja dudas de la tendencia de ambas variables analizadas toda vez que una gran mayoría de integrantes se encuentran a favor del tipo de gestión educativa o por lo menos no se sienten incómodos con la toma de decisiones, ello hace que ambas variables presenten porcentajes con similar tendencia, ello a la vez permite avizorar el futuro con cierto optimismo no distrayendo el tiempo y recursos en ciertos indicadores que interfieran el clima laboral.

Lingán (2015), Clima Institucional y desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel – 2014. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca.

La presente investigación, tiene como propósito determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, en el año 2014. Es una investigación no experimental de tipo transversal, descriptivo correlacional. Se trabajó con una población y muestra de 08 directores y 28 docentes de inicial, primaria y secundaria que conforman la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, la información se recolectó mediante dos cuestionarios de encuesta uno para docentes y otro para directores con similares características, los cuales fueron validados por expertos; la información recabada se analizó mediante las medidas estadísticas descriptivas y las conclusiones a las que llegó fueron:

- Se determinó que existe correlación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos”.

Esta conclusión es muy importante porque se asocia directamente al trabajo en aula con los niños y niñas donde los docentes están haciendo sus tareas a tiempo y de forma pertinente, cumplen con su horario de trabajo manejan sus documentos técnico pedagógicos, trabajan en equipo y coordinadamente en busca de la mejora constante de los aprendizajes de sus estudiantes, aceptan críticas porque reconocen que es una forma de mejorar su producción, así mismo no son reacios al cambio para mejorar la calidad educativa; de esta manera los docentes están contribuyendo directamente al mantenimiento de un buen clima dentro de la institución educativa.

Esta conclusión permite argumentar el fortalecimiento de las relaciones entre los mismos docentes toda vez que no se evidencia visos de egoísmo, más bien se encuentran presentes otros indicadores como la cooperación el trabajo en equipo la comprensión de dificultades personales de los compañeros de trabajo, lo que hace que se apoyen mutuamente.

- Se demuestra que el director asume el liderazgo pedagógico en los niveles de regular a positivo; teniendo limitaciones sobre todo de carácter formativo para movilizar los componentes y procesos de la enseñanza aprendizaje, así como para la conducción técnica y científica a la institución educativa.

Esta conclusión permite identificar ciertas limitaciones por parte de los directores de la red educativa donde se ha realizado la investigación, lo que implicaría primeramente el reconocimiento por parte de los directivos sobre la presencia de estas



dificultades, para que en coordinación y de forma democrática y en apego a las normatividades vigentes se tome decisiones consensuadas que conlleven a mejorar estos escollos que están impidiendo una mejor transpirabilidad de los procesos hacia la mejora continua de la calidad educativa de los niños y niñas que son atendidos por la población docente y directiva.

Además se debe advertir que el liderazgo en el personal directivo es algo imprescindible por ello es recomendable la realización de talleres sobre relaciones humanas y de expectativas laborales del personal que permita identificar puntualmente ciertas fallas para ser corregidas a tiempo en beneficio de la población a la que se está brindando el servicio.

## **2.2. Bases teórico científicas**

### **2.2.1. Gestión Educativa**

La Gestión en sentido general tiene las siguientes teorías:

#### **a. Teorías de la gestión educativa**

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

El origen de esta escuela también se vincula a otra perspectiva académica, a la sociología industrial y de la empresa, al funcionalismo norteamericano y tiene como punto de partida los estudios realizados entre 1927-32 en la empresa Western Electric de Chicago; la finalidad de esta investigación era superar los problemas de rechazo de los trabajadores a la organización Taylorista del trabajo, así como obtener mejoras en la productividad. (Blanch, 2003, p. 181).

Esta teoría propone elevar la calidad de las relaciones humanas entre todos los trabajadores y en especial entre la patronal con el proletariado, con este principio el trato que deben recibir los trabajadores debe ser asertivo y coherente, lo que tiene que ver con la gestión institucional u organizacional, de esta manera se baja considerablemente las reacciones en contra tanto de la organización como de quien la lidera, en consecuencia un trato fluido, humano y la capacidad de escucha resulta siendo muy importante, para ello alguien de quien representa a la masa laboral debe liderarlo o representarlo, en

ese sentido es natural la organizaciones de los sindicatos porque son los que transan y negocian con la patronal celebrando convenios.

Se debe tener en cuenta tambien que esta teoría permite o favorece una mayor producción toda vez que su personal se encuentra capacitado y desempeña de una forma eficiente su trabajo, disminuyendo considerablemente los tiempos “muertos” que incrementan el costo de un producto.

Si esta teoría se relaciona con el fenómeno educativo, las teorías conductistas se mantendrían vigentes toda vez que la tecnología educativa es producto de cierta tendencia de la producción en cadena que tambien sostiene la teoría Tayloriana.

En cuanto al clima organizacional o clima laboral si bien la teoría tayloriana no es específica, pero su propuesta de la especialización en puestos de trabajo para generar una mayor productividad establece cierta conformidad con el trabajador si este tiene sus ingresos en función a sus resultados; es decir si la empresa cuenta con personal calificado en cada uno de los puestos resulta evidente el incremento de la productividad y por lo tanto una mejora común de la economía de los trabadores, favorenciendo de alguna manera el buen clima laboral

### **Teoría del desarrollo organizacional.**

El desarrollo organizacional pretende ayudar a las organizaciones para que a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas, sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización apoye y fomente estos valores. (Guízar, 2013, p. 17)

Es muy importante desde esta teoría dejar en cierta libertad a los trabajadores porque sus facultades creativas se tornan más

espontáneas, el nivel de eficiencia de acuerdo a la responsabilidad puede incrementarse, naturalmente, se incrementará el volumen de producción de servicios o de bienes, entre la alta dirección y el personal se mantendrá una comunicación fluida y por canales regulares que permitirá el ahorro de tiempo, por otra parte, el sistema de funcionamiento de la institución se torna más ágil y dinámico generando mayor ventaja competitiva frente a otras instituciones.

Esta teoría releva la calidad de persona con la que debe contar una empresa da gran importancia a las cualidades como las actitudes que pueda evidenciar frente a un hecho o fenómeno que se presente dentro de su trabajo, al trato que debe dar a sus compañeros de trabajo y a los clientes; de esta manera estará contribuyendo con el crecimiento de la organización; este enfoque se asocia desde este punto de vista con lo que es el clima laboral, pues este también es la suma de actitudes favorables cuando se percibe positivo o desfavorables cuando interfiere en la marcha institucional.

En el caso del sector educación resulta importante tomarlo en cuenta, puesto que el “producto” que se modifica a si mismo con ayuda o facilitación del docente es una persona que maneja la dimensión emocional es decir un conjunto de actitudes que los pone en práctica durante todo el proceso de aprendizaje.

#### **b. La gestión educativa, definición**

Es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; para responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. (Ministerio de Educación Nacional-República de Colombia, 2019)

Se puede colegir que la gestión educativa es inherente a las instituciones educativas, tanto a nivel del sector público como del sector privado toda vez que estos dos actores del servicio educativo desde el punto de vista normativo, Constitución Política del Perú, 1993 (pcm, 2013), afirma

que la educación tanto pública como privada asumen roles coincidentes porque ambas buscan el mejoramiento de la educación en todos sus niveles.

Por otra parte también se debe tener presente que la gestión educativa tiene sus bases de la gestión como disciplina científica, es decir que se relaciona con la palabra anglosajona Management, que quiere decir o que incluye a varias acciones que se realizan dentro de una empresa para mantener la calidad de su servicio o de sus bienes; relacionándolo con educación es la dirección, la responsable de orientar pertinentemente las acciones y tareas que debe realizar el personal; a nivel organizacional asume el compromiso el compromiso de establecimiento de funciones en cada una de sus unidades o áreas que la conforman, así dentro de una institución educativa se tendrá presente, la misma dirección institucional, los departamentos académicos, las áreas de tutoría y acompañamiento, las áreas de logística; la asociación de padres de familia (APAFA) donde todas las áreas mediante el trabajo en equipo van a logra mejorar las condiciones internas de la institución educativa con la finalidad única de mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y señoritas.

En este sentido la gestión educativa se convierte en un modelo riguroso que responde a principios generales de la gestión y que los ejecutivos de la institución educativa deben manejar las dimensiones y operar pertinentemente para evidenciar el compromiso de mejorar la calidad educativa en función de un buen clima laboral.

La gestión educativa se interioriza en todo el proceso educativo de una institución educativa, por el mismo hecho que debe exhibir resultados positivos en cuanto a la calidad de los aprendizajes, donde directamente se encargará la dirección de gestión pedagógica.

Por otra parte también la gestión educativa no se queda al interior de la institución educativa solamente sino que también busca conectar con otras organizaciones que pueden ser educativas o de otro sector que comparte los mismos usuarios pero en diferentes circunstancias, como es el caso del sector salud, donde en una buena medida sus usuarios son los niños y niñas en edad escolar así como también los docentes en actividad; entonces la gestión educativa está llamada a mejorar y elevar la fluidez de las coordinaciones con

el sector salud porque comparten usuarios pero en tiempo y situaciones diferentes.

### **c. Principios de la gestión educativa**

Pairazaman (2018), tiene en cuenta los siguientes principios en cuanto a la gestión educativa.

- *Jerarquía y autoridad claramente definida*: este principio fundamental está claramente definido por la autoridad y la organización que se establece dentro de una institución educativa. Se debe tener en cuenta que la subordinación a la vez implica dos vertientes muy importantes: como la toma de decisiones las mismas que deben ser pertinentes y estar en función a los objetivos de la institución, así como con la operatividad de las tareas que se tengan que realizar consecuentemente, es acá donde el principio de autoridad debe mantenerse implícito para garantizar la fluidez de la organización institucional de tal manera que el ambiente de trabajo sea acogedor y a la vez el cumplimiento del deber garantice la calidad de los servicios.
- *Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones*: es aquí donde se establece en la planificación cuando se delegan responsabilidades y funciones para que la organización de la institución educativa esté claramente establecida.

La toma de decisiones juega un papel muy determinante en la vida empresarial (y a nivel personal), si estas son bien tomadas, los resultados no se hacen esperar, toda vez que genera en el personal un efecto multiplicador y una competencia sana, es decir la autoridad educativa máxima (el director o directora) deben conceptualizar la empresa como un “todo”, pero a la vez no descuidar del análisis de cada una de sus partes.

También es importante mencionar que la toma de decisiones deben ser claras y objetivas sin ambigüedades que se preste a dos o más interpretaciones y que genere confusión o caos en la institución no siendo para nada favorables para un buen clima laboral, toda vez que generará

desconcierto y desconfianza en la persona que ejerza la dirección de la institución de la unidad o área respectiva.

- *Claridad en la definición de canales de participación:* por medio de este principio fundamental se toma en cuenta que todos los actores educativos deben interactuar entre sí, para lograr los objetivos institucionales.

Es muy relevante que todo el personal de la empresa tenga los mensajes o decisiones claras y oportunas, a fin de evitar el cruce de información que es muy negativo para el crecimiento de la empresa, la documentación normativa juega un papel preponderante en este principio y determina responsabilidades puntuales en las diferentes áreas que la constituyen, el deslinde y la delegación de responsabilidades permite el trabajo organizado y efectivo de toda la organización.

De allí que las organizaciones tengan un vocero oficial quien coordina con todas las áreas y previamente todas ellas han hecho el análisis del texto o información que se va a difundir al público, por lo que corregido y modificado el documento y luego autorizado por la autoridad competente, recién se encuentra en condiciones de ser publicado o transmitido por diferentes medios.

Se ha visto muchas veces contradicciones en cuanto a toma de decisiones especialmente en lo que es a los ministerios, donde se presentan declaraciones o toma de decisiones que luego son desmentidas o no ejecutadas posteriormente, lo que debilita a la autoridad que la representa y también distrae tiempo y muchas veces dinero en gastos que no se debieron realizar.

- *Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización:* por medio de este principio se toma en cuenta la experiencia, capacitación, así como las actitudes del personal para desempeñar cargos dentro de la institución.

Si el personal se ubica en función de sus competencias y capacidades que maneja, prácticamente no habría tiempos “muertos”, su producción y productividad serían muy beneficiosos, de allí que la

selección del trabajador es de suma importancia, por ello mismo se justifica la puesta a “prueba” por un periodo de tiempo del empleado, lo que también se asocia al periodo de inducción que se estila últimamente en las empresas de producción y de servicios.

Este tiempo e puesta a prueba del trabajador es importante porque al empleador le permite verificar el manejo de las competencias del trabajador y corroborar de alguna manera el expediente documentado con los desempeños puestos en práctica, porque muchas veces se ha visto (y en especial en el sector público) empleados con un currículum vitae admirable pero que en la realidad, es decir en la práctica no están a la altura de las expectativas y menos del puesto que aspiran desempeñar.

- *Coordinación fluida y bien definida:* Se busca que todos los agentes educativos comuniquen pertinentemente las necesidades, intereses u objetivos que se desea lograr.

La duplicidad de órdenes, es contraproducente, cuando se presenta el personal a quien llega estas tareas se encuentra en situaciones confusas, en sí, no se está definiendo con precisión el nivel de dependencia o subordinación, en tanto la coordinación será fluida si la toma de decisiones es correcta, oportuna y clara.

En este caso la hoja de funciones juega un papel muy importante, de allí se puede deducir que y cuanto necesita para el desempeño de sus funciones y con lo que debe aportar para la atención del servicio o producción del bien; ello se complementa con el informe o solicitud oportuna que lo hagan mediante el canal regular.

