

# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI**

## **ESCUELA DE POSGRADO**

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



**RELACIÓN ENTRE EL CLIMA INSTITUCIONAL Y GESTIÓN  
EDUCATIVA EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
PÚBLICA Y EMBLEMÁTICA “CORONEL CORTEGANA” – CELENDÍN.**

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

#### **AUTOR(ES)**

Br. Elver Artimer Vargas Cubas

Br. Fátima Mireya Marín Silva.

#### **ASESOR**

Mg. Luis Alberto Orbegoso Dávila

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**TRUJILLO - PERÚ**

2021

## **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. Fray Dr. Juan José Lydon Mc Hugh, OSA**

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, PhD.**

Vicerrector de Investigación

**Mg. José Andrés Cruzado Albarrán**

Secretario General

### **Conformidad de Asesor**

Yo, Luis Alberto Orbegoso Dávila con DNI N° 18105659, asesor de la Tesis de Maestría titulada: “Relación entre el clima institucional y gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendin”, presentado por los(as) maestrandos(as) Elver Artimer Vargas Cubas, con DNI N° 42585675 y Fátima Mireya Marín Silva, con DNI N° 42845261, informo lo siguiente:

En cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, en mi calidad de asesor(a), me permito conceptuar que la tesis reúne los requisitos técnicos, metodológicos y científicos de investigación exigidos por la escuela de posgrado.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación está en condiciones para su presentación y defensa ante un jurado.

Trujillo, 11 de enero del 2021.

.....  
  
.....  
Asesor(a)

## **Dedicatoria.**

A mis hijos Mahal Marita Belén y Eitán Sebastián, por ser fuente de inspiración para mi superación profesional y personal. A mis padres Sabiniano y Filomena quienes me inculcaron valores, principios y actitudes que direccionan mis decisiones al logro de mis metas.

Elver Artimer Vargas cubas.

Quiero dedicar este trabajo al hombre que físicamente no está conmigo, pero que siempre perdurará en mi corazón por siempre, al hombre que marcó mi vida, a ese ser muy especial, sincero y sencillo que con sus consejos y enseñanzas supo marcar en mí un ser que no se rinde ante las dificultades y circunstancias adversas, que lucha constantemente para hacer realidad sus sueños. Gracias papá Justo, este trabajo te lo dedico con todo el amor del mundo.

Fátima Mireya Marín Silva.

## **Agradecimiento.**

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, por su valiosa enseñanza y permanente orientación en nuestros estudios de maestría.

Al Mg. Luis Alberto Orbegoso Dávila, por su asesoramiento en la realización de la presente investigación.

A los señores informantes y miembros del Jurado Evaluador de la presente tesis, por sus oportunas observaciones que permitieron mejorar la elaboración del informe final.

A los directivos y docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

Asimismo, mi reconocimiento a todas las personas que colaboraron de una u otra manera en la ejecución de esta investigación.

## Declaratoria de Autenticidad

Nosotros, Elver Artimer Vargas Cubas con DNI N° 42585675 y Fátima Mireya Marín Silva con DNI N° 42845261, egresados de la Maestría en Gestión y Acreditación Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Posgrado de la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: “Relación entre el clima institucional y gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín”, la que consta de un total de 47 páginas, en las que se incluye 6 tablas, más un total de 16 páginas en apéndices y/o anexos.

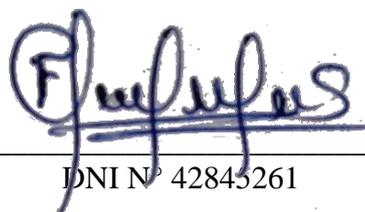
Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 17 %, el cual es aceptado por la Universidad Católica de Trujillo.

Los autores



DNI N° 42585675



DNI N° 42845261

## Índice general

Carátula.	i
Página de autoridades.	ii
Página de conformidad del asesor.	iii
Dedicatoria.	iv
Agradecimiento.	v
Declaración jurada de autenticidad.	vi
Índice general	vii
Lista de tablas.	ix
Resumen	x
Abstract.	xi
<b>Capítulo I: Problema de investigación.</b>	12
1.1. Planteamiento del problema.	12
1.2. Formulación del problema.	14
1.2.1. Problema general.	14
1.2.2. Problemas específicos.	14
1.3. Formulación de objetivos.	14
1.3.1. Objetivo general.	14
1.3.2. Objetivos específicos.	14
1.4. Justificación de la investigación.	14
<b>Capítulo II: Marco teórico</b>	16
2.1. Antecedentes de la investigación.	16
2.1.1. Antecedentes nacionales.	16
2.1.2. Antecedentes internacionales.	17
2.2. Bases teóricas científicas.	18
2.2.1. Clima institucional.	18
2.2.2. Características del clima institucional.	19
2.2.3. Tipos de clima institucional.	21
2.2.3.1. Importancia del clima institucional.	21
2.2.3.2. Formas de percibir el clima institucional.	22
2.2.3.3. Dimensiones del clima institucional.	23
2.2.4. Gestión educativa.	24
2.2.4.1. Principios básicos de la gestión.	25

2.2.4.2.	Enfoques de la gestión educativa.	25
2.2.4.3.	Objetivos de la gestión educativa.	27
2.2.4.4.	Principios de la gestión educativa.	28
2.2.4.5.	Funciones de la gestión educativa.	28
2.2.4.6.	Dimensiones de la gestión educativa.	29
2.3.	Definición de términos básicos.	32
2.4.	Formulación de hipótesis.	32
1.4.1	Hipótesis general.	32
1.4.2	Hipótesis específicas.	33
2.5.	Operacionalización de variables.	33
	<b>Capítulo III: Metodología.</b>	35
3.1.	Tipo de investigación.	35
3.2.	Métodos de investigación.	35
3.3.	Diseño de investigación.	35
3.4.	Población, muestra y muestreo.	36
3.5.	Técnicas e instrumentos de recojo de datos.	37
3.6.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.	37
3.7.	Ética investigativa	38
	<b>Capítulo IV: Resultados.</b>	39
4.1.	Presentación y análisis de resultados.	39
4.2.	Prueba de hipótesis.	40
4.3.	Discusión de resultados.	42
	<b>Capítulo V: Conclusiones y Sugerencias</b>	44
5.1.	Conclusiones.	44
5.2.	Sugerencias.	44
	Referencias bibliográficas.	46
	Anexos y apéndices.	48

## Índice de tablas

Tabla 1. Población y muestra.	36
Tabla 2. Estadísticos descriptivos para el clima institucional y sus dimensiones.	39
Tabla 3. Estadísticos descriptivos para gestión educativa y sus dimensiones.	40
Tabla 4. Prueba de Shapiro-Wilk para las variables de investigación.	40
Tabla 5. Correlación entre la gestión educativa y las dimensiones de clima institucional.	41
Tabla 6. Correlación entre clima institucional y gestión educativa.	42

## RESUMEN

En la investigación titulada *Relación entre el clima institucional y gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín*, el propósito fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y gestión educativa. Las variables estudiadas fueron clima institucional y sus dimensiones (potencial humano, diseño organizacional, cultura organizacional) y gestión educativa y sus dimensiones (gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa). El enfoque utilizado fue cuantitativo. El método de investigación hipotético deductivo. El tipo de la investigación descriptiva básica con un diseño correlacional transversal. La población estuvo conformada por 53 docentes y la muestra por 40 (muestra no aleatoria). Se utilizaron los cuestionarios sobre clima institucional y gestión educativa. En los resultados según los objetivos de la presente investigación existe correlación positiva significativa entre el potencial humano y la gestión educativa, siendo los siguientes resultados ( $p = .000$ ,  $r = .755$ ); existe correlación positiva significativa entre el diseño organizacional y la gestión educativa, siendo los siguientes resultados ( $p = .000$ ,  $r = .755$ ) y existe correlación positiva significativa entre la cultura organizacional y la gestión educativa, siendo los siguientes resultados ( $p = .000$ ,  $r = .723$ ). Se concluye que existe correlación significativa entre el clima institucional y la gestión ( $p = .000$ ,  $r = .783$ ).

Palabras clave: Clima institucional; gestión educativa.