- *Transparencias y comunicación permanente:* por medio de este principio se busca que exista una adecuada comunicación que posibilite un clima institucional favorable, así como buenas relaciones interpersonales.

La comunicación permanente tiene que ver con el mantenimiento cordial de la palabra, lo que ayuda de sobremanera a generar un clima de confianza y amistad entre todos los integrantes de la institución educativa, este clima de confianza es sumamente importante, porque el empleado se siente a gusto trabajando en la institución, de esta manera se siente

convencido del rol que desempeña a la vez que mejora sustantivamente su autoestima porque siente y está convencido que sus aportes contribuyen en la mejora de la calidad de servicios que presta o bienes que produce.

En cuanto a la transparencia implica un nivel de información con la verdad y con claridad sin medias tintas y que no dé lugar a comentarios adversos que no van hacer más que alterar el desarrollo de las actividades, poniendo en cuestionamiento la toma de decisiones de una determinada área o dirección de la institución.

#### **d. Profesionalización de la gestión educativa**

Si es verdad, las buenas intenciones que se tenga dentro de una institución educativa por parte del personal son importantes, pero de ninguna manera son suficientes, en toda organización empresarial, así como en una institución educativa se necesitan de cosas concretas y realizaciones oportunas que generen resultados concretos o medibles, por ello el gerenciamiento educativo, el liderazgo institucional son elementos claves en el desarrollo y la consecución de los objetivos estratégicos de una institución educativa, sin ellos no es posible avanzar y posicionarse en el mercado, de allí que la capacitación, la puesta en marcha de programas de sensibilización tanto a directivos como a operadores es muy importante porque se está tocando la fibra humana; es decir se internaliza el compromiso formando parte de la conducta del empleado, ello a la vez genera un desarrollo laboral espontáneo y productivo en la empresa no siendo necesario una supervisión permanente, la que por su carácter coercitivo, altera o modifica los estados de ánimo de la persona influyendo en su producción y en la comodidad de su trabajo, (Manes, 2005)

#### **e. Enfoques de la gestión educativa.**

De acuerdo a los planteamientos de Alvarado (1997),

Se debe luchar contra el enfoque tradicional y burocrático, donde la base de la gestión en las instituciones gira en torno a las normas y a los estatutos o reglamentos, donde la jerarquía y la autoridad del líder es lo primordial siguiendo los esquemas que se han planteado. Entre los principales enfoques tenemos:



- **Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico**

Una dirección centrada en el aprendizaje se relaciona con todo aquel conjunto de actividades que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo docentes y estudiantes. El liderazgo pedagógico concierne a una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con metas dadas, sino que busca ir las cambiando para que mejoren la educación y las prácticas docentes en el aula. (Leithwood, 2009)

El director como el líder de una institución educativa está llamado a exhibir y manejar capacidades que evidencien en hechos y resultados lo que se ha propuesto en su proyecto educativo institucional, primeramente alcanzando sus objetivos estratégicos, que se asocian a la misión institucional y a la vez proponiendo alternativas y estrategias para encaminarse a la visión institucional; obviamente implica un trabajo arduo y sostenido que solamente están llamados a realizarlo quienes tienen condiciones de líderes que saben hacer la lectura presente de la realidad y proyectarse con bases sólidas al futuro.

El líder pedagógico genera confianza en cuanto a persona y el manejo de sus capacidades de dirección, es en otras palabras una fusión de calidad de persona y calidad profesional que transfiere e irradia optimismo por alcanzar los objetivos, no desmaya en sus propósitos, por el contrario cobra fuerzas y motiva al personal en el propósito de cambio de paradigmas no quedándose estático sino reconociendo que dentro de él y de su personal están presentes las capacidades transformadores de la realidad.

Por otra parte también se ajusta a principios dialécticos toda vez que al reconocer las habilidades transformadoras de su personal y de él mismo y que éstas por naturaleza no deben permanecer estáticas porque del continuo hacer salen ideas que van a reestructurar la forma de pensamiento de gestión educativa.

- **Enfoque de gestión participativa**

Un aspecto importante en esta configuración de la gestión escolar es el relativo a los sujetos. La relación se da con el reconocimiento de la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Se trata de verlos no como elementos pasivos que deben ser administrados o “manejados”, sino como personas, individualidades autónomas con voluntad y poder de acción. (Loera, 2006)

Es importantísimo el reconocimiento de las capacidades de todo el personal, la distribución de responsabilidades y puestos en función de sus habilidades crea un plus determinante y ventajoso en el funcionamiento de las instituciones educativas, la producción es elevada y de calidad, la confianza en el trabajador de “hacer las cosas bien” resulta evidente, la tranquilidad en el trabajo, que no se entienda como pasividad, redundante en el equilibrio del estado emocional de las personas, las opiniones son tomadas en cuenta y forman parte de las decisiones de la alta dirección.

Si bien la gestión educativa recae en el director, pero la suma de ideas y ejecución de las mismas en un clima favorable facilita el alcance de los objetivos, de allí que el enfoque de gestión participativa se asocie a una correcta distribución de funciones para que el personal participe de manera pertinente y sus opiniones y aportes encajen dentro la política institucional y también se orienten puntualmente con los objetivos estratégicos de la institución.

- **Enfoque transformacional**

La apuesta por la reforma de la escuela implica transformar la gestión que desarrollan los directivos, para centrar el quehacer de toda la institución educativa en el logro de aprendizajes por los estudiantes. (Pozner, 2001)

Se debe tener en cuenta que la gestión de una institución educativa es diferente una de otra en lo específico, allí no encajan “recetas” que hayan funcionado en otras instituciones educativas,

pues las personas son diferentes, el periodo de tiempo es diferente, y en general es diferente toda la comunidad educativa, entonces el líder o director de una institución educativa, no es quien “copia” ideas de otros directores, o simplemente aplica las normas sin considerar las dimensiones de la persona, el enfoque transformacional obliga a quien ejerza la gestión institucional (vale decir educativa) poner en acción sus sentidos, para que partiendo de premisas fundamentales como la superación permanente y la búsqueda de la calidad educativa transforme progresivamente su institución educativa, y en una línea de tiempo compare lo recorrido y lo que falta aún por recorrer, transformando e innovando y solamente regresando la vista atrás no para ufanarse de lo logrado sino para impulsar y generar cambios que peculiaricen a la institución educativa como única dentro de sus espacio, tiempo e historia.

- **Enfoque de gestión basado en procesos**

La institución educativa desarrolla una gestión por procesos cuando identifica y organiza sus actividades y tareas para alcanzar sus objetivos y lograr los aprendizajes de los estudiantes. La gestión por procesos supone revisar constantemente el trabajo realizado en todas las áreas u órganos de la IE, lo que permite resolver problemas de manera pertinente en busca de la mejora continua. (Colca, 2016)

La gestión por procesos implica saber que se quiere alcanzar, y como se lo va alcanzar, implica el deslinde de responsabilidades, desde los componentes estratégicos, los misionales y los de línea o quienes lo operan que son finalmente donde se obtiene los resultados, es muy importante la coherencia de estos componentes que radica en un flujo espontaneo de acciones y la erradicación de duplicidad de las mismas, de esta manera se garantiza la eficiencia en el servicio.

También en la gestión por proceso se toma en cuenta las evaluaciones de cada uno de los procesos, ello permite identificar fallas las que son mejoradas o corregidas de forma rápida no alterando significativamente el sistema de producción, y además garantiza la calidad del producto, pues este ha pasado por evaluaciones sucesivas

hasta llegar al final de su producción; si se lo ve desde el punto de vista educativo, entonces las evaluaciones formativas para los estudiantes permiten identificar dificultades en el proceso de aprendizaje y hacer las puntualidades necesarias con la retroalimentación, donde el estudiante tendrá la oportunidad de enmendar su camino en lo que respecta a la fijación de sus aprendizajes.

#### **f. Funciones de la gestión educativa**

- **Función gestión del conocimiento**

Toda institución educativa por su misma naturaleza, se encuentra intrínseca la función de la gestión del conocimiento, vale decir la investigación debe estar presente desde todas las áreas educativas donde se gestiona el conocimiento, el descubrimiento y la puesta en marcha de proyectos que releven la cultura e incrementen el acervo disciplinar juega un rol por demás importante, bajo este marco es que la gestión del conocimiento se constituye en un imperativo de toda institución educativa si se opta por mejorar la calidad educativa de los estudiantes, en tanto, esta función debe encontrarse respaldada tanto financieramente como documentadamente para que se pueda medir con facilidad sus avances y poder hacer reajustes oportunos. Esta función destierra de una vez por todas el “dictado” por parte de los docentes la misma que convertía en un círculo vicioso a la educación y no se presentaba la tendencia de avance o descubrimiento de nuevos conocimientos.

Y reconociendo que la educación es dialéctica por naturaleza, entonces está llamada a generar en ella misma cambios transformacionales permanentes, que van a recrear lo descubierto aportando nuevos modelos, nuevas propuestas y enfoques en la solución de una problemática.

Pero si es verdad que para hacer realidad esta función se necesita de una directriz o lineamientos básicos a los docentes, ello a la vez debe estar encargado el departamento de investigación, el mismo que debe ir proponiendo y facilitando el proceso de gestión de nuevos conocimientos en todas las áreas, de esta forma justificará su existencia y permanencia y no

solamente siendo un órgano revisador de proyectos educativos irrelevantes que a la larga no generen cambios cuantitativos ni cualitativos en la comunidad educativa. (Rojas, 2006, p. 49-54)

- **Función gestión de la calidad**

Toda institución educativa asume un compromiso de calidad educativa con sus estudiantes, en ese sentido esta función asume planes y programas que se encuentren asociados a los objetivos estratégicos de un estado, el currículo nacional de educación básica 2015 tiene esa finalidad mejorar la calidad educativa de los estudiantes mediante el logro de las competencias en las diferentes áreas académicas, de esta manera estarán en condiciones de responder a las exigencias del momento e insertarse con facilidad en la nueva sociedad del conocimiento.

En este sentido la función calidad pasa por documentos referentes actualizados y pertinentes, por docentes preparados y comprometidos con su función y por directivos que lideran los cambios transformacionales de su institución educativa. Rojas (2006) y Minedu (2016)

En consecuencia la función calidad es la confluencia del esfuerzo y la suma de las capacidades de todo el personal que se encuentra en la institución educativa liderada por el director o directora en un ambiente de respeto y cooperación permanente.

- **Función administrativa**

Uno de los factores que incide en la gestión educativa y que tiene que ver con la calidad educativa es la función administrativa o también llamada gestión administrativa, sea el nivel en que fuere la parte administrativa tiene que ver con planes y programas, la puesta en marcha de los mismos le da el toque característico a la institución educativa, por ello sino se tiene en cuenta esta función y se relega a un segundo plano, causará desajustes en el proceso educativo y por ende en la calidad educativa.

En consecuencia, el apoyo tanto logístico como normativo y otros aspectos administrativos se suman a la función administrativa para mejorar la calidad de la gestión educativa. (Ramírez, 2004, p. 27)

Lo que trae como consecuencia la mejora de los aprendizajes de los estudiantes y a los docentes darles las condiciones tanto logísticas como emocionales para que puedan cumplir con su cometido de manera exitosa, porque se debe advertir que el éxito de un docente conlleva al éxito de los otros docentes, de los estudiantes y naturalmente de toda la comunidad educativa.

#### **g. Objetivos de la gestión educativa**

Los objetivos de la gestión educativa tienen que ver necesariamente con los fines de la educación que se plantean en la Ley general de Educación N° 28044 en el artículo 9 donde precisa lo siguiente:

Formar personas capaces de lograr su realización ética, intelectual, artística, cultural, afectiva, física, espiritual y religiosa, promoviendo la formación y consolidación de su identidad y autoestima y su integración adecuada y crítica a la sociedad para el ejercicio de su ciudadanía en armonía con su entorno, así como el desarrollo de sus capacidades y habilidades para vincular su vida con el mundo del trabajo y para afrontar los incesantes cambios en la sociedad y el conocimiento. (Minedu, 2014).

Implica una formación holística del estudiante, capaz de comprender, transformar realidades y enfrentar con éxito los cambios cuantitativos y cualitativos de la era del conocimiento, por ello para que esto se haga realidad el estudiante debe estar en condiciones suficientes del manejo de las diferentes competencias transversales y propias de las áreas académicas, así mismo estar en condiciones de relevar su identidad cultural, religiosa y de género, capaz de reconocerse así mismo tal y como es.

Por otra parte corresponde también una integración a la conectividad reconociendo que le corresponde vivir una era de cambios continuos y que por lo tanto un menor descuido en cuanto a la actualización lo dejará en

desventaja frente a quienes se mantienen siempre anclados al proceso transformador de la sociedad.

Contribuir a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, próspera, tolerante y forjadora de una cultura de paz que afirme la identidad nacional sustentada en la diversidad cultural, étnica y lingüística, supere la pobreza e impulse el desarrollo sostenible del país y fomente la integración latinoamericana teniendo en cuenta los retos de un mundo globalizado. (Minedu, 2014)

Por lo que los estudiantes están llamados a elevar una cultura de paz, el manejo de la justicia con equidad y transparencia, sepan comprender y se comprendidos, capaces de convivir en dificultades pero conscientes de superarlo progresivamente, de tal manera que genere un valor agregado en sus propuestas y producciones, luego de integrarlas en su contexto y su país, tener la capacidad de tender puentes y nexos con la sociedad latinoamericana, toda vez que constituye un parte integrante de esta macro familia, asumiendo protagonismo y liderazgo mediante sus propuestas y hechos, además de ser cocientes que teniendo limitaciones se encuentran en condiciones de superarlas con esfuerzo, dedicación y perseverancia.