## ABSTRACT

In the research entitled Relationship between the institutional climate and educational management among teachers of the Public Educational Institution and emblematic “Coronel Cortegana” – Celendín, the purpose was to determine the relationship between the institutional climate and educational management. The variables studied were institutional climate and its dimensions (human potential, organizational design, organizational culture). Keywords: Institutional climate; educational management and educational management and its dimensions (Institutional management, pedagogical management, administrative management). The approach used was quantitative. The deductive hypothetical research method. The type of basic descriptive research with a cross-sectional correlational design. The population was composed of 53 teachers and the sample was 40 (non-random sample). The questionnaires on institutional climate and educational management were used. In the results according to the objectives of this research there is a significant positive correlation between human potential and educational management, with the following results ( $p = .000$ ,  $r = .755$ ); there is a significant positive correlation between organizational design and educational management, with the following results ( $p = .000$ ,  $r = .755$ ) and there is a significant positive correlation between organizational culture and educational management, with the following results ( $p = .000$ ,  $r = .723$ ). It was concluded that there was a significant correlation between the institutional climate and management ( $p = .000$ ,  $r = .783$ ).

Keywords: Institutional climate; educational management.

## Capítulo I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema.

La gestión educativa es la habilidad donde se logran cumplir los procesos en la institución, de una manera responsable. Aumentar el grado de cooperación en las instituciones demandaría de cambios moderados gradualmente. Originar un clima institucional que valore lo personal, respete las diferentes cualidades y genere su identidad, como base fundamental de su desarrollo democrático. El país necesita: enriquecer los procesos pedagógicos e institucionales apeguándose a las políticas públicas, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la administración y adecuarla a las necesidades educativas del contexto donde se desarrollan.

Actualmente, el Ministerio de Educación, viene desarrollando formación de directores y docentes para mejorar su desempeño tanto en la administración como en aula de la Educación Básica Regular, sin embargo, la deficiencia de infraestructura, escasos recursos educativos, insuficiente y bajas remuneraciones, no permiten mejorar la calidad de vida y superar su rendimiento y eficacia profesional; lo que genera su desbalance en la gestión educativa como en la percepción profesional docente.

El clima institucional genera mucho interés hoy en día, en las instituciones educativas porque permite medir y mejorar el ambiente laboral tanto en eficiencia y eficacia. El clima laboral permite construir condiciones favorables determinantes para lograr resultados y cumplir con las metas trazadas institucionalmente.

El clima institucional genera y contribuye en las tareas sociales que parten de las instituciones educativas, para lograr desempeños y competencias en los diferentes grupos humanos logrando un objetivo común, en un ambiente cooperativo y solidario sin fines de lucro.

La deficiente gestión en algunas instituciones educativas genera que el clima institucional no esté acorde a las exigencias de este mundo globalizado, ya que no generan motivación personal, comunicación, monitoreo y supervisión.

El equipo directivo genera confianza y empatía para el buen manejo del clima laboral, teniendo en cuenta que hay factores negativos y dificultades en el desempeño de los trabajadores con la finalidad de superarlas paulatinamente.

En el país las instituciones educativas evidencian dificultades y carencias en calidad, equidad, contenidos intrascendentes y limitada participación en escenarios públicos, lo que genera deficiente e inapropiada capacidad de gestión y toma de decisiones que se refleja en malas prácticas educativas afectando la base primordial de la formación en valores con calidad educativa.

En los últimos años se está incidiendo en prestar servicios educativos de calidad con permanente evaluación de la práctica pedagógica con la finalidad de mejorarla. Tanto el gobierno central y gobiernos descentralizados están movilizando recursos en el fortalecimiento de las competencias a los directivos, docentes y otros agentes educativos e incorporando en sus agendas propuestas de mejora educativa continua que se viene implementando y fortaleciendo el buen clima institucional como pilar fundamental para la productividad, la democracia, las buenas relaciones humanas, etc. la gestión educativa como fundamento primordial en el logro de los objetivos a través de los procesos didácticos y las relaciones de los actores educativos.

La Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín, no es ajena a dicha problemática, ya que los resultados obtenidos nos muestran deficiencias en el manejo del buen clima institucional y la gestión educativa. Ante la persistencia de estas situaciones se puede generar consecuencias como: falta de interés por las relaciones interpersonales que no tienen un grado de participación ideal, condiciones laborales de las docentes no empáticas, equipo directivo autoritario; generando, escasa comunicación y desinterés con su institución.

El trabajo realizado muestra los resultados e identifica la problemática educativa; de escasa participación, comunicación, motivación, manifestada en el equipo directivo y docente. Lo que se busca es mejorar estas condiciones a través de una buena gestión educativa y buen clima laboral, para el logro de competencias que exige la calidad educativa y esté acorde con la modernidad y exigencias de la educación pública, en estos momentos de cambios radicales tanto por la pandemia del COVID 19 y la globalización, brindando buen servicio al usuario siempre.

Es preocupante comprobar que aun existan muchas instituciones educativas, que conservan y aplican métodos tradicionalistas rígidos incompatibles con las principales variables de su entorno, en los procesos organizacionales teniendo en cuenta los modelos que lo sustentan.

Frente a lo expuesto, realizaremos la investigación y daremos a conocer los resultados de las variables analizadas tanto de clima institucional y gestión educativa de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

## **1.2. Formulación del problema.**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuál es la relación entre el clima institucional y gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

¿Cómo se relaciona el potencial humano y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín?

¿Cómo se relaciona el diseño organizacional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín?

¿Cómo se relaciona la cultura organizacional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín?

## **1.3. Formulación de objetivos.**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Determinar que el clima institucional esta correlacionado positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

**OE1.** Determinar la relación entre el potencial humano y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

**OE1.** Determinar la relación entre el diseño organizacional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

**OE3.** Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

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

El presente estudio realizado, tiene la finalidad de estudiar la correlación entre el clima institucional y la gestión educativa. El clima institucional considera la organización y empatía que experimentan los agentes educativos dentro de su centro de labores.

Por su parte la gestión educativa organiza, planifica, ejecuta, asegura la eficiencia y la calidad educativa, acreditándolos, nutriéndolos de los modelos de gestión de acuerdo a la realidad educativa; el resultado de esta investigación podrá sistematizarse para luego ser tomado como referente de estudio o de mejoras en la institución educativa, generando óptimos resultados en su ambiente laboral gracias a la relación entre el clima institucional y la gestión educativa

La importancia del presente estudio, es investigar la relación de las variables: clima institucional y gestión educativa, en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín y determinar la causa - efecto que la rige; lo que servirá para plantear los cambios necesarios del servicio educativo y darle la importancia de manera acertada, consensuada, empática en beneficio de los estudiantes, considerando la política educativa peruana

Este trabajo de investigación será de gran aporte para mejorar la calidad educativa y el clima institucional en el plantel.

## Capítulo II

### MARCO TEÓRICO

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

##### **2.1.1. Antecedentes nacionales.**

Gamarra (2019), realizó un estudio sobre la “Gestión educativa y clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública N°20402 “Virgen de Fátima”, Huaral-2018”, tesis de Maestría en la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Objetivo: Determinar la relación entre la gestión educativa y clima laboral, realizado a una muestra 55 docentes, concluyo que los valores obtenidos en la prueba de hipótesis dan evidencias suficientes para afirmar que las variables de estudio tienen una relación positiva considerable entre las dos variables de estudio. Estos resultados son importantes para nuestra investigación ya que el clima institucional se relaciona con la gestión educativa, fundamental para el logro de una calidad educativa.

Díaz (2019), investigó el “Clima laboral y valores interpersonales en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa de Bellavista - San Martín, 2014”, tesis de pre grado en la Universidad San Pedro, esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio, en una población y muestra formada por 49 trabajadores administrativos, concluyo que no se encuentra una correlación entre las variables de estudio. Nos muestra una evidencia de una asociación nula al no existir una relación significativa entre el clima laboral y los valores interpersonales; es importante para nuestra investigación los resultados obtenidos sobre la correlación de las dos variables de estudio que servirá como referente para nuestra investigación de acuerdo al contexto y realidad.