#### **h. Dimensiones de la gestión educativa**

Frigerio (2014), propone las siguientes dimensiones de la gestión educativa.

- **Pedagógica-didáctica**

Acá contempla las practicas específicas de la enseñanza, por lo que lo define como: “actividades inherentes a la institución educativa configuradas para el proceso de la enseñanza aprendizaje, las mismas que responden a una realidad contextual tanto de estudiantes como de docentes y de comunidad educativa en general”. (Frigerio, 2014, p. 21), en tanto corresponde específicamente al manejo de documentos técnicos pedagógicas y el desarrollo de las sesiones de aprendizaje en aula.

Esta dimensión de la gestión educativa es muy importante en la medida que tiene que ver directamente con la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y hace relevancia al proceso técnico

pedagógico que ejerce el docente con sus estudiantes durante las secuencias didácticas; por otra parte tiene que ver con el acompañamiento pedagógico que reciba el docente en el aula por parte del directivo que ejerce una labor de asesoramiento permanente al docente, en este sentido, el directivo deberá manejar con eficiencia esta dimensión porque asume también funciones de mentor del docente, esta figura es mucho más frecuente en instituciones educativas de mediana o pequeña magnitud, donde el director asume diversas funciones en la institución educativa.

- **Organizacional**

Responde en cierta medida a la distribución pertinente de cada una de las diferentes unidades y áreas que permiten el buen funcionamiento de la institución educativa por lo que se entiende como la que “permite el trabajo organizado, disminuyendo drásticamente la improvisación de actividades por parte de sus integrantes, la eliminación de tiempos “muertos” así mismo permite evidenciar con claridad sus avances, porque se podrá evaluar con objetividad el desarrollo de sus actividades”. (Frigerio, 2014, p. 24), para la toma de decisiones dentro de la institución educativa.

La dimensión organizacional asume principios en cuanto a orden a distribución de responsabilidades y ubicación estratégica de cada una de las áreas o departamentos, y los equipos y materiales que se encuentren en estas dependencias.

- **Administrativa**

Asume compromiso de velar por el buen servicio y “está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar”. (Lavin, 2000, p. 43), los que deben hacerse en función del costo-beneficio.

El manejo de esta dimensión permite garantizar el funcionamiento de la institución educativa previendo situaciones contingentes, las mismas que deben ser mínimas cuando la



planificación que es parte de la dimensión organizativa se lo ha realizado atendiendo a un estudio pormenorizado de sus diferentes unidades que la conforman.

- **Comunitaria**

Asume compromisos externos de proyección con la comunidad, “alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras”. (Lavin, 2000, p. 43), resulta de mucha importancia porque la institución educativa se comparte la problemática de toda la comunidad o zona de influencia, de allí que el diagnóstico del lugar o comunidad es de mucha importancia, porque apartir de allí pueden generarse situaciones significativas que permitan contextualizar mejor los aprendizajes de los estudiantes.

## **2.2.2. Clima Laboral**

### **a. Teorías del clima laboral**

- **Teoría gestáltica**

Las leyes gestálticas plantean que, desde la captación del estímulo y su paso por el tracto óptico hasta alcanzar el cerebro, el proceso se verifica selectivamente. Los gestálticos fijaron algunas de las cláusulas contenidas en el contrato que regula nuestro trato perceptivo con el mundo. (Domínguez, 2014, p. 115)

La Gestalt sostiene que la psiquis del individuo siempre les otorga algún orden a los objetos que percibe. Por eso, Lewin (2004), Hace diferencias entre la organización en su conjunto y las partes de esta, asumiendo que “el todo” es diferente a “la suma de sus partes” (p. 59), esta teoría define dos principios fundamentales como son:

-Las cosas son y se presentan de una manera definida e inmutable, en este sentido la percepción resultaría siendo la misma para diferentes individuos.

Implica que la percepción de las cosas va a ser las misma por diferentes personas, esta afirmación resulta siendo verdad en parte, pero no

en su totalidad toda vez que en la percepción de muchos puede presentarse la parte subjetiva que es una dimensión diferente a lo concreto. La percepción de las cosas no siempre va a generar una misma apreciación, acá entra a tallar importantes diferencias, las mismas que van a determinar posiciones a favor y en contra, estas se deben dirimir y defender en función de los objetivos que se haya propuesto la institución educativa dejando de lado intereses parcializados que solamente van a dificultar la vida institucional.

-Orden relativo. Se encuentra en función de la necesidad y el objetivo que se quiere alcanzar.

Por otra parte comprender esta teoría implica salir de los cánones conductistas y ubicarse dentro de la teoría humanista, la misma que se relaciona con la comprensión de las personas, su forma de ser sus aspiraciones y el respeto por ella misma; en ese sentido la teoría gestáltica interviene en el clima laboral porque se debe tener en cuenta que una institución para que funcione óptimamente debe tener en cuenta a la persona y el manejo de sus capacidades así como sus entorno emocional, el mismo que juega un papel preponderante en la producción de bienes y servicios.

En tanto el reconocimiento de las funciones, la puesta en marcha de planes de estímulos resulta muy importante en una institución, pues se debe tener presente que el personal que trabaja tiene sentimientos, manejo emociones, que frente a disposiciones de la dirección evidenciará reacciones de aceptación, rechazo o de indiferencia.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**

El ser humano aspira a la autorrealización; que es el nivel máximo dentro de la jerarquía que establece el autor. Sin embargo, el potencial humano está infravalorado, es un territorio inexplorado.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, sostiene que la persona asume niveles de satisfacción de necesidades, empezando por las fisiológicas como son alimentación, respiración, reproducción, cumplidas estas metas que son prácticamente las mismas que la de los animales en general, se pasa a otras de mayor nivel como empleo,

satisfacción, salud, casa; y de esta manera va avanzando hasta llegar al autorreconocimiento, la producción intelectual, y otras dimensiones que le son propias e inherentes a la persona, estas necesidades cubiertas implica una relación de fuerzas tanto internas como externas de sus actores vale decir un equilibrio entre quien trabaja para lograrlas y quien facilita para que se obtengan, en tanto el clima laboral positivo coadyuva a lograr cada una de estas necesidades. (García, 2019)

#### **b. Clima laboral, definición**

Es la consecuencia de cómo perciben los trabajadores el comportamiento de las diferentes variables dentro de la organización en forma objetiva, las mismas que van a estimular el estado emocional de todo el personal. Además, cuando los trabajadores perciben que hay buena comunicación, confianza, participación, y motivación, entonces se puede decir que existe un clima favorable y que hay buena productividad y rendimiento dentro de la empresa. (Alves, 2000, p. 34).

Atendiendo a lo que se define como clima laboral se puede decir que una institución maneja un buen clima laboral cuando las variables que la componen se desarrollan en concordancia con la forma de pensamiento generalizado que tiene todo el personal.

#### **c. Razón de estudio del clima laboral**

Los estudios sobre clima laboral son necesarios para las escuelas, pues revelan información valiosa para conocer la calidad de las interacciones personales y adoptar cambios tendientes a superar deficiencias, lograr un clima armonioso y tener así un impacto positivo en los logros de aprendizaje de los alumnos.

Es recomendable no descuidar para nada la evaluación periódica de esta variable, es ampliamente reconocido que en general no se puede trabajar con animosidad y motivación en una institución educativa si el clima laboral no es el adecuado, la presencia de pequeños grupos que difieren en concepto e

interpretación de los hechos al interior de la institución educativa impiden el progreso en definitiva de las instituciones.

La preocupación por la relación causal entre el clima y los resultados educativos han llevado a realizar investigaciones sobre el tema, mediante las que se ha llegado a determinar indicadores objetivos del “clima” de la escuela. Los resultados de las investigaciones concluyen que el clima es una variable fundamental para diferenciar las escuelas en términos de rendimiento del alumno. Entre tales indicadores figuran los resultados de los exámenes, las tasas de retención y las ausencias injustificadas, faltas del profesor, índices de delincuencia entre el alumnado, actividades al margen del currículo y vínculos con la comunidad. En la autoevaluación figura el análisis del clima escolar y del centro en términos de que este resulte acogedor u hostil, democrático o burocrático, organizado o caótico, estimulante o inhibitor, atrayente o repulsivo. Por lo común, no se hace intento alguno de medir estos rasgos, pero pueden constituir un modo útil de estimular a los enseñantes a reflexionar sobre su propia escuela como un primer paso hacia la adopción de cambios positivos (Villacorta, 2004, pág. 37)

#### **d. Funciones del clima laboral**

De acuerdo a Cabrera (2009), se tiene las siguientes funciones

- **Vinculación.** Implica el involucramiento hacia una actividad que se está realizando

Es decir, aparte de sus funciones, sin dejar de hacer las mismas debe cumplir con el apoyo de otras acciones que permitan el alcance de metas, es imprescindible hacer un trabajo “plus” por parte del trabajador porque de esta manera está aportando significativamente en el proyecto de vida institucional

- **Des obstaculización.** Permite disminuir las dificultades que están interfiriendo el logro de los objetivos.

En este caso se debe pasar de la simple “observación” a la “acción” no es suficiente las sugerencias o los consejos el aporte concreto y efectivo por parte del trabajador.

- **Espíritu.** Implica que los miembros integrantes de una institución se sienten comprometidos con la tarea y están aportando para lograr hacer realidad.

Tiene que ver con la identidad que deben manejar todo el personal de organización, ello conlleva a poner en práctica el espíritu de responsabilidad y de compromiso institucional.

- **Intimidad.** Implica que los trabajadores sientan confianza entre ellos mismos, compartan su problemática personal, pero sin menoscabar la integridad.

Se debe reconocer que todo trabajador maneja códigos personales que lo hacen diferente del otro trabajador, cuando estos los expone y deja a la luz del personal es porque espera respeto y consideración y no la divulgación vulgar por parte de sus compañeros de trabajo.

- **Alejamiento.** Permite que entre el jefe y el subordinado disminuya el protocolo y se genere un ambiente de mayor confianza, pero sin exceder los límites permitidos.

Es muy importante que el jefe y el subordinado compartan experiencias y expongan sus diferencias, pero sin alterar el clima institucional, sino más bien que sirva como un punto de apoyo importante para mejorar los lazos de confraternidad entre todo el personal de la institución, disminuyendo tensiones, las mismas que generan un ambiente poco propicio para la creatividad del personal.

- **Énfasis en la producción.** Implica preocupación en el logro de los objetivos institucionales, pero a la vez se preocupa por orientar al trabajador en su labor.

Tiene que ver con el cumplimiento de metas, pero para ello debe preocuparse de la real situación del trabajador, sus condiciones en que los realiza y como lo podría hacer mejor.

- **Empuje.** Implica apoyo, motivación al trabajador para elevar la calidad de su trabajo y alcanzar los objetivos.

La generación de ánimo permanente en el trabajador con palabras de aliento es sumamente importante, comentarios que relevan sus cualidades generan una fuerza interna que les permite mejorar su producción y productividad.

- **Consideración.** Reconoce la calidad humana de las personas y se preocupa por apoyar directamente en sus propósitos personales.

Es importante que la institución educativa representada por sus directivos tenga en cuenta las situaciones personales de sus trabajadores, de esta manera el trabajador reconocerá que constituye un factor importante en la vida institucional.

- **Estructura.** Da importancia a la parte formal, respeta normas, se preocupa por la forma y el protocolo, cumple con las especificaciones técnicas.

En toda organización el respeto a los documentos de gestión por parte de todo el personal es muy importante, allí se evidencia el cumplimiento de sus funciones, las prohibiciones y a la vez los derechos que debe exigir a sus jefes luego que ha cumplido con sus responsabilidades.

- **Responsabilidad.** Asume compromiso implícito trabajo sin necesidad de control, cumple oportunamente, y genera clima favorable. La responsabilidad se encuentra implícita en el trabajador, lo que va a permitir una organización interna de su trabajo y cumplir con lo solicitado de manera oportuna.

#### e. Dimensiones del clima laboral

Según Berbel (2007) refiere que el clima laboral engloba las siguientes dimensiones:

- **Dimensión: comunicación**

En la medida en la que el clima laboral es el resultado de las interacciones entre individuos hay que estudiar el clima de comunicación en una empresa u organización como enfoque específico se aconseja - sin duda – aislar a priori las situaciones que enmarcan la comunicación existente reuniones entrega de información encuentros de comunicación informal, y considerar estas situaciones dentro de la realidad clima de comunicación. (Berbel, 2007, p. 198)

Las interacciones entre las personas permiten el mejoramiento del trabajo de cada una de ellas en la institución educativa, en la medida que se manejen valores morales que conlleven a relevar las cualidades de las personas, hacerles ver ciertos errores en un marco de respeto y consideración; de esta manera la comunicación cumplirá su cometido de manera pertinente.

- **Dimensión: motivación**

La motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. La cultura, en relación con el clima, representa el nivel más profundo de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles. (Berbel, 2007).

Esta dimensión es importante porque se debe advertir que el personal de la institución educativa incluyendo sus niños y niñas deben encontrarse motivados a seguir adelante en sus proyectos de aprendizaje, porque deberán reconocer que esta dimensión eleva considerablemente la producción personal, porque se encuentra motivado(a) por hacer las cosas bien y en el menor tiempo posible.

- **Dimensión: Confianza**

Es una firme creencia o seguridad en la honestidad, integridad o fiabilidad de otra persona, lo cual va a permitir a las personas compartir necesidades y sueños en niveles crecientes de importancia y trabajan efectivamente entre ellas hacia las metas compartidas. (Bris, 2000, p. 13)

La confianza en el personal de una institución educativa debe ser una premisa descontada, es decir que de por sí debe evidenciarse con las actitudes de todo el personal, lo que genera seguridad en la toma de decisiones por parte del órgano directivo y la ejecución de tareas por parte del personal.

Esta dimensión permite el trabajo en armonía de todo el personal porque sienten que no son desairados, que sus opiniones son tomadas en cuenta y que si es que son corregidas es porque en verdad se lo merecen, por otra al tener confianza nadie tendría que cuidarse “las espaldas”, sino utilizar ese tiempo valioso en la mejora personal y también de la institución educativa donde labora.

- **Dimensión: Participación**

Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro. (Bris 2000, p. 13)

En suma, tiene que ver con el cumplimiento de diferentes indicadores que sumados conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en el proyecto educativo institucional de la institución educativa; por ello participación implica esfuerzo, identidad y responsabilidad en las diferentes acciones programadas.

Participar de la solución debe ser la idea de todo trabajador de una institución sea esta educativa o de otra clase, de esta manera se reconoce a



sí mismo, reconoce también que le faltan algunos atributos para mejorarse, y que su aporte siempre es tomado en cuenta.

### 2.3. Marco conceptual

- **Clima laboral.** “Es la percepción que tienen los miembros de una organización con respecto a las características o situaciones laborales, administrativas, sociales, interpersonales e intrapersonales, los cuales influyen en su desenvolvimiento”. (Malvas, 2014, p. 59)
- **Dimensión.** “Una dimensión es un elemento integrante de una variable compleja, que resulta de su análisis o descomposición” (Arias, 2016)
- **Gestión educativa.** “Es el conjunto de procesos que permite a la directiva de una institución gestionar proyectos o actividades en los ámbitos institucionales, pedagógicos y administrativos con el fin de obtener su desarrollo”. (Altablero, 2007. p.19)
- **Indicador.** “Un indicador es una característica específica, observable y medible que puede ser usada para mostrar los cambios y progresos que está haciendo un programa hacia el logro de un resultado específico” (Baptista, 2010)

### 2.4. Formulación de hipótesis

#### 2.4.1. Hipótesis general

**H<sub>i</sub>:** Existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

**H<sub>o</sub>:** No existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

#### 2.4.2. Hipótesis específicas

H<sub>1</sub>: La gestión educativa se encuentra en un nivel medio en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

H<sub>2</sub>: El clima laboral se encuentra en un nivel medio en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

H<sub>3</sub>: Existe relación directa entre la dimensión pedagógica- didáctica y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

H<sub>4</sub>: Existe relación directa entre la dimensión organizacional y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

H<sub>5</sub>: Existe relación directa entre la dimensión administrativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

H<sub>6</sub>: Existe relación directa entre la dimensión comunitaria y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019.

## **2.5. Variables**

### **2.5.1. Definición operacional**

#### **a. Gestión educativa**

Es la competencia de un director o directora de incluir a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tiene como finalidad desarrollar, mejorar, fortalecer u optimizar capacidades para lograr objetivos educacionales teniendo en cuenta las dimensiones: pedagógica, democrática, institucional y administrativa, las mismas que se relacionan a la política educativa interna de la Institución educativa N° 82019 La Florida de Cajamarca.

#### **b. Clima laboral**

Es la percepción o interpretación que tiene y que evidencia el personal de la Institución Educativa N° 82019 La Florida de Cajamarca teniendo en cuenta la práctica pertinente de las dimensiones: identidad, motivación, comunicación y trabajo en equipo.

## 2.5.2. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala	Intervalo
<b>Variable 01:</b> <b>Gestión educativa</b>	Es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; para responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales. La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. (Ministerio de Educación Nacional-	Para su medición se aplicará un cuestionario de encuesta compuesto por 40 ítems, el mismo que está estandarizado, luego se recurrirá al cálculo de medidas estadísticas descriptivas como la media aritmética, la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad, estadígrafos que permitirán establecer el nivel respectivo de la variable.	Pedagógica-didáctica	Planificación y Evaluación de los aprendizajes.  Actualización y desarrollo profesional docente  Desarrollo de prácticas pedagógicas	1-15	Cuestionario de gestión educativa	<b>Ordinal:</b> Nunca = 1 Casi nunca = 2 Casi siempre = 3 Siempre = 4	<b>Dimensiones: D1</b> Deficiente [ 15– 30) Regular [30 - 45) Bueno [45 - 60) <b>D2</b> Deficiente [ 10– 20) Regular [20 - 30) Bueno [30 - 40) <b>D3</b> Deficiente [ 10– 20) Regular [20 - 30) Bueno [30 - 40) <b>D4</b> Deficiente [ 5– 10) Regular [10 - 15) Bueno [15 - 20]
			Organizacional	Planeamiento Institucional.  Desarrollo de relaciones en la institución y con otras instituciones.	16-25			<b>Variable:</b> Deficiente [40 – 80) Regular [80 - 120) Bueno [120 - 160]
			Administrativa	Recursos humanos.  Infraestructura y recursos básicos y materiales educativos.  Recursos económicos	26-35			

	República de Colombia, 2019)		Comunitaria	Da respuesta a las necesidades de la comunidad. Busca relacionarse con el entorno.	36-40			
<b>Variable</b>			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Escala</b>	<b>Intervalo</b>
<b>Variable 02: Clima Laboral</b>	Es la consecuencia de cómo perciben los trabajadores el comportamiento de las diferentes variables dentro de la organización en forma objetiva, las mismas que van a estimular el estado emocional de todo el personal. Además, cuando los trabajadores perciben que hay buena comunicación, confianza, participación, y motivación, entonces se puede decir que	Para su medición se aplicará un cuestionario de encuesta compuesto por 30 ítems, el mismo que se encuentra estandarizado, luego se recurrirá a cálculo de medidas estadísticas descriptivas como la media aritmética, la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad, estadígrafos que permitirán establecer el nivel respectivo de la variable.	Comunicación	Escucha activa. Difusión de información. Asertividad. Empatía. Respeto. Tolerancia.	1-6	Cuestionario de clima laboral	<b>Ordinal:</b> Muy bajo = 1 Bajo = 2 Regular = 3 Alto = 4 Muy alto = 5	<b>Dimensiones:</b> <b>D1</b> Deficiente [6 – 14) Regular [14 - 22) Bueno [22 - 30) <b>D2</b> Deficiente [7 – 16) Regular [16 - 25) Bueno [25 - 35) <b>D3</b> Deficiente [6 – 12) Regular [12 - 19) Bueno [19 - 25) <b>D4</b> Deficiente [12 – 28) Regular [28 - 44) Bueno [44 - 60)
			Motivación	Satisfacción Reconocimiento Prestigio Autonomía	7-13			
			Confianza	Sinceridad Seguridad	14-18			
								<b>Variable:</b> Deficiente [30 – 70) Regular [70 - 110) Bueno [110 - 150)

	<p>existe un clima favorable y que hay buena productividad y rendimiento dentro de la empresa. (Alves, 2000, p. 34).</p>							
			<p>Participación</p>	<p>El profesorado propicia la Participación. Equipos y reuniones de trabajo. Grupos formales e informales. Coordinación</p>	<p>19-30</p>			

## Capítulo III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo de investigación

Según (Landeau, 2007) la presente investigación por su finalidad es teórica, porque busca verificar el conocimiento sobre las variables.

Por su carácter, es una investigación correlacional porque tiene como propósito establecer la relación existente entre gestión educativa y clima laboral.

Por su naturaleza, es cuantitativa por cuanto la investigación nos permitirá recoger aspectos observables y susceptibles, además utilizaremos pruebas estadísticas para el análisis de datos y comprobar las hipótesis.

Por su alcance temporal, es transversal porque recogeremos información en un único momento de todos los sujetos de nuestra muestra.

### 3.2. Método de investigación

**Método inductivo.** Este se utilizó para realizar la comparación de las variables teniendo en cuenta las dimensiones de la variable gestión educativa con la variable clima institucional.

**Método deductivo:** Se utilizó para realizar el planteamiento del problema, las hipótesis y a partir de ella obtener las consecuencias lógicas del estudio, que serán sometidos a contrastación empírica, (Bechar, 2008).

**Método descriptivo:** Este método se usó para describir las características de los objetos de estudio presentes en la problemática, en su estado actual y en su forma natural sin hacer control ni manipulación de ninguna de las variables. (Arnal, 2001).

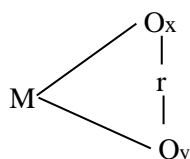
**Método analítico – sintético:** Se empleó para descomponer la información a través del análisis y luego para sintetizar lo más relevante en el marco teórico y conceptual, (Arnal, 2001).

### 3.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es enfoque cuantitativo de tipo correlacional porque busca “establecer el grado de relación o asociación entre una variable X y otra variable Y que no sean dependiente una de otra” (Baptista, 2008)

La correlación entre dos variables se determina mediante un coeficiente de correlación, cuyo valor oscila entre -1 y +1. Si el coeficiente de correlación es +1 indica una correlación positiva entre las variables y si es -1 indica una correlación negativa.

Este diseño se gráfica de la siguiente manera:



Donde:

M: Muestra (Docentes)

O<sub>x</sub>: Observación o medición de la variable 1 (Gestión educativa)

r: Relación de las variables de estudio

O<sub>y</sub>: Observación o medición de la variable 2 (Clima laboral)

### 3.4. Población y muestra

#### 3.4.1. Población

La población de estudio estuvo conformada por 50 docentes de la Institución Educativa N° 82019 La Florida de la ciudad de Cajamarca, según el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) 2019 de dicha institución educativa.

**Tabla 1**

*Población de estudio de la I.E N° 82019 La Florida, Cajamarca*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Hombres	13
Mujeres	17
<b>Total</b>	<b>50</b>

*Nota.* CAP 2019 de la I.E. N° 82019 La Florida, Cajamarca.

#### 3.4.2. Muestra

Corresponde a una muestra poblacional de 50 docentes de la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019, distribuidos en seis grados de primero a sexto; se consideró a toda la población por ser un grupo relativamente pequeño.

**Tabla 2**

*Muestra de estudio IE N° 82019 La Florida, Cajamarca, año 2019*

<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>
Hombres	13
Mujeres	17
<b>Total</b>	<b>50</b>

*Nota.* CAP 2019, I.E. N° 82019 La Florida, Cajamarca.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos**

“Las técnicas son de hecho, recursos o procedimientos de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento” (Ruiz, 2012), mientras que el cuestionario es el instrumento que permite el recojo de datos reales relacionados con las dimensiones de cada una de las variables en estudio; para la presente investigación se recurrió a la técnica de la encuesta y se procedió con un recojo manual y mecánico de los datos referente a las dos variables de investigación: gestión educativa y clima laboral. La técnica utilizada ha sido la encuesta y el instrumento el cuestionario.

El instrumento utilizado para medir la variable gestión educativa tiene el nombre de cuestionario de gestión educativa, ha sido elaborado por los tesisistas el año 2019, con la finalidad de recoger información de los docentes del nivel primario de la institución educativa 82019 en cuanto a su percepción referente a las dimensiones pedagógica - didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria, la aplicación del instrumento se realizó de manera individual y tuvo una duración de 30 minutos. El cuestionario consta de 40 ítems, de los cuales del 1 al 15 corresponden a la dimensión pedagógica - didáctica, del 16 al 25 a la dimensión organizacional, del 26 al 35 a la dimensión administrativa y del 36 al 40 a la dimensión comunitaria. Los valores asignados a cada una de las alternativas han sido asignados de la siguiente manera: nunca (1), casi nunca (2), casi siempre (3) y siempre (4).

El instrumento utilizado para medir la variable clima laboral tiene el nombre de cuestionario de clima laboral, ha sido elaborado por los tesisistas el año 2019, con la



finalidad de recoger información de los docentes del nivel primario de la institución educativa 82019, en cuanto a su percepción referente a las dimensiones comunicación, motivación, confianza y participación, la aplicación del instrumento se realizó de manera individual y tuvo una duración de 20 minutos. El cuestionario consta de 30 ítems, de los cuales del 1 al 6 corresponden a la dimensión comunicación, del 7 al 13 a la dimensión motivación, del 14 al 18 a la dimensión confianza y del 19 al 30 a la dimensión participación. Los valores asignados a cada una de las alternativas han sido asignados de la siguiente manera: muy bajo (1), bajo (2), regular (3), alto (4) y muy alto 5.

Ambos instrumentos, para su aplicación pasaron por la validación de expertos, la cual es una práctica usual y generalizada que permite tener la seguridad de la estructura y pertinencia de cada uno de los ítems a la respectivas dimensiones y por ende a la variable de investigación, cumpliendo con la respectiva rigurosidad metodológica y garantizando el propósito para lo cual ha sido elaborada (Cuervo & Escobar, 2008); así mismo se probó el nivel de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor de alfa a uno (1), mayor es la consistencia interna de los ítems analizados; siendo de 0.81 a 1 muy alta, de 0.61 a 0.80 alta de 0.41 a 0.60 moderada, de 0.40 a 0.21 baja, y de 0 a 0.20 muy baja. (Takakuwa & Lao, 2016)

A continuación en la siguiente tabla se presentan los resultados tanto de la validación como del nivel de confiabilidad.