Carlos (2019), en su tesis titulada “Clima organizacional y gestión educativa en la Institución Educativa Ángela Moreno de Gálvez de Tarma”, tesis de Maestría en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Esta investigación tuvo como objetivo describir la relación entre sus variables, realizado a una población censal a los 69 maestros, concluyo que existe una correlación alta positiva entre sus variables de investigación. Nos muestra una evidencia de relación favorable entre *clima organizacional* y *gestión educativa*, es muy importante los resultados obtenidos que nos servirá como referente para nuestra investigación de acuerdo al contexto y realidad, en la medida que sus variables se asocian de manera positiva.

Ramos (2018), en su tesis titulada “Relación entre el clima institucional y la gestión educativa en la Institución educativa patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018”, tesis de Maestría en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las variables de estudio, en una población y muestra formada por 49 docentes de los mismos que se concluyó que existe una correlación significativa entre las variables estudiadas. Nos muestra una evidencia de asociación entre *clima institucional* y *gestión educativa* teniendo una correlación positiva; es importante para nuestra investigación los resultados obtenidos sobre la correlación de las variables de estudio que servirá como referente para nuestra investigación de acuerdo al contexto y realidad.

Rendón (2018), en su tesis titulada “Clima organizacional y gestión educativa en la institución educativa José Carlos Mariategui – Pichanaqui”, para optar el grado de Magister en la Universidad Nacional del Centro del Perú. Se planteó como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la gestión educativa, la población estuvo compuesta por todos los docentes de la institución educativa, concluyo existe una relación positiva entre las variables de estudio clima organizacional y gestión educativa. Esta investigación nos muestra según los datos obtenidos que sus variables presentan una relación positiva; es muy significativa para nuestra investigación en la magnitud que el clima institucional tiene una relación con la gestión educativa, fundamental para la calidad educativa de acuerdo al contexto.

Abarca (2017), en su tesis titulada “Clima laboral y percepción de la gestión educativa de instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Andahuaylillas, 2016”, tesis de Maestría en la Universidad Nacional de San Antonio Abad, Cusco. Se planteó como objetivo determinar la relación entre el clima laboral y la percepción de la gestión educativa, se tuvo una población de 277 docentes y 3773 padres de familia de los cuales se trabajó con una muestra de 162 docentes y 112 padres de familia, concluyo que existe una correlación significativa entre las variables de estudio. Esta investigación nos muestra los datos obtenidos entre las variables *clima laboral* y *percepción de la gestión educativa* existiendo una relación positiva considerable; es considerable para nuestro estudio en la medida que sus variables se correlacionan, indicándonos un logro en la calidad educativa.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales.**

Arias y Rosa (2005), “La Dirección y el Liderazgo de Calidad en los Centros Educativos de la Universidad León”, para optar el grado de Magister en la Universidad de León

(España), tuvo como objetivo realizar una investigación, sobre la relación entre las dos variables de estudio, mencionando que el liderazgo debemos emplazarlo en la concepción de gestor eficiente (dirección), y la expresión de una institución activa y cooperativa (liderazgo emocional). Llegando a la siguiente conclusión que no existe calidad profesional ni institucional sin las cualidades personales de una persona como directivo, con referente a lo moral, se evidencia en la representación de una institución activa y cooperativa. En ese sentido es fundamental revisar el papel del directivo y del líder, proporcionando a las instituciones una mayor tolerancia que promueva la implementación de acciones que respondan a las necesidades de las instituciones u organizaciones. Es importante para nuestra investigación los resultados obtenidos sobre la relación de dirección y liderazgo de calidad que servirá como referente para nuestra investigación de acuerdo al contexto y realidad.

## **2.2. Bases teóricas científicas.**

### **2.2.1 Clima institucional.**

Martínez (2003, p.14) “El clima institucional se refiere a una percepción o reacción común de individuos ante una situación. Que se traducen en comportamientos sobre una organización, en tal sentido se puede tener un clima de satisfacción, resistencia, participación y salubridad”. El autor muestra que el clima institucional a través de la observación que se da en una situación real, esta percepción permite medir los comportamientos de los docentes y trabajadores, que pueden ser buenos o malos para las relaciones y la buena marcha institucional.

Goncalves (2001) define al clima institucional como “Un fenómeno interviniente que media, entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” (p.23). El autor nos indica que el clima institucional influye en la organización interna como en el comportamiento de los individuos, que podrán contribuir o no con la escuela.

Hall (1996) define al clima institucional, “Como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo” (p.98). Los docentes y trabajadores manifiestan conductas positivas y negativas dentro y fuera de la institución, motivadas por el clima institucional que influirá en el buen o mal desarrollo de la institución educativa.

El Ministerio de Educación (2010, p.5) menciona que el clima institucional es una:

“Condición subjetiva que da cuenta de cuan gratificantes son las circunstancias en que se desenvuelven los procesos laborales. Supone no sólo la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la necesidad de pertenecer a un grupo social, de autoestima, motivación y realización personal”.

Con el propósito de entender el clima institucional se menciona lo siguiente:

a) El clima se refiere a las características del buen ambiente que favorecen los resultados institucionales, que son percibidas por los trabajadores de manera directa o indirecta.

b) El clima tiene consecuencias en el buen ambiente profesional que se asocia a los óptimos resultados.

c) El clima institucional está asociado al logro de los aprendizajes y competencias en los estudiantes.

d) El clima institucional parte de las relaciones interpersonales hasta un contexto macro donde las interrelaciones se dan para fortalecer un desarrollo moral.

f) El clima institucional alude también un conjunto de dimensiones como las relaciones inter personales: el aprendizaje, sentido de seguridad, ambiente institucional, procesos de mejora continua, sistema social, cultura escolar; llegando así a un concepto más multidimensional.

Basándonos en las consideraciones mencionadas podríamos decir que: El clima institucional, es también llamado clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional; es el espacio producido en la institución a partir de las interacciones humanas, acciones motivacionales, entre los miembros de una institución educativa. Estas interacciones incorpora prácticas como los acuerdos de convivencia entre los actores: buenas relaciones, creencias, valores y la forma de administración; mantener el clima institucional es tarea de todos depende de las buenas relaciones de liderazgo del director y sus trabajadores, que se ve reflejado en los resultados de productividad, creatividad, calidad, eficiencia, satisfacción y un ambiente armoniosos de convivencia dentro de la comunidad educativa.

### **2.2.2 Características del clima institucional.**

El clima institucional trasciende en la motivación de los integrantes de la comunidad educativa y en las conductas de cada uno de ellos.

Rivas (2004, p. 23) manifiesta que, el comportamiento tiene una alteración en las consecuencias de la estructura organizacional por ejemplo en el rendimiento, complacencia, acomodación, etc.

Litwing y Stinger (1978) citados por Rivas (2004, p. 89) menciona la “Existencia de nueve dimensiones que explican el clima laboral en una organización y su relación con las características”. Como se detallan a continuación:

- a. Estructura:** se basa en la forma sistemática de organización que tiene los integrantes de una institución sobre cómo planifican su trabajo, las reglas, procedimientos administrativos, tramites y otras limitaciones.
- b. Responsabilidad:** compromiso consciente de los miembros de la organización acerca de cumplir con sus obligaciones, las prácticas éticas, la toma de decisiones, programas relacionados con el trabajo, etc.
- c. Recompensa:** reconoce la percepción de los docentes y trabajadores, sobre la compensación, premio y satisfacción de los integrantes educativos por su trabajo bien hecho.
- d. Desafío:** es el proceso de cambio y retos que tienen los integrantes de la organización, acerca de obtener mejores resultados y logros en el trabajo.
- e. Relaciones:** es la interacción de los miembros de la organización con su entorno, es decir, las buenas relaciones sociales.
- f. Cooperación:** es la sinergia creada por los integrantes de la organización sobre la colaboración y ayuda mutua entre directivos y trabajadores. Las interacciones en la sociedad hacen que fluya buenas relaciones sociales y laborales.
- g. Estándares:** es la referencia de los miembros de la organización acerca de la satisfacción eficiente de los logros alcanzados y el desarrollo de prácticas de calidad que ponen énfasis las organizaciones sobre sus procesos y prácticas de gestión.
- h. Conflictos:** es el grado de comunicación existente en los miembros de la organización, donde aceptan las opiniones discrepantes o desacuerdos, y visualizan la forma solucionar los problemas, facilitando, mediando e indagando sobre los hechos.
- i. Identidad:** característica que identifica a una organización; que estrecha vínculos entre los trabajadores y la institución en función a la misión, visión y valores que los identifica.

Según Balam y Velásquez (2004, p. 20), mencionan sobre el conocimiento del clima institucional que “Proporciona retroalimentación de los procesos de los comportamientos institucionales que mejora la eficacia, la productividad, el confort, etc., para introducir cambios en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura institucional”.

### 2.2.3 Tipos de clima institucional.

Disla y Ferreyra (2003, p. 43) Mencionan: la combinación de variables en el clima organizacional genera dos tipos de clima: clima autoritario y clima participativo:

**a) Clima de tipo autoritario.** Es un clima cerrado y de estructura rígida, donde hay empleados insatisfechos con la organización y el trabajo.

Dentro del tipo de clima autoritario tenemos:

**Autoritarismo explotador:** se caracteriza porque la dirección, gerencia o jefatura no tiene confianza en sus trabajadores, en su mayoría no se toma en cuenta las decisiones de la organización; su ambiente laboral se nota con miedo, castigo, amenazas. No existe una comunicación con los empleados; solo se basan en instrucciones específicas.

**Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque la relación entre director y subordinados es de confianza condescendiente, donde se recompensa y castigo como motivación. Algunas veces se toman decisiones desde los escalones inferiores.

**b) Clima de tipo participativo.** Este clima es abierto, flexible y dinámico presentando una capacidad de lograr sus objetivos satisfaciendo las necesidades de sus trabajadores.

Dentro del tipo clima participativo tenemos:

**Participativo consultivo:** existe una confianza común entre sus trabajadores, las secciones y políticas involucran a todos los empleadores y empleados con participaciones específicas. Para motivar se usan las recompensas y algunas veces los castigos; se basan en metas u objetivos para satisfacer sus necesidades de estima y prestigio.

**Participativo en grupo:** existe una plena confianza, amistad y las decisiones se da en todos los niveles por parte de la dirección. La comunicación es fluida y dinámica con toda la organización; la motivación está dado por los objetivos trazados, participación y la mejora de la manera de realizar un trabajo.

Se forman equipos de trabajo para el logro de los objetivos y fines de la organización teniendo en cuenta una planificación.

#### 2.2.3.1 Importancia del clima institucional.

Un clima institucional ideal, permite:

- a) Contribuir a incrementar las relaciones armoniosas de convivencia.
- b) Las instituciones educativas se convierte en un espacio amigable, de cooperación y ayuda mutua.
- c) Consolida la identidad, la motivación y la pertenencia de todos los actores educativos.

- d) El desarrollo las actividades innovadoras, creativas y formativas que se reflejan en los logros de la I.E.
- e) El desarrollo personal: de satisfacción, conductas constructivas, motivación y oportunidad superación personal.
- f) El logro de los aprendizajes fomentando los valores, el respeto a la diversidad, fortalecimiento de la identidad y autonomía.
- g) Permite el crecimiento y desarrollo personal, como profesional de todos los actores.
- h) El crecimiento profesional con oportunidades de participación y superación profesional.
- i) Promueve la colaboración, responsabilidad y compromiso de los actores teniendo en cuenta los objetivos institucionales.
- j) Contribuye a prevenir problemas psicosociales.
- k) Ayuda a lograr los objetivos, aprendizajes competencias teniendo en cuenta la formación integral de los individuos.
- l) La gestión institucional debe fomentar la colaboración conjunta de los individuos, en todos sus niveles.
- m) La visión y misión compartida debe generar un compromiso entre todos los actores
- n) Los acuerdos de convivencia deben ser formulados de manera conjunta y democrática, siendo socializados, aprobados, entendidos y respetados.
- o) Fomentar un liderazgo democrático, inclusivo y participativo, promoviendo el trabajo en equipo, la formación, el desarrollo personal y profesional en los actores de la I.E.

Según, Rivas (2004, p. 32) el clima “facilita la realización de la persona como un individuo irreplicable, sujeto original, capaz de desarrollar su autonomía, con derecho y con responsabilidades individuales y sociales”.

Es muy importante en un buen clima organizacional, basados en aspectos emocionales, espirituales y morales que va más allá del espacio donde se desarrolla el trabajo.

#### **2.2.3.2 Formas de percibir el clima institucional.**

Según Disla y Ferreira (2003, p. 102), define que “son las características psicológicas de los trabajadores que se reflejan en el ambiente de trabajo, teniendo repercusiones en el comportamiento laboral en el cual se muestran las actitudes, también afecta a los resultados obtenidos a nivel personal y organizacional”.

La teoría de clima Institucional de Likert (1990, p. 68) establece que: “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones institucionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la

reacción estará determinada por la percepción”. Este autor menciona la existencia de tres variables dentro de la organización que tiene su influencia en el comportamiento de las personas de manera individual; la interrelación de estas variables trae como resultado el tipo de clima organizacional. Estas variables son:

**Variables causales:** consideradas variables independientes, las cuales guían el sentido de la organización en sus resultados y evolución. Dentro de estas variables se mencionan el sistema organizativo y administrativo, capacidades y conductas.

**Variables intermedias:** estas variables evalúan las condiciones internas de la organización, teniendo en cuenta: la productividad, las relaciones, la motivación y la toma de decisiones. Estas variables tienen gran repercusión en el proceso de institucionalidad de la organización.

**Variables finales:** son el resultado de las variables causales e intermedias, estas muestran los resultados obtenidos en la entidad, tales como rendimiento, beneficio y pérdida.

### 2.2.3.3 Dimensiones del clima institucional.

Esta variable comprende tres dimensiones.

#### a) **Potencial humano.** Indicadores que lo conforman.

**Liderazgo:** es la persuasión ejercida por los directivos, en el comportamiento de docentes para lograr resultados y depende de muchas condiciones sociales como los valores, normas y procedimientos.

**Innovación:** es la capacidad que tienen las personas de crear e innovar, es una cualidad individual que cada trabajador de una institución educativa lo desarrolla en relación a los objetivos de logros.

**Recompensa:** es el impulso para superar los retos u objetivos, en progresar y crecer en la búsqueda de los objetivos o metas. Este indicador nos muestra la percepción de la recompensa dependen del esfuerzo, el desempeño, el reconocimiento que se ve reflejado en el bienestar y beneficios.

**Confort:** son las condiciones que la dirección realiza para crear un ambiente físico sano y agradable, con la finalidad que el trabajador se sienta seguro y cómodo con lo que hace.

#### b) **Diseño organizacional.** Indicadores que lo conforman:

**Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros sobre la distribución formal de las tareas de acuerdo al marco en el que se desenvuelve la institución, mediante un nivel de comunicación adecuado y coordinación entre todos los miembros.

**Toma de decisiones:** Proceso que crea niveles de integración en la comunidad educativa contribuyendo a realizar las respuestas adecuadas ante los cambios, al mismo tiempo que facilita el flujo de información en la búsqueda y selección de la solución ante los acontecimientos dentro de la institución.

**Comunicación organizacional:** Este indicador se manifiesta en la comunicación que existen dentro de la institución educativa, donde se emiten y reciben los mensajes de los procesos internos de la institución.

c) **Cultura organizacional.** Indicadores que lo conforman:

**Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia y la imagen que proyecta la institución educativa con las cuales se identifica y lo diferencia de las demás. Es un elemento importante dentro de la vivencia del grupo de trabajo.

**Cooperación:** Este indicador se refiere al compromiso de colaboración realizado por los docentes en el ejercicio de su labor, los vínculos que unen para lograr un objetivo común de su institución educativa.

**Motivación:** Es fundamental en el logro de metas y objetivos dentro de la institución educativa, que conlleva a provocar, mantener y dirigir las acciones hacia un objetivo en común, constituyendo una herramienta para lograr aprendizajes, mejores relaciones con los integrantes de la comunidad educativa y llegar a un estado de satisfacción y desempeño.

#### **2.2.4 Gestión educativa.**

Según Mora (1999, p. 34), la gestión “es un conjunto de acciones, procesos que se desarrollan con la finalidad de cumplir los fines y objetivos planteados en una organización, que involucra a las personas, los procesos, recursos y resultados”.