**Tabla 3**

*Validación de los instrumentos aplicados a la investigación*

<b>Variable</b>	<b>% de validación</b>
Gestión institucional	96.7
Clima laboral	100

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 4***Nivel de confiabilidad de los instrumentos aplicados a la investigación*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Crombach</b>	<b>Nivel</b>
Gestión institucional	0.94	Muy alto
Clima laboral	0.96	Muy alto

*Nota:* Elaboración propia**Tabla 5***Técnicas e instrumentos por variables*

<b>Variable</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Informante</b>
Gestión educativa	Encuesta	Cuestionario	Docentes
Clima laboral	Encuesta	Cuestionario	Docentes

*Nota.* Elaboración propia.**3.1. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se recurrió a la técnica de la estadística, donde se aplicó un procesamiento computarizado, utilizando el programa Excel para las medidas estadísticas descriptivas como figuras y media, desviación estándar y coeficiente de variabilidad; para la estadística inferencial se hizo uso del programa estadístico SPSS versión 23, donde se calculó el coeficiente de Pearson.

**3.2. Aspectos éticos**

Para la presente investigación se tuvo en cuenta la confidencialidad de la información, así mismo, se mantuvo el anonimato de la información que brindaron los integrantes de la muestra.

## Capítulo IV: RESULTADOS

### 4.1. Presentación y análisis de resultados

Nivel de la Gestión educativa en la Institución Educativa N° 82019- 2019.

Se presenta en la siguiente tabla y figura

**Tabla 6**

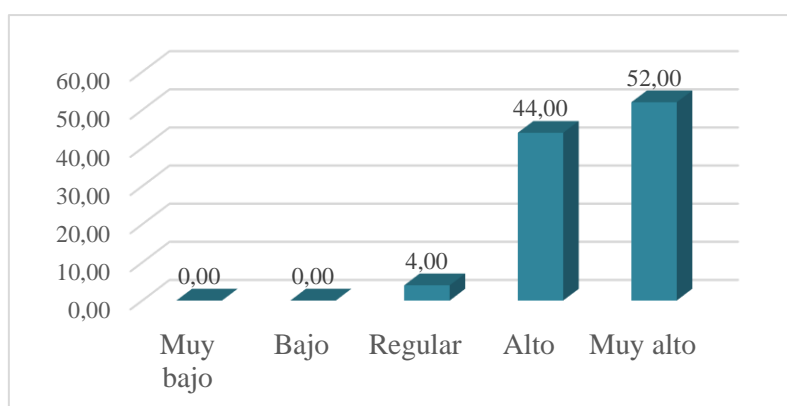
*Nivel de gestión educativa de la Institución Educativa N° 82019*

Niveles	fi	%
Muy bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	2	4.00
Alto	22	44.00
Muy alto	26	52.00
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 1**

*Nivel de gestión educativa de la Institución Educativa N° 82019*



*Nota.* Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto al nivel de gestión educativa que se presenta en la I.E N° 82019 La Florida del distrito de Cajamarca, un 52% de la muestra considera que el nivel de gestión educativa es muy alto, que se lo podría interpretar

como una gestión educativa destacada, mientras que un 44% declara que el nivel de gestión educativa es alto o bueno, y solamente un 4% lo conceptualiza como regular

Por lo que, en general la gestión educativa se encuentra con una aceptación entre óptima y buena aunque existen dificultades pero estas no interfieren la buena gestión que se realiza en esta institución educativa por parte de los directivos.

**Tabla 7**

*Estadígrafos descriptivos de gestión educativa de la Institución Educativa N° 82019*

	[ li >	Xi	fi	Xi*fi	d	d <sup>2</sup>	d <sup>2</sup> *fi
108	115	111.5	3	334.5	-26.77	716.6329	2149.8987
115	122	118.5	7	829.5	-19.77	390.8529	2735.9703
122	129	125.5	2	251	-12.77	163.0729	326.1458
129	136	132.5	12	1590	-5.77	33.2929	399.5148
136	143	139.5	4	558	1.23	1.5129	6.0516
143	150	146.5	7	1025.5	8.23	67.7329	474.1303
150	160	155	15	2325	16.73	279.8929	4198.3935
<b>Total</b>			<b>50</b>	<b>6913.50</b>			<b>10290.11</b>
$\bar{X}$				138.27			
S							14.35
C.V%							10.38

*Nota.* Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

Con referencia al análisis de la medidas estadísticas descriptivas, de acuerdo a los valores obtenidos se puede decir que la media aritmética ( $\bar{X}$ ) alcanza un valor de 138.27 puntos de un total de 160, lo que corrobora la información cualitativa presentada anteriormente, es decir que el valor calculado está por encima del valor promedio, en cuanto a la conceptualización cuantitativa, ello es muy importante porque demuestra la

conformidad sobre el nivel de gestión educativa, así mismo se evidencia la poca dispersión de las respuestas, toda vez que la desviación estándar (S) llega a 14, que es mucho menor a la tercera parte de la media aritmética lo que demuestra un alto grado de coincidencia en las respuestas por parte de los docentes conformantes de la muestra de estudio.

#### 4.1.1. Presentación de resultados de la variable clima laboral

**Tabla 8**

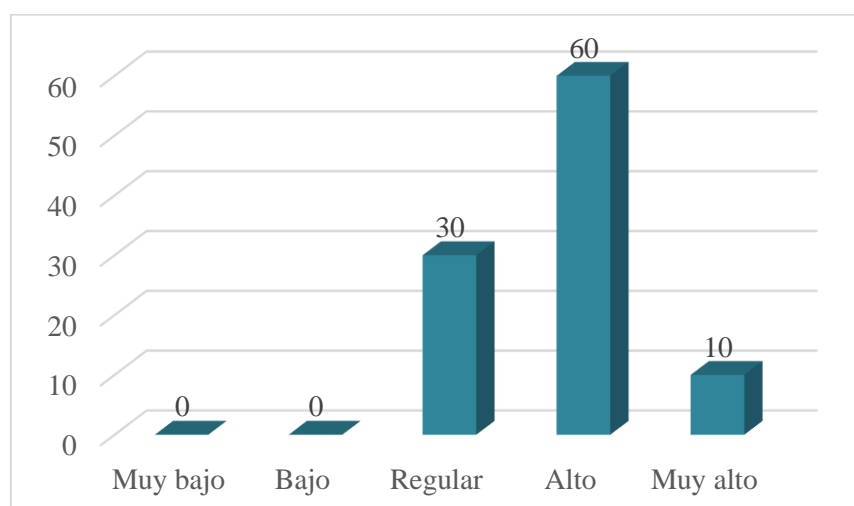
*Nivel de clima laboral de la I.E. N° 82019*

Niveles	fi	%
Muy bajo	0	0.00
Bajo	0	0.00
Regular	15	30.00
Alto	30	60.00
Muy alto	5	10.00
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 2**

*Nivel de clima laboral de la Institución Educativa N° 82019*



*Nota.* Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación**

Se observa que un 70% de docentes declaran que el clima laboral está entre alto y muy alto, seguido de un 30% aseguran que el clima laboral es regular; estos resultados demuestran que si es verdad la mayoría absoluta de docentes lo ubica en un buen nivel, sin embargo, también es cierto que hay un porcentaje importante de docentes que no se encuentran totalmente conformes con el comportamiento de esta variable.

**Tabla 9**

*Estadísticos descriptivos de la variable clima laboral de la Institución Educativa N° 82019*

	[ li >	Xi	fi	Xi*fi	d	d <sup>2</sup>	d <sup>2</sup> *fi
89	96	92.5	7	647.5	-17.7	313.29	2193.03
96	103	99.5	8	796	-10.7	114.49	915.92
103	110	106.5	11	1171.5	-3.7	13.69	150.59
110	117	113.5	9	1021.5	3.3	10.89	98.01
117	124	120.5	9	1084.5	10.3	106.09	954.81
124	131	127.5	3	382.5	17.3	299.29	897.87
131	140	135.5	3	406.5	25.3	640.09	1920.27
<b>Total</b>			<b>50</b>	<b>5510.00</b>			<b>7130.50</b>
$\bar{X}$				110.20			
S							11.94
C.V%							10.84

*Nota.* Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

Luego del cálculo de las medidas estadísticas descriptivas, se obtiene una media aritmética de 110.20 puntos de un puntaje máximo de 150 puntos coincidiendo ligeramente con el análisis cualitativo realizado anteriormente, es decir que se ubica en un nivel alto o bueno en cuanto al clima laboral con una dispersión muy baja de respuestas, pues esta llega solamente a un valor de 11.94, por lo que hay una clara homogeneidad de respuestas llegando a un 10.84%.

#### 4.1.2. Correlación de dimensiones de la variable gestión educativa con la variable clima laboral

**Tabla 10**

*Relación entre la dimensión pedagógica – didáctica, de la variable gestión educativa y la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019*

	Variable clima laboral	
Dimensión pedagógica – didáctica de la variable gestión educativa	Correlación de Pearson	0,628**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Nota. Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación**

Al calcular la correlación de la dimensión pedagógica - didáctica de la variable gestión educativa con la variable clima laboral se obtiene una relación altamente significativa toda vez que la probabilidad es de 0.000 con lo que se asegura que entre la dimensión y la variable contrastada se presenta una interdependencia directa e importante.

Además, se debe tener presente también que esta correlación constituye un termómetro en cuanto a la buena marcha institucional porque rápidamente se puede evidenciar si las decisiones que se han tomado han tenido el efecto positivo que se esperaba.

**Tabla 11**

*Relación entre la dimensión organizacional de la variable gestión educativa y la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019*

	Variable clima laboral	
Dimensión organizacional de la variable gestión educativa	Correlación de Pearson	0,511 **
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**

La correlación de la dimensión organizacional de la variable gestión educativa con la variable clima laboral es altamente significativa y directa, la misma que llega a un valor de 0.511 con una probabilidad de 0.000 lo que implica, una interdependencia de la dimensión organizacional con la variable clima laboral.

**Tabla 12**

*Relación entre la dimensión administrativa de la variable gestión educativa y la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019*

	Variable clima laboral	
Dimensión administrativa de la variable gestión educativa	Correlación de Pearson	0,472**
	Sig. (bilateral)	0,001
	N	50

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* Elaboración propia.

### **Análisis e interpretación**



La correlación entre la dimensión administrativa de la variable gestión educativa y la variable clima laboral es directa y significativa toda vez que el coeficiente de correlación es de 0.472 con lo que se llega a una probabilidad de 0.001, ello a la vez se traduce en un aviso importante cuando se requiera hacer modificaciones que conlleve a la mejora de la calidad administrativa sin disminuir la calidad del clima laboral.

**Tabla 13**

*Relación entre la dimensión comunitaria de la variable gestión educativa y la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019*

	Variable clima laboral	
Dimensión comunitaria de la variable gestión educativa	Correlación de Pearson	0,664**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

#### **Análisis e interpretación**

Calculado el coeficiente de correlación de Pearson se ha llegado a un valor de 0.664, con el cual se presenta una probabilidad  $p$  de 0.000, lo que implica que la correlación entre dimensión y variable contrastada es directa y altamente significativa; así como en las anteriores correlaciones, en esta también se debe tener presente que la alteración o cambio en la toma de decisiones en cuanto a la dimensión comunitaria estará cambiando también el nivel de clima laboral toda vez que entre ambas se presenta una interdependencia directa.

#### **4.2. Prueba de hipótesis**

**Tabla 14**

*Relación entre la variable gestión educativa y la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019*

	Variable clima laboral	
Variable gestión educativa	Correlación de Pearson	0,622**
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	50

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Elaboración propia.

La hipótesis de la presente investigación se planteó en los siguientes términos: Existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida - Cajamarca, 2019, y luego de haber contrastado los resultados de ambas variables mediante el Coeficiente de Pearson se ha podido probar la hipótesis positivamente, es decir confirmar que entre ambas variables propuestas si existe una correlación directa y altamente significativa porque se ha obtenido un Coeficiente de Pearson de 0.622 que se encuentra mucho más cerca de 1.00 que es la correlación ideal que a 0.00, a la vez la probabilidad  $p$ , es de 0.000-

### **4.3. Discusión de resultados**

#### **4.3.1. En cuanto a los objetivos específicos**

Primeramente haciendo un deslinde entre los dos primeros objetivos específicos, los cuales solamente tienen el propósito de identificar el nivel en que se encuentra cada una de las variables, es decir la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019, donde de acuerdo a la sistematización estadística se ha llegado a identificar que tanto la variable gestión educativa como la variable clima laboral presentan

niveles de aprobación en la escala de muy alto y alto con 52% y 60% respectivamente que se evidencian en la tabla 6 y tabla 8; estos valores obtenidos son importantes en la medida que se sigan sosteniendo en el tiempo porque solamente constituye una medición del momento, es decir cómo se encontraban cuando se aplicó el cuestionario de encuesta a los docentes integrantes de la muestra de estudio, a la vez estos resultados sintonizan con lo que pretende alcanzar el estado en cuanto a la calidad educativa al 2021 propuesta en Minedu (2010), en cuanto a metas e indicadores, es decir si en esta institución educativa tanto la gestión educativa como el clima laboral se presentan en niveles de muy alto y alto entonces resultaría menos dificultoso poder alcanzar los estándares en cuanto a la calidad educativa se refiere, lo que naturalmente se tendría que corroborar con las pruebas de evaluación censal aplicadas en el transcurso del presente año (Pruebas ECE), sin embargo se debe advertir que en cuanto a calidad de los aprendizajes de los niños y niñas intervienen otras variables de estudio que no están contempladas en la presente investigación.

Estos niveles encontrados también se relacionan con lo que menciona en su conclusión Correa (2013), donde sostiene que si los resultados de una investigación son satisfactorios solamente constituye un indicador importante, sin embargo es necesario hacer muchas reflexiones que conlleven a un análisis más riguroso, estas afirmaciones también se asocian a la presente investigación, pues para tener mayor seguridad en las respuestas vertidas por los docentes integrantes de la muestra de estudio resulta muy relevante la contrastación de respuestas.

En cuanto a los cuatro objetivos específicos siguientes que han identificado el grado de correlación que se presenta entre las dimensiones pedagógica – didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria de la variable gestión educativa con la variable clima laboral; en todas estas relaciones se ha podido identificar que se presenta una correlación significativa y directa, llegando a los valores de 0.628 en la tabla 10, de 0.511 en la tabla 11, de 0.472 en la tabla 12 y de 0.664 en la tabla 13, respectivamente; entonces es muy importante tener en cuenta estos resultados porque una política educativa institucional debe responder a diagnósticos concretos que se han podido conseguir y que manejan un alto nivel de confiabilidad, en ese sentido entonces

los niveles de correlación obtenidos están garantizando la buena practica en cuanto al manejo de las dimensiones porque se está obetendiendo una correlacion directa y significativa, vale decir que el nivel alto en sus dimensiones conlleva a obtener un nivel alto en el comportamiento del clima laboral. Tambien se debe mencionar que estos niveles de correlación de las dimensiones pedagógica - didáctica , organizacional, administrativa y comunitaria respectivamente, contrastadas con la variable clima laboral; se relacionan con la investigación de Buluje & Buluje (2015), donde tambien se presenta una correlacion directa y significativa entre las dimensiones anteriormente mencionadas con el clima institucional.

#### **4.3.2. En cuanto al objetivo general**

En cuanto al objetivo general de la presente investigación el mismo que se propuso determinar el nivel de correlación que se presentan entre las variables gestión educativa y clima laboral, en concordancia con el análisis estadístico se puede confirmar que se presenta una correlación significativa muy importante, toda vez que el Coeficiente de Pearson calculado es de 0.622 según la tabla 14; estos resultados obtenidos se asocian directamente a los que se han encontrado en las investigaciones de Effio (2018), donde tambien se obtiene una correlación significativa entre las variables gestión educativa y clima institucional corroborando que el Coeficiente de Spearman que llega a un valor de 0.917, así mismo también guarda cierta relación con la investigación de Benites (2017), donde se ha podido establecer una correlación directa y medianamente significativa la misma que llega a un coeficiente de 0.629 , igualmente también se relacionan con otras investigaciones como la de Aguinaga (2018), quien obtiene un coeficiente de correlacion de 0.790, el mismo que indica un nivel alto de significatividad, por último esta investigación se relaciona directamente con lo que propone Silva (2014), quien concluye que entre la variable gestión educativa y clima institucional (que es un variante del clima laboral), se presenta una correlación significativa.

## **Capítulo V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

La relación entre la gestión educativa y clima laboral es altamente significativa en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019 así corrobora el Coeficiente de Pearson de 0.622 que se evidencia en la tabla 14.

El nivel de gestión educativa que presenta la Institución Educativa N° 82019, La Florida, Cajamarca 2019, según apreciación de los docentes y de acuerdo al cuestionario de encuesta aplicado, es muy alto así lo confirma el 52% de encuestados según la tabla 6.

El nivel de clima laboral es alto en la Institución Educativa N° 82019, La Florida, Cajamarca 2019, así lo demuestran los resultados obtenidos, con una mayoría absoluta de un 60%, según la tabla 8.

La relación entre la dimensión pedagógica – didáctica de la variable gestión educativa con la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 es directa y altamente significativa, así lo demuestra el coeficiente de Pearson de 0.628 de la tabla 10.

La relación entre la dimensión organizacional y la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida, Cajamarca 2019, es altamente significativa, así lo demuestra el coeficiente de Pearson de 0.511 de la tabla 11.

La relación entre la dimensión administrativa y la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida, Cajamarca 2019, es significativa, así lo demuestra el coeficiente de Pearson de 0.472 de la tabla 12.

La relación entre la dimensión comunitaria y la variable clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019, es altamente significativa, así lo demuestra el coeficiente de Pearson de 0.664 de la tabla 13.

## **5.2. Recomendaciones**

A la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 82019 La Florida de Cajamarca, se recomienda tener en cuenta los niveles de correlación significativa que se presentan entre variables con la finalidad de elaborar un plan para mejorar los niveles detectados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguinaga, P. (2018). *La gestión educativa y el clima institucional en la organización educativa Ares de los Olivos-Lima*. Lima.
- Altablero. (12 de noviembre de 2007). La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. pág. 06. Recuperado el 18 de abril de 2019, de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-137440.html>
- Alvarado, O. (1997). *Escenarios y enfoques de gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Alves, J. (2000). *www.buenastareas.com*. Recuperado el 22 de abril de 2019, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/climaOrganizacional.113112.html>.
- Arias, F. (2016). *sabermetodologia.wordpress.com*. Obtenido de <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/08/variables-dimensiones-e-indicadores/#:~:text=Una%20dimensi%C3%B3n%20es%20un%20elemento,de%20su%20an%C3%A1lisis%20o%20descomposici%C3%B3n>.
- Arnal, J. (2001). *Investigación educativa: fundamentos y metodología*. Barcelona: Experiencia.
- Baptista, L. (2008). *Metodología de la investigación*. Panamá: Mc Graw Hill.
- Bechar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Shalon.
- Benites, M. (2017). *Gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, UGEL 02, 2015*. Lima.
- Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Blanch, J. (2003). *Teoría de la relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: UOC.
- Bris, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Buluje, C., & Buluje, H. (2015). *Gestión educativa y clima institucional en la institución educativa Tacna-Barranco 2015*. Lima.
- Cabrera, G. (2009). *Comportamiento organizacional*. Santiago: Universidad de Chile.
- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos, del colegio instituto Bogotá de ciudad Berna*. Bogotá: Universidad Libre.
- Colca, A. (2016). *.minedu.gob.pe*. Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de [repositorio.minedu.gob.pe > bitstream > handle > MINEDU > Planificación](https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/Planificaci%C3%B3n).

- Correa, J. (2013). *Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cuervo, Á., & Escobar, J. (2008). *Vlidez de contenido y juicio de expertos una aproximación a su utilización*. Colombia: Universidad El Bosque.
- Diego, R. D. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Dominguez, P. (2014). *El arte como constructor de paz social*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Effio, M. (2018). *Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N° 80414 Ricardo Palma. Pacasmayo-2017*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Francesc, P. (abril de 1993). Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de <https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie01a03.htm>
- Frigerio. (12 de junio de 2014). *Las instituciones educativas*. Obtenido de [https://tamawasilcov.files.wordpress.com/2014/06/las\\_instituciones\\_educativas-\\_cara\\_y\\_ceca\\_-\\_frigerio.pdf](https://tamawasilcov.files.wordpress.com/2014/06/las_instituciones_educativas-_cara_y_ceca_-_frigerio.pdf)
- García, J. (2019). *psicologiamente.com*. Obtenido de <https://psicologiamente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. México: MC Graw Hill.
- Huamán, T. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en docentes de la I.E. N° 1222 "Húsares De Junín" del distrito de Ate - Lima 2014*. Lima: Universidad César Vallejo.
- Jiménez, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores*. España: Universidad de Cien Fuegos.
- Landeau, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Caracas: Alfa.
- Lavin, S. (2000). *El proyecto educativo insitucional como herramienta de transformacion de la vida escolar*. Santiago de Chile: Piie.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación?* Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Lewin, K. (2004). *Dinámica de la personalidad*. Madrid: Morata.



- Lingán, J. (2015). *Clima Institucional y desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel - 2014*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Loera, A. (2006). *Buenas prácticas de gestión escolar*. Chihuahua: Heurística.
- Malvas, Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la I.E. Manuel González Prada de Huari*. Huari: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Manes, J. (2005). *gestión estratégica para instituciones educativas*. Granica: Buenos Aires.
- Martínez, M. (2014). Recuperado el 20 de noviembre de 2019, de [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org):  
<https://www.redalyc.org/pdf/155/15531719008.pdf>
- Minedu. (septiembre de 2010). [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe). Recuperado el 18 de abril de 2019, de <http://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf>
- Minedu. (18 de junio de 2014). [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe). Obtenido de [http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Minedu. (febrero de 2016). [www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe). Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-2016-2.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional-República de Colombia. (20 de setiembre de 2019). *Mineducación*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48473.html>
- Pairazaman, E. (2018). *Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N° 80414 Ricardo Palma. Pacasmayo-2017*. Trujillo: Universidad César Vallejo.
- Paredes, T. (2015). *Relación del clima institucional y la calidad de la gestión educativa*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- pcm. (agosto de 2013). <http://www.pcm.gob.pe>. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Pérez, A. (4 de enero de 2019). Recuperado el 14 de agosto de 2019, de [www.dinero.com](http://www.dinero.com):  
<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/por-que-la-calidad-de-la-educacion-en-colombia-no-es-buena-por-angel-perez-martinez/268998>
- Pozner, M. (2001). *El liderazgo en los procesos de gestión y su impacto en la comunidad escolar y educativa*. México: AFSEDF.
- Prats, J. (2008). Los sistemas educativos de la unión europea. Diversidad de caminos, mismos objetivos. *Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad.*, 1-2.
- Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa.

- Rifo, H. (2014). *Gestión educacional y resultados académicos en escuelas municipales*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Rojas, J. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Colombia: Cooperativa Editora Magisterio.
- Ruiz, M. (2012). *www.eumed.net/tesis-doctorales*. Obtenido de [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas\\_instrumentos.html#:~:text=Las%20t%C3%A9cnicas%20son%20de%20hecho,campo%2C%20los%20mapas%2C%20la%20c%C3%A1mara](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html#:~:text=Las%20t%C3%A9cnicas%20son%20de%20hecho,campo%2C%20los%20mapas%2C%20la%20c%C3%A1mara)
- Silva, S. (2014). *Clima Organizacional y su Relación con la Gestión Educativa de la Institución Educativa San Miguel" de la provincia de San Miguel - Cajamarca. 2014*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca.
- Takakuwa, R., & Lao, T. (2016). Análisis de confiabilidad y validez de un instrumento de medición de la sociedad del conocimiento y su dependencia en las tecnologías de la información y comunicación. *Revista de iniciación científica*, 68.
- Torres, C. (2017). *Análisis de la calidad educativa en Andalucía desde la perspectiva del profesorado de educación primaria*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Vásquez, R., & Guadarrama, J. d. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 105-131.
- Villacorta, A. (2004). *Para comprender la escuela pública desde su crisis y sus posibilidades*. Lima: Pontificia universidad Católica del Perú.

## APÉNDICES Y ANEXOS

Instrumentos de medición

### INSTRUMENTO 01

#### CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado docente: Agradecemos su colaboración por su aporte con la Investigación sobre “Gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida – Cajamarca, 2019”, desarrollando el cuestionario de Gestión Educativa.

#### Instrucciones:

En las siguientes proposiciones marque con una X en el valor del casillero que Ud. considere conveniente.

#### Calificación:

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

N°	DIMENSIONES E INDICADORES	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
	<b>Dimensión Pedagógica-Didáctica</b>				
1	¿En la IE se desarrolla la planificación curricular de manera colegiada?				
2	¿Mantiene actualizada su planificación curricular para los aprendizajes?				
3	¿En la planificación curricular se consideran las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?				
4	¿En la planificación curricular se consideran ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes?				
5	¿En la IE se entregan los informes de progreso de los estudiantes de manera oportuna?				
6	¿En los informes de progreso de los estudiantes se consideran conclusiones descriptivas?				
7	¿La IE se preocupa por el desarrollo profesional de sus docentes?				
8	¿La IE brinda capacitación docente en aspectos relacionados con la didáctica?				
9	¿La IE brinda capacitación docente sobre planificación y evaluación formativa de los estudiantes?				
10	¿La IE incentiva la participación de los docentes en los cursos virtuales de Perú educa?				
11	¿En la IE se desarrolla alguna estrategia de autoformación docente?				

12	¿En la IE se realiza el monitoreo y acompañamiento docente de manera pertinente y oportuna?				
13	¿La IE incentiva la sistematización de buenas prácticas de los docentes?				
14	¿La IE promueve el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica?				
15	¿La IE promueve el uso de recursos tecnológicos para generar aprendizajes?				
	<b>Dimensión Organizacional</b>				
16	¿La IE implementa acciones en relación a los compromisos de gestión escolar?				
17	¿Conoces el reglamento interno de la IE?				
18	¿La IE promueve la participación de los docentes en la elaboración del plan anual de trabajo?				
19	¿La IE promueve la participación de los docentes en la elaboración o reajuste del Proyecto Educativo Institucional?				
20	¿La IE promueve la participación de los docentes en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional?				
21	¿La IE gestiona la matrícula de los estudiantes de manera oportuna y transparente?				
22	¿La IE cuenta con estrategias para la mejora continua?				
23	¿La IE promueve actividades de integración del personal?				
24	¿La IE desarrolla estrategias de alianzas estratégicas interinstitucionales?				
25	¿La IE articula proyectos y/o programas para mejores resultados?				
	<b>Dimensión Administrativa</b>				
26	¿La IE fortalece las capacidades del personal?				
27	¿Los directivos reportan oportunamente las asistencia, licencias y permisos del personal?				
28	¿La IE organiza la jornada laboral de manera adecuada?				
29	¿En la IE se ejecuta el mantenimiento y la limpieza permanentemente?				
30	¿La IE implementa medidas de seguridad y eco eficiencia?				
31	¿La IE cuenta con materiales educativos acordes a las demandas educativas?				
32	¿Los materiales y/o recursos educativos siempre están a disposición de los usuarios?				
33	¿Considera usted que en la IE existe una política, para la conservación de la infraestructura y mobiliario?				