Para Serna (2002, p. 15), manifiesta que: “Como es de saber, los procesos de gestión se dan en tres áreas básicas: el área institucional, pedagógica y administrativa”.

Por su parte, Alvarado (2006, p. 17) define a la gestión: “Cómo un conjunto de técnicas, instrumentos, procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de actividades institucionales”.

Podemos decir que la gestión son las acciones planeadas, sistemáticas e intencionadas cuya finalidad es alcanzar los objetivos institucionales y lograr una autonomía institucional guiado por los propósitos, los valores, metas y objetivos conjuntos establecidos y compartidos.

La gestión educativa tiene que tener la capacidad de articular los recursos que se disponen de manera que ponga en marcha el liderazgo, las estrategias, las capacidades y objetivos institucionales, que permita a la gestión administrativa tomar acciones sobre los proyectos y aprendizajes.

#### **2.2.4.1 Principios básicos de la gestión.**

James D. Money (2004, p. 12), menciona los principios básicos de la gestión:

- a. Principio de coordinación.** Facilita y apoya el dialogo dentro de la comunidad educativa, fomentando un proceso integrador que armonicen las buenas relaciones entre los individuos, asociaciones y organismos.

Fomentar la interacción promoviendo la sincronización de las actividades, uniendo esfuerzos y mediante una comunicación asertiva.

- b. Principio de autoridad.** Este principio tiene la capacidad de actuar con autoridad y jerarquía sin imponerse en la funciones de los demás miembros, fomentando la tolerancia, comprensión y consideración recíproca entre sus integrantes, para lograr los objetivos planteados.

- c. Principio de jerarquía.** Este principio muestra la estructura orgánica de una organización que garantiza la unidad; donde la dirección cumple funciones determinadas, liderando, fomentando, sugiriendo y promoviendo el adecuado funcionamiento de la institución educativa.

- d. Principio de funcionamiento.** Es el proceso que se encarga de guiar la gestión de los trabajadores, se agrupan teniendo en cuenta sus competencias, capacidades, aptitudes y vocación con la finalidad que la gestión sea eficiente enfocada en los resultados.

- e. Principio de delegación.** Este principio permite conceder la potestad a un miembro de confianza ya sea individual o de forma grupal para decidir y dirigir de manera temporal o estable, dentro de un ámbito preciso sus funciones o tareas, haciéndoles responsables de los resultados de esa acción.

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

**Enfoque burocrático.** Según Gallegos (2004, p. 27) este enfoque se define “Llamado también tradicional, enfatiza la dimensión institucional del sistema educativo y sus instituciones, manuales, guiándose primordialmente por rutinas y procedimientos, normas y reglamentos burocráticos”. Este enfoque, según el autor se preocupa por seguir normas,

reglamentos a veces innecesarios y que obstaculizan la fluidez de una gestión haciéndola más tediosa, habiendo otras formas de más efectivas para realizar el trabajo.

La gestión educativa, se rige de las leyes, normas, decretos, códigos, reglamentos, competencias técnicas, meritocracia, etc., que se emplearan de manera común o frecuente. Entre ellas se encuentra la Ley General de Educación, la Ley de la Carrera Pública Magisterial.

En lo económico, la asignación presupuestaria está determinada por el Ministerio de Economía y Finanzas, Direcciones Regionales de Educación, Unidades de Gestión Educativas locales.

En la parte política, tiene la función de dirigir un conjunto de actividades relacionadas al que hacer educativo, estas actividades están relacionadas con aspectos administrativos y pedagógicos, así como el desarrollo democrático, equitativo y eficaz de las políticas de Estado.

En lo estructural se debe buscar la “descentralización” real y no solamente de nombre, de las organizaciones con la finalidad de promover su autonomía en la gestión para hacerla más contextualizada y eficiente; valorando la diversidad de nuestro país, sin ningún tipo de discriminación y apoyando a los que necesitan más, para alcanzar sus metas y disminuir brechas.

**Enfoque sistémico.** Alvarado (2006) menciona que este enfoque se:

“Sistematiza como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto. Por ejemplo, un colegio o una universidad tiene como elementos a los profesores, alumnos, personal no docente, recursos físicos, financieros, curriculares, etc., los que en armoniosa interacción permiten lograr los objetivos para lo cual existe” (p. 44).

Este enfoque nos permite considerar que la organización y el orden deben estar presentes en toda gestión, así mismo se debe tener en cuenta que para lograr objetivos, metas y propósitos, a parte de la organización sistémica, debe existir mecanismos institucionales para fomentar el trabajo colaborativo y armonioso que conduzcan a los resultados esperados satisfactorios.

El enfoque sistemático permite integrar la educación y la gestión como un sistema compuesto por elementos o factores, que tiene como finalidad el logro de los propósitos determinados y delimitados, según su función y relación. La acción educativa se percibe

como el proceso donde la comunidad educativa y diversos elementos se integran para lograr los objetivos educativos de manera armónica, democrática y coordinada.

Los sistemas como: el Ministerio de Educación, la institución educativa, etc. Todo sistema permite una visión integral de los elementos y propósitos que van a dirigir los fines educativos de manera holística.

**Enfoque gerencial.** Según Alvarado (2006, p.63) sobre este enfoque menciona “Toda institución sobre todo las educativas, para lograr su desarrollo armónico y trascendente requieren la planificación de sus actividades”. Tomado en cuenta la planificación y dirección de una institución educativa en la planificación de sus actividades para el logro de los objetivos debe considerar, la clasificación y agrupación de las actividades según sus contextos, la previsión, flexibilidad, la implementación de la comunicación, en la dirección para lograr el liderazgo y administrar organigramas operativos los cuales describen las políticas de educativas.

El enfoque es muy importante porque, a través de la previsión, flexibilidad, la comunicación y la planificación se busca el desarrollo armónico y trascendente de las instituciones, bajo un buen liderazgo.

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

En el artículo 64 de la Ley General de Educación 28044, se mencionan los siguientes objetivos:

- a. La institución educativa es la que se encarga de conseguir una excelente calidad educativa.
- b. Fortalecer las competencias sobre las decisiones institucionales para que ejerzan con determinación pedagógica y administrativa. Rigiéndose en los principios de subsidiariedad, apoyo, complementariedad y audiencia.
- c. Garantizar la relación de las órdenes administrativas y la jerarquía de estas decisiones de índole pedagógica.
- d. Alcanzar un uso acertado y eficaz de las instituciones educativas que conlleven a lograr una mejor calidad educativa.
- e. Fomentar un liderazgo consensuado.
- f. Participar en las sinergias interinstitucionales, que aseguren el desarrollo de los procesos de manera integral.
- g. Impulsar la participación de la comunidad educativa.

- h. Promover la articulación institucional con la finalidad de promover la colaboración y participación.
- i. Fortalecer la ética administrativa para fomentar la transparencia.
- j. Asegurar los mecanismos de transparencia para evitar y castigar acciones de corrupción.
- k. Motivar la evaluación y autoevaluación, para garantizar el logro de las metas y objetivos trazados por la institución educativa.

#### 2.2.4.4 Principios de la gestión educativa.

Son condiciones o normas que guían el que hacer educativo en base a una educación de calidad. Obregón (2002, p. 101) señala lo siguiente:

- a. **Gestión centrada en los estudiantes.** Los estudiantes son el motivo primordial de toda institución educativa, el propósito fundamental es generar las condiciones para generar el aprendizaje, que implica realizar una gestión con liderazgo pedagógico, que desarrolle una transformación de la gestión de los aprendizajes, que movilice cambios en el comportamiento de manera integral de los estudiantes.
- b. **Jerarquía y autoridad claramente definidas.** Se fomenta la coordinación como un mecanismo de establecer la jerarquía categórica dentro de la institución, por otro lado, influenciar con autoridad la facultad de administrar el servicio educativo de manera eficiente.
- c. **Determinación de la toma de decisiones.** Determina la responsabilidad de elegir las acciones, alternativas o posibles soluciones que se ajusten a las necesidades para resolver diferentes situaciones, que conlleven al logro de los objetivos pedagógicos.
- d. **Definición de los canales de participación.** El proceso de participación de la comunidad educativa deberá de ser activa que promueva una convivencia democrática, un propósito compartido, que facilite el diálogo y consenso.