34	¿En la IE, el comité de mantenimiento, informa sobre los recursos económicos asignados anualmente por el MINEDU para el mantenimiento del local escolar?				
35	¿En la IE, la comisión de recursos propios, informa de manera oportuna sobre ingresos y egresos de los recursos económicos?				
	<b>Dimensión Comunitaria</b>				
36	La IE cuenta con estrategias para dar a conocer los instrumentos de gestión (PEI, TAT, RI, PCI), a la comunidad educativa.				
37	¿La propuesta de formación de la IE, es percibida por la comunidad educativa?				
38	¿La IE tiene una política educativa visible a la comunidad?				
39	¿La IE desarrolla mecanismos de articulación con la comunidad educativa?				
40	¿La IE realiza acciones de proyección a la comunidad?				

**CREACIÓN PROPIA 2019**

## INSTRUMENTO 02

### CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Estimado docente: Agradecemos su colaboración por su aporte con la Investigación sobre “Gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida – Cajamarca, 2019”, desarrollando el cuestionario de Clima laboral

SEXO: (F) (M)      EDAD: \_\_\_\_\_ años

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones:

- Lea atentamente los enunciados de las preguntas.
- No deje preguntas sin contestar.
- Marque con un X en sólo uno de los recuadros de cada pregunta.

<b>1. Muy bajo</b>	<b>2. Bajo</b>	<b>3. Regular</b>	<b>4. Alto</b>	<b>5. Muy alto</b>
--------------------	----------------	-------------------	----------------	--------------------

ITEM	DIMENSIONES	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
	<b>Comunicación</b>					
1	¿Qué nivel de escucha activa percibe Ud. en la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa?					
2	¿Cómo percibe la difusión de la información en el centro de trabajo?					
3	¿Cómo evalúa Ud. el nivel de aceptabilidad de los acuerdos que se toman entre los integrantes de la IE?					
4	¿Cómo evalúa Ud. el grado de asertividad en la comunicación dentro de su IE?					
5	¿Qué nivel de empatía cree Ud. que hay en la comunicación en su centro laboral?					
6	¿Cuál cree Ud. que es el nivel de respeto y tolerancia en la comunidad educativa?					
	<b>Motivación</b>					
7	¿Cómo evalúa Ud. el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad educativa?					
8	¿Cómo evalúa el nivel de reconocimiento a la labor cumplida en la IE?					
9	¿Qué nivel de prestigio cree tener Ud. en la IE?					
10	¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene Ud. ¿En su centro laboral?					
11	¿Qué nivel de motivación tiene Ud. para desempeñar su función dentro de la IE?					
12	¿Las condiciones laborales dentro de su IE, en qué nivel lo motivan para desempeñar su cargo?					
13	¿Cómo evalúa Ud. las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa?					

	<b>Confianza</b>					
14	¿Cómo evalúa el nivel de confianza que existe en su centro laboral?					
15	¿Cómo evalúa el nivel de sinceridad que se practica entre los miembros de la comunidad educativa?					
16	¿Cree Ud. que se respeta la privacidad de cada miembro de la IE?					
17	¿Qué grado de amistad practica Ud. con sus compañeros de trabajo?					
18	¿Qué valor le da Ud. a las reuniones extra horarios con fines pedagógicos?					
	<b>Participación</b>					
19	¿Cómo evalúa Ud. el nivel de participación de los docentes en las actividades institucionales?					
20	¿Qué nivel de participación percibe Ud. de los integrantes del CONEI?					
21	¿Qué nivel de participación cree Ud. que tienen los docentes en los debates y toma de decisiones institucionales?					
22	¿Cómo evalúa Ud. su nivel de apoyo al CONEI?					
23	¿Ud. promueve la participación de sus colegas en los diálogos y toma de decisiones con los padres de familia?					
24	¿Los docentes tienen disposición para ser parte de los diferentes equipos de trabajo en la IE?					
25	¿Cuál es el nivel de colaboración hacia los equipos de trabajo dentro de su IE?					
26	¿Cómo evalúa el nivel de trabajo en equipo en su centro laboral?					
27	¿Cuál es el nivel de asistencia a las reuniones del personal docente de la IE en su horario de trabajo?					
28	¿Cómo percibe la preparación de los docentes para desempeñarse en equipos de trabajo?					
29	¿Cómo evalúa Ud. la frecuencia de las reuniones de trabajo de su IE?					
30	¿Cuál es el nivel de coordinación entre profesores y directivos?					

CREACION PROPIA 2019

**Correlaciones de dimensión con variable y de variable gestión educativa con variable clima laboral**

		<b>Correlaciones</b>					
		Dimensión Pedagógica- Didáctica	Dimensión Organizacional	Dimensión Administrativa	Dimensión Comunitaria	Variable Clima laboral	Variable Gestión institucional
Dimensión Pedagógica- Didáctica	Correlación de Pearson	1	,763**	,751**	,742**	,628**	,914**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Dimensión Organizacional	Correlación de Pearson	,763**	1	,758**	,708**	,511**	,901**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Dimensión Administrativa	Correlación de Pearson	,751**	,758**	1	,776**	,472**	,913**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Dimensión Comunitaria	Correlación de Pearson	,742**	,708**	,776**	1	,664**	,872**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50	50
Variable Clima laboral	Correlación de Pearson	,628**	,511**	,472**	,664**	1	,622**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	,000		,000
	N	50	50	50	50	50	50
Variable Gestión institucional	Correlación de Pearson	,914**	,901**	,913**	,872**	,622**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50	50

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).





## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

### PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

#### Estimado Validador:

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar el instrumento que adjunto, denominado: **Cuestionario de Gestión Educativa**, diseñado por los **Bachilleres Abrahan Abanto Alcalde y Elena María Castañeda Huaccha**, cuyo propósito es medir el nivel de Gestión Educativa, el cual será aplicado a docentes de la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca; por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado: **Gestión Educativa y Clima Laboral en la en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019**.

Tesis que será presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo, como requisito para obtener el grado académico de: **Maestro en Educación con Mención en Gestión y Acreditación Educativa**.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte



## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

### JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio, Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

Variable	Dimensiones	Indicadores	N° de ítem	COHERENCIA	
				SI	NO
<b>Gestión Educativa</b>	<b>Pedagógica-Didáctica</b>	Planificación y evaluación de los aprendizajes.  Actualización y desarrollo profesional.  Desarrollo de prácticas pedagógicas.	<b>15</b>	X	
	<b>Organizacional</b>	Planeamiento Institucional.  Desarrollo de relaciones en la institución y con otras instituciones.	<b>10</b>	X	
	<b>Administrativa</b>	Recursos humanos.  Infraestructura, recursos básicos y materiales educativos.  Recursos económicos	<b>10</b>	X	
	<b>Comunitaria</b>	Respuesta a las necesidades de la comunidad.  Busca relacionarse con el entorno.	<b>05</b>	X	



## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

**Instrucciones de Evaluación de ítems:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

*MA= Muy adecuado / BA= Bastante adecuado / A = Adecuado / PA= Poco adecuado / NA= No adecuado*

**Categorías a evaluar:** Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas							Observaciones
Nº	Ítems	MA	BA	A	PA	NA	
<b>Dimensión Pedagógica-Didáctica</b>							
1	¿En la IE se desarrolla la planificación curricular de manera colegiada?	MA					
2	¿Mantiene actualizada su planificación curricular para los aprendizajes?	MA					
3	¿En la planificación curricular se consideran las necesidades de aprendizaje de los estudiantes?	MA					
4	¿En la planificación curricular se consideran ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes?	MA					
5	¿En la IE se entregan los informes de progreso de los estudiantes de manera oportuna?	MA					
6	¿En los informes de progreso de los estudiantes se consideran conclusiones descriptivas?	MA					
7	¿La IE se preocupa por el desarrollo profesional de sus docentes?		BA				
8	¿La IE brinda capacitación docente en aspectos relacionados con la didáctica?	MA					
9	¿La IE brinda capacitación docente sobre planificación y evaluación formativa de los estudiantes?		BA				
10	¿La IE incentiva la participación de los docentes en los cursos virtuales de Perú educa?		BA				
11	¿En la IE se desarrolla alguna estrategia de autoformación docente?	MA					
12	¿En la IE se realiza el monitoreo y acompañamiento docente de manera pertinente y oportuna?	MA					
13	¿La IE incentiva la sistematización de buenas prácticas de los docentes?	MA					
14	¿La IE promueve el desarrollo de proyectos de innovación pedagógica?	MA					



15	¿La IE promueve el uso de recursos tecnológicos para generar aprendizajes?	MA					
<b>Dimensión Organizacional</b>							
16	¿La IE implementa acciones en relación a los compromisos de gestión escolar?	MA					
17	¿Conoces el reglamento interno de la IE?	MA					
18	¿La IE promueve la participación de los docentes en la elaboración del plan anual de trabajo?	MA					
19	¿La IE promueve la participación de los docentes en la elaboración o reajuste del Proyecto Educativo Institucional?	MA					
20	¿La IE promueve la participación de los docentes en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional?	MA					
21	¿La IE gestiona la matrícula de los estudiantes de manera oportuna y transparente?	MA					
22	¿La IE cuenta con estrategias para la mejora continua?		BA				
23	¿La IE promueve actividades de integración del personal?	MA					
24	¿La IE desarrolla estrategias de alianzas estratégicas interinstitucionales?	MA					
25	¿La IE articula proyectos y/o programas para mejores resultados?	MA					
<b>Dimensión Administrativa</b>							
26	¿La IE fortalece las capacidades del personal?	MA					
27	¿Los directivos reportan oportunamente las asistencia, licencias y permisos del personal?	MA					
28	¿La IE organiza la jornada laboral de manera adecuada?	MA					
29	¿En la IE se ejecuta el mantenimiento y la limpieza permanentemente?	MA					
30	¿La IE implementa medidas de seguridad y eco eficiencia?	MA					
31	¿La IE cuenta con materiales educativos acordes a las demandas educativas?	MA					
32	¿Los materiales y/o recursos educativos siempre están a disposición de los usuarios?	MA					
33	¿Considera usted que en la IE existe una política, para la conservación de la infraestructura y mobiliario?	MA					
34	¿En la IE, el comité de mantenimiento, informa sobre los recursos económicos asignados anualmente por el MINEDU para el mantenimiento del local escolar?	MA					

35	¿En la IE, la comisión de recursos propios, informa de manera oportuna sobre ingresos y egresos de los recursos económicos?	MA					
<b>Dimensión Comunitaria</b>							
36	La IE cuenta con estrategias para dar a conocer los instrumentos de gestión (PEI, TAT, RI, PCI), a la comunidad educativa.	MA					
37	¿La propuesta de formación de la IE, es percibida por la comunidad educativa?	MA					
38	¿La IE tiene una política educativa visible a la comunidad?	MA					
39	¿La IE desarrolla mecanismos de articulación con la comunidad educativa?	MA					
40	¿La IE realiza acciones de proyección a la comunidad?	MA					
<b>Total</b>		36	04				

Evaluado por: (Apellidos y Nombres) Bozañ Hernández Alindor

D.N.I.: 28066123 Fecha: 27/11/19

Firma:





## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Alindor Bazán Hernández, con Documento Nacional de Identidad N° 28066123, de profesión Docente, grado académico Doctor, con código de colegiatura 160774, labor que ejerzo actualmente como Director, en la Institución Educativa San Vicente de Paul. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **Cuestionario de Gestión Educativa**, cuyo propósito es medir el nivel de Gestión Educativa, a los efectos de su aplicación a docentes de la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca. Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	MA				
Amplitud del contenido a evaluar	MA				
Congruencia con los indicadores	MA				
Coherencia con las dimensiones	MA				

#### Apreciación Total:

MA=Muy adecuado ( ) BA=Bastante adecuado ( ) A=Adecuado ( ) PA=Poco Adecuado ( )  
 NA=No Adecuado ( )

Cajamarca, a los 27 días del mes de noviembre del 2019.

Apellidos y nombres: Bazán Hernández Alindor DNI: 28066123 Firma





## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

### PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

#### Estimado Validador:

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar el instrumento que adjunto, denominado: **Cuestionario de Clima Laboral**, diseñado por los **Bachilleres Abraham Abanto Alcalde y Elena María Castañeda Huaccha**, cuyo propósito es medir el nivel de Clima Laboral, el cual será aplicado a docentes de la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca; por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado: **Gestión Educativa y Clima Laboral en la en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019**.

Tesis que será presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo, como requisito para obtener el grado académico de: **Maestro en Educación con Mención en Gestión y Acreditación Educativa**.

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte.



## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

### JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Marque con una X en donde corresponde, que, según su criterio, Si cumple o No cumple, la coherencia entre dimensiones e indicadores de la variable en estudio.