#### 2.2.4.5 Funciones de la gestión educativa.

- a. **Planificación.** En la concreción de la gestión educativa compete a los directivos con su equipo, desarrollar tareas o acciones propuestas que involucre la planificación educativa adecuada en función al diseño, desarrollo y evaluación de los aprendizajes con enfoque globalizador, integral y diversificado, partiendo del proyecto educativo institucional que dirige los procesos de enseñanza a corto, mediano y largo plazo, partiendo del diagnóstico de la realidad, el establecimiento de objetivos trazados a ser logrados que reflejen la visión a futuro.

- b. Organización.** Implica el diseño y el conjunto de labores que se realizan para la mejora de la gestión, facilitando las condiciones, la fusión y regulación de las actividades de la comunidad educativa y otros integrantes sobre una base de concepción pedagógica, y la utilización de etapas, planificaciones y proyectos, que comprometen la segmentación de las actividades, a través de un proceso organizado, dirigido, coordinado y sistematizado.
- c. Dirección.** Se vincula con la dirigencia, la motivación y el establecimiento de un clima institucional promovido por el equipo directivo, creando espacios participativos, de planificación y organización que integre las potencialidades de los diferentes actores educativos, buscando el desarrollo y ejercicio de habilidades para planificar, organizar, coordinar y evaluar la labor docente y administrativa en miras de lograr los objetivos institucionales.
- d. Seguimiento y control.** Consolida la práctica de la política, programas y propicia el mejoramiento educativo. Se realiza la verificación, la evidenciación y el desarrollo de acciones orientados a la mejora continua de la educación, la generación de mecanismos de distribución del trabajo, para lograr los objetivos, metas y mejoramiento del proceso de aprendizaje, desenvolvimiento profesional de los docentes y recojo de información para la toma de decisiones.

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

El manual de gestión para directores de instituciones educativas (2011) menciona las siguientes las dimensiones:

- a. Gestión institucional.** Permite determinar la forma de organización de los integrantes de la institución educativa para un adecuado funcionamiento institucional. Ofrece un marco referencial que orienta el estilo y estructura de funcionamiento de cada institución educativa. Los aspectos que considera su estructura formal son (distribución del tiempo, planeación, programación, designación de tareas, recursos humanos, evaluación, uso de los espacios y bienes, entre otros, etc.), la estructura informal lo conforma (las relaciones, las costumbres institucionales, las prácticas cotidianas, etc.)

En esta dimensión, se promueve y valora las habilidades, competencias y capacidades individuales y grupales, con la finalidad que la institución educativa desarrolle y desempeñe de forma independiente, eficaz y flexible, permitiendo realizar cambios, adaptaciones y transformaciones de acuerdo al contexto social.

Es importante conocer las políticas institucionales establecidas en los principios y en la visión de la institución que contribuirá en las formas hacer de la gestión educativa.

Algunas funciones de gestión educativa son.

- Supervisar y orientar el cumplimiento de la política y normatividad educativa vigente a nivel nacional, regional y local en todas las instituciones.
- Realizar un plan estratégico institucional haciendo uso de instrumentos de gestión que permitan un desarrollo completo de la formación pedagógica, promoviendo la equidad y calidad.
- Monitorear y recomendar a los programas y centros educativos en la realización de los instrumentos de gestión (proyecto educativo institucional, plan anual de trabajo, reglamento interno, etc.).
- Plantear, promover, realizar y monitorear la actualización y capacitación permanente, del personal directivo y profesional en gestión institucional.
- Asesorar y dirigir la realización, evaluación y cumplimiento del plan anual de trabajo, los planes de mejora y programas educativos.

**b. Gestión pedagógica.** Se refiere al proceso de enseñanza - aprendizaje y a la comunidad educativa como miembros directos que lo conforman. Esta dimensión toma en cuenta los enfoques del proceso pedagógico, la diversificación y contextualización curricular, programaciones curriculares organizados en el proyecto curricular, las estrategias didácticas y metodológicas, el empleo de materiales y medios didácticos, la evaluación de las competencias, también comprende las practicas pedagógicas docentes, el adiestramiento, dominio y uso de programas educativos, la utilización de estrategias pedagógicas, los estilos de aprendizaje y enseñanza, utilización de los enfoques pedagógicos, los acuerdos de convivencia, la formación y actualización profesional, entre otros aspectos.

Esta dimensión puede combinar los conocimientos, las conductas éticas, la eficacia y la gestión en procesos continuos que mejoran las prácticas educativas.

Teniendo en cuenta lo mencionado la gestión pedagógica, incorpora los procesos de enseñanza - aprendizaje como la planificación, evaluación y certificación.

El desarrollo eficiente de prácticas en la enseñanza – aprendizaje.

En el desarrollo personal, crecimiento profesional y la actualización de docentes. Se cumplen algunas funciones como:

- Emplear estrategias orientadas a enriquecer la calidad educativa.
- Supervisar y evaluar el servicio educativo, para garantizar el logro de los estándares de calidad.
  - Poner en práctica diferentes estrategias pedagógicas encaminadas a generar una calidad en el servicio educativo.
  - Intervenir en la evaluación y desarrollo de proyectos, programas educativos que sean de prioridad para lograr una mejor calidad educativa.
  - Ejecutar actividades de atención integral a los estudiantes sobre bienestar social, creando estrategias de cooperación y coordinación con instituciones públicas y privadas.
  - Facilitar, orientar y evaluar la ejecución curricular, la producción de materiales didácticos de acuerdo a las características del contexto donde se presta el servicio educativo.
  - Capacitar y poner al día a los docentes en programas y proyectos educativos, evaluando su importancia en la enseñanza – aprendizaje.

**c. Gestión administrativa.** Esta dimensión incluye las acciones y estrategias que conducen el servicio educativo, los recursos tangibles e intangibles, el tiempo, la seguridad e higiene y el control de los miembros de la comunidad educativa.

El cumplimiento de las funciones y normas con la finalidad de beneficiar en proceso de enseñanza – aprendizaje.

La gestión administrativa busca armonizar las necesidades e intereses particulares con los educativos institucionales, de tal forma que permita lograr los objetivos y metas proyectadas.

Esta dimensión se concreta en la administración laboral del personal, en la asignación de roles y la evaluación de su desempeño en el cargo; también en el cuidado de los bienes muebles e inmuebles de la institución, organización de la información, manejo de la documentación, elaboración de presupuestos en función de las necesidades y prioridades, rendición de cuentas y un manejo adecuado de la parte contable y financiera.

Entre algunas funciones de la gestión administrativa podríamos destacar:

- Liderar, monitorear, evaluar y verificar los procedimientos o tareas del personal, en relación a los acuerdos, normas, procedimientos y directivas, así mismo adecuando e implementando el cumplimiento de los mismos en la institución.
- Administrar los bienes materiales, financieros y patrimoniales de la institución.

- Diagnosticar la necesidad de equipamiento, infraestructura y servicios, en coordinación con las entidades representantes del Ministerio de Educación.

### **2.3. Definición de términos básicos.**

- a. Ambiente laboral:** Elemento fundamental para lograr un clima de trabajo favorable, siendo fundamental el liderazgo del director para generar el reconocimiento y amabilidad que impacta en la forma de trabajar.
- b. Clima institucional:** Ambiente originado a partir de las interrelaciones cotidianas de la comunidad educativa (docentes, estudiantes y padres de familia), este ambiente está relacionado con las actitudes, costumbres, creencias, valores y motivaciones, que se evidencian en las relaciones individuales, siendo primordial para un adecuado funcionamiento de la institución educativa de manera armoniosa y eficiente.
- c. Comportamiento:** Conjunto de actos como se portan o actúan los individuos en la vida cotidiana ya sea individual o socialmente.
- d. Comunicación:** Proceso de intercambio de información, ideas, conceptos, sentimientos, etc., entre dos o más personas, en el que se practica la escucha activa, asertiva y proactiva.
- e. Institución educativa:** Organización conformada por el conjunto de personas y bienes dedicada a la prestación de servicios educativos en conocimientos, actitudes y valores.
- f. Gestión educativa:** Conjunto sistemático de procesos que se llevan a cabo en la interacción de la vida cotidiana de la comunidad educativa en la institución, en marcado en las prácticas pedagógicas y evaluación que generan las condiciones de aprendizaje en los estudiantes.
- g. Liderazgo:** Proceso que permite promover, incentivar, motivar y evaluar el progreso a lo largo del cumplimiento de las metas trazadas, proporcionando el trabajo colaborativo, la autonomía y autoestima a fin de inspirar el logro de los resultados.
- h. Personal:** Compuesto por los trabajadores de una entidad pública o privada, que abarca personal profesional, administrativo, técnico y personal general que trabaja en un sector.

### **2.4. Formulación de hipótesis.**

#### **2.4.1. Hipótesis general.**

El clima institucional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

### 2.4.2. Hipótesis específicas.

- a. El potencial humano se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.
- b. El diseño organizacional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.
- c. La cultura organizacional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

### 2.5. Operacionalización de variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Clima institucional	Potencial humano	Desarrollo institucional
		Ambiente de trabajo amable
		Objetivos y metas logradas
		Reuniones exitosas de trabajo
		Creatividad e ingenio
		Capacidad competente
	Diseño organizacional	Innovación y éxito
		Habilidad de adecuación a los cambios
		Actividades y acciones realizadas
		Servicios brindados.
		Autonomía y confianza
		Compromiso ético
Cultura organizacional	Efectividad, entusiasmo y rendimiento	
	Capacidad y eficiencia	
	Trabajo colaborativo	
	Intermediar en las soluciones	
	Resolución de confrontaciones	
	Comportamiento idóneo	
Gestión educativa	Gestión institucional	Ambiente de confianza
		Diálogo e intercambio de ideas
		Armonía y convivencia
		Clima laboral agradable
		Valor de responsabilidad
		Clima armonioso
	Gestión institucional	Consentimiento democrático
		Consideración y colaboración mutua
		Acuerdos de convivencia
		Deber ético
		Trato asertivo
		Vínculos humanitarios óptimos.
Misión institucional	Implementación de planes educativos	
	Misión institucional	

	Visión institucional
	Responsabilidad colectiva y equitativa
	Colaboración democrática
	Mejora de la institución
	Evaluación institucional
	Análisis DAFO
	Realización de proyectos
	Generación de compromisos
Gestión pedagógica	Planificación anual y didáctica
	Pactos o acuerdos estratégicos
	Medios y recursos
	Monitoreo de la gestión o desempeño
	Compromiso de los maestros
	Propuesta pedagógica institucional
	Lecciones significativas
	Desempeño pedagógico
	Uso de instrumentos y recursos
	Aptitud pedagógica
Gestión administrativa	Recursos administrativos
	Conductas de cooperación
	Organización jerárquica
	Registro de personal y laboral
	Métodos e instrumentos en el trabajo
	Estimulo equitativo
	Relaciones interpersonales
	Clima laboral
	Conducta de los beneficiarios
	Clasificación de los trabajadores

---

## **Capítulo III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de investigación.**

La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional, describe la relación de las variables en su contexto, comparando los datos y explicando los resultados.

Es descriptiva porque busca especificar los hechos, las características o significados de las variables. Su diseño es de corte transversal porque describe la relación de las variables en un momento y tiempo determinado.

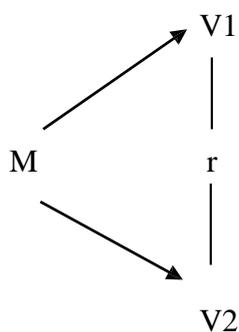
#### **3.2. Métodos de investigación.**

- a. Método descriptivo**, según Sánchez y Reyes (1998; p.37) este método consiste, “En la descripción, análisis y la interpretación de una serie de acciones que guardan relación con las variables tal como se manifiestan en el contexto actual”. El objetivo de este método está orientado a desarrollar un estudio de los hechos como se presentan, permitiendo determinar y comprender las conductas de un evento mientras sucede en el tiempo y población específica en el que se realiza la investigación; en consiguiente, no es factible controlar ni manipular las variables de estudio. Este método fue utilizado en la presente investigación, después de la recolección de la información.
- b. Método bibliográfico - documental**, para Sánchez y Reyes (1998; p.37) este método: “Consiste en reunir y simplificar la información de fuentes, encontradas en libros, publicaciones, investigaciones, etc. Su objetivo es resumir la información y hace uso de procedimientos analítico - cualitativos e interpretativos”. Se utilizó este método en la presente investigación para incrementar los fundamentos teóricos.
- c. Método estadístico**, consiste en comprobar las hipótesis o las relaciones de las variables de estudio usando procedimientos para manipular datos cuantitativos en la investigación.

#### **3.3. Diseño de investigación.**

El diseño de la presente investigación fue descriptivo – correlacional, de tipo no experimental ya que no se manipulo o sometió a prueba las variables de estudio, Según Bernal (2006; p.115) este tipo de estudio, “Tiene como fundamento describir relaciones entre

variables y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos”. Gráficamente se presenta:



M = Muestra (docentes).

V1 = Clima institucional.

V2 = Gestión Educativa.

R = Relación.

### 3.4. Población, muestra y muestreo.

#### a. Población.

En el presente estudio la población estuvo constituida por 53 docentes nombrados y contratados de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

#### b. Muestra.

La muestra estuvo conformada por 40 docentes nombrados y contratados, muestra no aleatoria), de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

**Tabla 1**

*Población y muestra*

	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
<b>Docentes</b>	53	40	75.47

En la tabla 1, se presenta un porcentaje muestral de 75.47%, de una población de 53 docentes.

Para los criterios de selección se tuvo en cuenta a los docentes nombrados y contratados de educación secundaria en ejercicio que estén trabajando en la institución educativa y hayan respondido el cuestionario.

El criterio de exclusión fueron los docentes que no hayan respondido al cuestionario.

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

En la presente investigación, como técnica se utilizó la encuesta que se aplicó de forma remota, para la recolección de datos a través de interrogantes, con la finalidad de obtener puntos de vista sobre las variables de estudio.

Como instrumento se utilizó el cuestionario adaptado a formularios de Google Forms, para medir la percepción del docente sobre el clima institucional conformado por 30 ítems, que median tres dimensiones de la variable clima institucional: el potencial humano, el diseño organizacional y la cultura organizacional. Asimismo se utilizó el cuestionario con 30 ítems para medir las tres dimensiones: la gestión institucional, la gestión pedagógica y la gestión administrativa de la variable gestión educativa.

### 3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

#### a. Medidas de tendencia central.

Son medidas estadísticas que representan un conjunto de datos representativos en uno solo; entre ellas tenemos:

- **Media:** Es el valor promedio de un conjunto de datos. Se calcula sumando todos los valores de los datos y dividiendo el resultado entre el número de observaciones. Para un conjunto de  $n$  números:  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 \dots X_n$ .

#### b. Medidas de Dispersión:

- **Varianza ( $S^2$ ):** Representa las variaciones de un conjunto de datos respecto a la media. Se calcula sumando las desviaciones al cuadrado dividido entre el total de observaciones menos uno.
- **Desviación Estándar (S):** Esta medida nos ofrece la información sobre la dispersión de los datos con respecto a la media de una variable.

#### c. Pruebas estadísticas:

- **Coefficiente de Correlación de Spearman ( $\rho$ ).** - Es una prueba estadística no paramétrica para analizar la relación entre dos variables, especialmente de medida no paramétrica de la correlación de rango. Se utiliza principalmente para el análisis de datos. Se calcula teniendo en cuenta los resultados obtenidos de los datos de dos variables, relacionando estos resultados de una variable con los resultados de la otra, siendo importante mantener los mismos datos, casos o participantes. El nivel de medición de las variables se da en intervalos o razón. El coeficiente toma valores entre  $-1.00$  a  $+1.00$ . Dónde:  $-1.00$  representa una correlación fuerte negativa perfecta y  $+1.00$  representa una correlación fuerte positiva perfecta.

**3.7. Ética investigativa.** La presente investigación promueve los siguientes aspectos éticos.

- Consentimiento informado; los integrantes participan voluntariamente y están de acuerdo con los objetivos, sus derechos y responsabilidades en la presente investigación.
- Confidencialidad; Protección de la información y la identidad de los sujetos que participaron en la investigación.
- Privacidad; mantener la privacidad de forma respetuosa de los participantes teniendo en cuenta los valores y problemáticas particulares del grupo participante.