Variable	Dimensiones	Indicadores	N° de ítem	COHERENCIA	
				SI	NO
<b>Clima Laboral</b>	<b>Comunicación</b>	Escucha activa. Difusión de información. Aceptabilidad. Asertividad. Empatía. Respeto y tolerancia.	<b>06</b>	X	
	<b>Motivación</b>	Satisfacción. Reconocimiento. Prestigio. Autonomía.	<b>07</b>	X	
	<b>Confianza</b>	Sinceridad Seguridad	<b>05</b>	X	
	<b>Participación</b>	Los docentes promueven la participación.  Equipos de trabajo.  Asistencia.  Coordinación.	12	X	





## UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

**Instrucciones de Evaluación de ítems:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

*MA= Muy adecuado / BA= Bastante adecuado / A = Adecuado / PA= Poco adecuado / NA= No adecuado*

**Categorías a evaluar:** Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas							Observaciones
Nº	Items	MA	BA	A	PA	NA	
<b>Comunicación</b>							
1	¿Qué nivel de escucha activa percibe Ud. en la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa?	MA					
2	¿Cómo percibe la difusión de la información en el centro de trabajo?	MA					
3	¿Cómo evalúa Ud. el nivel de aceptabilidad de los acuerdos que se toman entre los integrantes de la IE?	MA					
4	¿Cómo evalúa Ud. el grado de asertividad en la comunicación dentro de su IE?	MA					
5	¿Qué nivel de empatía cree Ud. que hay en la comunicación en su centro laboral?	MA					
6	¿Cuál cree Ud. que es el nivel de respeto y tolerancia en la comunidad educativa?	MA					
<b>Motivación</b>							
7	¿Cómo evalúa Ud. el nivel de satisfacción laboral de los miembros de la comunidad educativa?	MA					
8	¿Cómo evalúa Ud. el nivel de reconocimiento a la labor cumplida en la IE?	MA					
9	¿Qué nivel de prestigio cree tener Ud. en la IE?	MA					
10	¿Cuál es el nivel de autonomía que tiene Ud. ¿En su centro laboral?	MA					
11	¿Qué nivel de motivación tiene Ud. para desempeñar su función dentro de la IE?	MA					
12	¿Las condiciones laborales dentro de su IE, en qué nivel lo motivan para desempeñar su cargo?	MA					
13	¿Cómo evalúa Ud. las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad educativa?	MA					

<b>Confianza</b>							
14	¿Cómo evalúa el nivel de confianza que existe en su centro laboral?	MA					
15	¿Cómo evalúa el nivel de sinceridad que se practica entre los miembros de la comunidad educativa?	MA					
16	¿Cree Ud. que se respeta la privacidad de cada miembro de la IE?	MA					
17	¿Qué grado de amistad practica Ud. con sus compañeros de trabajo?	MA					
18	¿Qué valor le da Ud. a las reuniones extra horarios con fines pedagógicos?	MA					
<b>Participación</b>							
19	¿Cómo evalúa Ud. el nivel de participación de los docentes en las actividades institucionales?	MA					
20	¿Qué nivel de participación percibe Ud. de los integrantes del CONEI?	MA					
21	¿Qué nivel de participación cree Ud. que tienen los docentes en los debates y toma de decisiones institucionales?	MA					
22	¿Cómo evalúa Ud. su nivel de apoyo al CONEI?	MA					
23	¿Ud. promueve la participación de sus colegas en los diálogos y toma de decisiones con los padres de familia?	MA					
24	¿Los docentes tienen disposición para ser parte de los diferentes equipos de trabajo en la IE?	MA					
25	¿Cuál es el nivel de colaboración hacia los equipos de trabajo dentro de su IE?	MA					
26	¿Cómo evalúa el nivel de trabajo en equipo en su centro laboral?	MA					
27	¿Cuál es el nivel de asistencia a las reuniones del personal docente de la IE en su horario de trabajo?	MA					
28	¿Cómo percibe la preparación de los docentes para desempeñarse en equipos de trabajo?	MA					
29	¿Cómo evalúa Ud. la frecuencia de las reuniones de trabajo de su IE?	MA					
30	¿Cuál es el nivel de coordinación entre profesores y directivos?	MA					
<b>Total</b>		30					

Evaluado por: (Apellidos y Nombres) Chotón Torres, Raymundo Vicencio

D.N.I.: 26617988 Fecha: 28/11/19 Firma: [Firma]



# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Raymundo Nicólas Chotón Torres, con Documento Nacional de Identidad N° 26617988, de profesión Docente, grado académico Magister, con código de colegiatura 161748, labor que ejerzo actualmente como Coord. pedagógico, en la Institución Educativa San Vicente de Paúl. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **Cuestionario de Clima Labora**, cuyo propósito es medir el nivel de clima laboral, a los efectos de su aplicación a docentes de la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca. Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	MA				
Amplitud del contenido a evaluar	MA				
Congruencia con los indicadores	MA				
Coherencia con las dimensiones	MA				

### Apreciación Total:


MA=Muy adecuado ( ) BA=Bastante adecuado ( ) A=Adecuado ( ) PA=Poco Adecuado ( )  
 NA=No Adecuado ( )

Cajamarca, a los 28 días del mes de Noviembre del 2019.

Apellidos y nombres: Chotón Torres, Raymundo DNI: 26617988 Firma [Firma]



Matriz de consistencia:

Problema	Objetivos	Hipótesis	Operacionalización			Metodología
			Variables	Dimensiones	Indicadores	
<p><b>General:</b> ¿Cuál es la relación entre gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019?</p> <p><b>Específicos:</b> <b>P<sub>1</sub>:</b> ¿Cuál es el nivel de gestión educativa que presenta la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019? <b>P<sub>2</sub>:</b> ¿Cuál es el nivel de clima laboral que presenta la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019? <b>P<sub>3</sub>:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión pedagógica-didáctica y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019? <b>P<sub>4</sub>:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión organizacional y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019? <b>P<sub>5</sub>:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión administrativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019? <b>P<sub>6</sub>:</b> ¿Cuál es la relación entre la dimensión comunitaria y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019?</p>	<p><b>General:</b> Determinar la relación entre gestión educativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida - Cajamarca, 2019.</p> <p><b>Específicos:</b> <b>O<sub>1</sub>:</b> Identificar el nivel de gestión educativa que presenta la Institución Educativa N° 82019, La Florida - Cajamarca, 2019 <b>O<sub>2</sub>:</b> Identificar el nivel de clima laboral que presenta la Institución Educativa N° 82019, La Florida - Cajamarca, 2019 <b>O<sub>3</sub>:</b> Establecer relación entre la dimensión pedagógica-didáctica y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019 <b>O<sub>4</sub>:</b> Establecer la relación entre la dimensión organizacional y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019 <b>O<sub>5</sub>:</b> Establecer la relación entre la dimensión administrativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019 <b>O<sub>6</sub>:</b> Establecer la relación entre la dimensión comunitaria y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019</p>	<p><b>General:</b> <b>H<sub>1</sub>:</b> Existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida - Cajamarca, 2019</p> <p><b>Específicas:</b> <b>H<sub>1</sub>:</b> La gestión educativa se encuentra en un nivel medio en la Institución Educativa N° 82019, La Florida - Cajamarca, 2019 <b>H<sub>2</sub>:</b> El clima laboral se encuentra en un nivel medio en la Institución Educativa N° 82019, La Florida - Cajamarca, 2019. <b>H<sub>3</sub>:</b> Existe relación directa y significativa entre la dimensión pedagógica-didáctica y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019 <b>H<sub>4</sub>:</b> Existe relación directa y significativa entre la dimensión organizacional y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019. <b>H<sub>5</sub>:</b> Existe relación directa y significativa entre la dimensión administrativa y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019 <b>H<sub>6</sub>:</b> Existe relación directa y significativa entre la dimensión comunitaria y clima laboral en la Institución Educativa N° 82019, La Florida-Cajamarca, 2019.</p>	<p>Variable 1 Gestión educativa</p>	<p><b>Pedagógica-didáctica</b></p> <p><b>Organizacional</b></p> <p><b>Administrativa</b></p>	<p>Planificación y Evaluación de los aprendizajes.</p> <p>Actualización y desarrollo profesional docente</p> <p>Desarrollo de prácticas pedagógicas Planeamiento Institucional.</p> <p>Desarrollo de relaciones en la institución y con otras instituciones. Recursos humanos.</p> <p>Infraestructura y recursos básicos y materiales educativos.</p> <p>Recursos económicos Da respuesta a las necesidades de la comunidad.</p> <p>Busca relacionarse con el entorno.</p>	<p>Tipo: Básico Nivel: Descriptivo Diseño: No experimental, descriptivo – correlacional</p>  <p>Donde: M: Muestra: Docente de la I.E. N° 82019. La Florida-Cajamarca O<sub>1</sub>: Observación o medición de la variable 1 (Gestión educativa) r: Relación de las variables de estudio O<sub>2</sub>: Observación o medición de la variable 2 (Clima institucional) Métodos: Hipotético – deductivo, bibliográfico y estadístico</p>

				<b>Comunitaria</b>		<p>Población: 35 personas (directivos, docentes y administrativos) de la Institución Educativa N° 88002, Gloriosa 329, Chimbote - Ancash, 2019.</p> <p>Muestra: 35 personas (directivos, docentes y administrativos) de la Institución Educativa N° 88002, Gloriosa 329, Chimbote - Ancash, 2019.</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:  Cuestionario sobre la percepción de la gestión educativa  Cuestionario sobre la percepción del clima laboral</p>
			<b>Variable 02 Clima laboral</b>	<b>Comunicación</b>  <b>Motivación</b>  <b>Confianza</b>  <b>Participación</b>	Escucha activa. Difusión de información. Asertividad. Empatía. Respeto. Tolerancia. Satisfacción Reconocimiento Prestigio Autonomía Sinceridad Seguridad El profesorado propicia la Participación. Equipos y reuniones de trabajo. Grupos formales e informales. Coordinación	

## Testimonios fotográficos

Docentes de la institución educativa N° 82019, recibiendo indicaciones para desarrollar cuestionarios de encuesta de gestión educativa y clima laboral.



## Carta de consentimiento informado

"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
E N° 82019 - "LA FLORIDA" - CAJAMARCA  
TRAMITE DOCUMENTARIO  
SECRETARIA - SECUNDARIA

EJE N° ..... 007 ..... Folios: ..... 01 .....  
Hora: ..... 02:30 pm ..... Fecha: ..... 08-04-19 .....

Solicitamos autorización para la aplicación de  
Proyecto de Investigación a los docentes  
de la institución

SEÑOR : Segundo Ayala Salazar  
Director de la Institución Educativa N° 82019 – La Florida

Nosotros Abrahán Abanto Alcalde, identificado con DNI N° 27930515 con domicilio en la Av. Industrial mz E / LLDE 04 N° de la ciudad de Cajamarca, y Elena María Castañeda Huacha con DNI N° 26614293 con domicilio en el Jr. Alfonso Ugarte N° 905 de la ciudad de Cajamarca, nos dirigimos a Ud. con el debido respeto para exponer:

Que habiendo elaborado nuestro proyecto de tesis: "Gestión Educativa y Clima Laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca 2019", con la finalidad de obtener nuestro grado académico de Maestro en Educación con mención en Gestión y Acreditación Educativa, solicitamos su autorización para la aplicación de los instrumentos de evaluación a los docentes de la institución educativa que Ud. dirige.

Esperando que nuestra solicitud sea aceptada por su persona, nos despedimos expresándole nuestro infinito agradecimiento-

Cajamarca, 8 de abril del 2019.

  
Abrahán Abanto Alcalde  
27930515

  
Elena María Castañeda Huacha  
26614293



*"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"*

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82019, CÓDIGO MODULAR N° 0444760 NIVEL PRIMARIA Y 1719202 NIVEL SECUNDARIA, LA FLORIDA DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, COMPRENSIÓN DE LA UGEL Y REGIÓN DE EDUCACIÓN – CAJAMARCA, QUE AL FINAL SUSCRIBE;

## AUTORIZA:

Que en la Institución Educativa N° 82029 - Cajamarca a la cual dirijo, los Br. Abraham Abanto Alcalde identificado con DNI N° 27930515 y Br. Elena María Castañeda Huaccha identificado con DNI N° 26614293, para que realicen la aplicación de su proyecto: Gestión Educativa y Clima Laboral en la Institución Educativa N° 82019 - Cajamarca del 01 de diciembre 2019 al 24 de enero del 2020.

Se le expide la presente constancia a petición de la parte interesada y para los fines que crean conveniente.

Cajamarca, 25 de noviembre del 2019.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN  
LA FLORIDA DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE CAJAMARCA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82019  
PRIMARIA Y SECUNDARIA  
Cajamarca

LA FAMILIA FLORIDIANA *Con esfuerzo, amor y creatividad trabajamos para un Perú mejor!*

Av. Atahualpa N° 200      Código Modular I.E: 0444760      Teléf. 076-313724      RPC. 976906104





**"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82019, CÓDIGO MODULAR N° 0444760 NIVEL PRIMARIA Y 1719202 NIVEL SECUNDARIA, LA FLORIDA DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, COMPRENSIÓN DE LA UGEL Y REGIÓN DE EDUCACIÓN – CAJAMARCA, QUE AL FINAL SUSCRIBE;

## HACE CONSTAR:

Que en la Institución Educativa N° 82029 - Cajamarca a la cual dirijo, los Br Abraham Abanto Alcalde identificado con DNI N° 27930515 y Br. Elena María Castañeda Huaccha identificado con DNI N° 26614293 han realizado la aplicación de su proyecto: Gestión Educativa y Clima Laboral en la Institución Educativa N° 82019 La Florida, Cajamarca en el presente año.

Se le expide la presente constancia a petición de la parte interesada y para los fines que crean conveniente.

Cajamarca, 28 de enero del 2020.



LA FAMILIA FLORIDIANA *Con esfuerzo, amor y creatividad trabajamos para un Perú mejor!*

**Otros**

Cronograma

PROYECTO ETAPAS	2019										2020	
	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Elaboración del proyecto de investigación	X	X	X	X	X							
Elaboración y validación de instrumentos de recolección de datos							X	X	X			
Aplicación de instrumentos											X	
Procesamiento de datos											X	
Análisis e interpretación de los datos											X	
Contrastación de hipótesis y formulación de conclusiones												X
Elaboración del informe final												X
Corrección al informe final												X
Presentación y sustentación												X