## Capítulo IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Presentación y análisis de resultados.

La Tabla 2 muestra que en el clima institucional tiene un puntaje mínimo de 1.40 puntos y el máximo es de 4.97 puntos; en las dimensiones el puntaje mínimo de 1.00 puntos se encuentra en diseño organizacional, mientras que el puntaje máximo de 5.00 puntos se encuentra en diseño organizacional así como en cultura organizacional. Respecto a los promedios, el promedio general en el clima institucional es de 4.0985; mientras que los promedios en las dimensiones de potencial humano son de 4.1125; en diseño organizacional es de 4.0950 y en cultura organizacional es de 4.0875.

**Tabla 2**

*Estadísticos descriptivos para el clima institucional y sus dimensiones*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Potencial humano	40	2.00	4.90	4.1125	.58537	.343
Diseño organizacional	40	1.00	5.00	4.0950	.70600	.498
Cultura organizacional	40	1.20	5.00	4.0875	.70681	.500
Clima institucional	40	1.40	4.97	4.0985	.64037	.410

Fuente: Fuente: base de datos (anexo 4)

Los datos muestran que las dimensiones diseño organizacional y cultura organizacional tienen el mismo valor máximo de 5.00; lo que indica que de acuerdo a los códigos podemos apreciar que el potencial humano tiene mayor promedio de 4.1125 y el más bajo con 4.0875 es la cultura organizacional.

La Tabla 3 muestra que en la gestión educativa tiene un puntaje mínimo es de 1.20 puntos y un máximo de 5.00 puntos; en las dimensiones el puntaje mínimo de 1.20 puntos se encuentra en gestión institucional, mientras que el puntaje máximo de 5.00 puntos se encuentra tanto en gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa. En cuanto a promedios, el promedio general en la gestión educativa es de 4.0067; mientras que

en las dimensiones de gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa los promedios son 4.0025, 4.0650 y 3.9500 respectivamente.

**Tabla 3**

*Estadísticos descriptivos para gestión educativa y sus dimensiones*

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Gestión institucional	40	1.20	5.00	4.0025	.61789	.382
Gestión pedagógica	40	1.60	5.00	4.0650	.62493	.391
Gestión administrativa	40	2.00	5.00	3.9500	.62594	.392
Gestión educativa	40	1.60	5.00	4.0067	.57492	.331

Fuente: Fuente: base de datos (anexo 4)

Los datos nos muestran que las dimensiones gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa tienen el mismo valor máximo de 5.00, lo que indica que de acuerdo a los códigos podemos apreciar que la gestión pedagógica tiene mayor promedio de 4.0650 y el más bajo es la gestión administrativa de 3.9500.

#### **Prueba de normalidad.**

En la tabla 4 presentamos la prueba de normalidad aplicada a los datos de las dos variables de estudio que arrojo un  $p = .000$  para la gestión educativa, como para el clima institucional, lo que significa que no tiene distribución normal por ser inferior al  $p = .05$  esperado.

**Tabla 4**

*Prueba de Shapiro-Wilk para las variables de investigación*

Variables	Estadístico	gl	Sig.
Gestión educativa	.867	40	.000
Clima Institucional	.851	40	.000

Fuente: Fuente: base de datos (anexo 4)

Debido a que las dos variables no tienen una distribución normal, es que se decide aplicar la prueba rho de Spearman, por ser un estadístico no paramétrico.

#### **4.2. Prueba de hipótesis.**

##### **a. Contrastación de las hipótesis específicas.**

- El potencial humano se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

- El diseño organizacional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.
- La cultura organizacional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

La gestión educativa está correlacionada con la dimensión potencial humano con un .755 de coeficiente de correlación y un p-valor de .000, con la dimensión diseño organizacional con un .755 de coeficiente de correlación y un p-valor de .000, y con la dimensión Cultura organizacional con un .723 de coeficiente de correlación y un p-valor de .000; como se presenta en la Tabla 4.

**Tabla 5**

*Correlación entre la gestión educativa y las dimensiones de clima institucional*

Dimensiones de clima institucional	Número	Correlación de Spearman	p-valor
Potencial humano	40	.755	.000
Diseño organizacional	40	.755	.000
Cultura organizacional	40	.723	.000

Fuente: base de datos (anexo 4)

Estos resultados expresan que existe una correlación significativa entre la gestión educativa y las dimensiones del clima institucional, ya que los p-valor son inferiores a 0.05, en consecuencia, podemos afirmar que estas variables se relacionan positiva y significativamente.

**b. Contrastación de la hipótesis general.**

- El clima institucional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

El clima institucional está correlacionado significativamente con la gestión educativa con un .783 de coeficiente de correlación y un p-valor de .000, como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 6***Correlación entre clima institucional y gestión educativa*

Número	Correlación de Spearman	p-valor
40	.783	.000

Fuente: Fuente: base de datos (anexo 4)

Estos resultados muestran que la hipótesis general de investigación que sostiene que hay correlación positiva entre las variables ha resultado corroborado, al encontrarse una correlación positiva y significativa, podemos inferir que existe correlación significativa entre el clima institucional y la gestión educativa.

#### **4.3. Discusión de resultados.**

En la tabla 6, se muestra que, en la contrastación de la hipótesis general por medio de la prueba de rho de Spearman, la muestra tiene un nivel de significancia de 0.000, la cual es menor al nivel de significancia tabulada de 0.05. Lo que significa que existe correlación significativa entre el clima institucional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. El nivel correlación fue 0.783.

En la tabla 5, se muestra la contrastación de la hipótesis específica 1, según la prueba de r de Spearman, los datos obtuvieron un nivel de significancia tabulada de 0.000, cuyo resultado es menor al nivel de significancia tabulada de 0.05. Este resultado nos indica que existe una correlación significativa entre el potencial humano y la gestión educativa, el nivel correlación fue 0.755. También, se observa que en la contrastación de la hipótesis específica 2, según la prueba de r de Spearman, se obtuvo un nivel de significancia calculada de 0.000, menor al nivel de significancia tabulada de 0.05. Según este resultado significa que existe correlación significativa entre el diseño organizacional y la gestión educativa, el nivel de correlación fue 0.755. En la hipótesis específica 3, según la prueba de r de Spearman, la muestra tiene un nivel de significancia calculada de 0.000, menor al nivel de significancia tabulada de 0.05. Este resultado nos indica que existe correlación significativa entre la cultura organizacional y la gestión educativa, el nivel de correlación fue 0.723.

A nivel nacional: de acuerdo a la tabla 5, se ha encontrado evidencias que el clima institucional esta correlacionado de forma significativa con la gestión educativa, lo cual concuerda con Gamarra (2019), en su tesis “Gestión educativa y clima laboral en docentes

de la Institución Educativa Pública N°20402 “Virgen de Fátima”, Huaral - 2018”, quien concluyo que existe una relación positiva considerable según la correlación de las dos variables. Así mismo estos datos concuerdan lo dicho por Osore (2019), en su tesis “Clima organizacional y gestión educativa en la Institución Educativa Ángela Moreno de Gálvez de Tarma”, se planteó como objetivo determinar la relación entre las variables de estudio, el mismo que concluye que existe una correlación alta, positiva significativa entre sus variables de investigación.

También encontramos evidencias en Ramos (2018), en su investigación “Relación entre el clima institucional y la gestión educativa en la Institución educativa patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018”, quien concluyó que existe una correlación significativa entre las variables estudiadas. Así mismo Gutiérrez (2018), en la tesis “Clima organizacional y gestión educativa en la institución Educativa José Carlos Mariategui – Pichanaqui”, quien concluyó que existe una relación directa, positiva entre las variables de estudio. Los resultados obtenidos también concuerdan con, Astete (2017), en su tesis “Clima laboral y percepción de la gestión educativa de instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Andahuaylillas, 2016”, quien concluyo que existe una relación significativa entre sus variables de estudio.

A nivel internacional: se ha encontrado evidencias en Gago y Rosa (2005), en su investigación “La dirección y el liderazgo de calidad en los centros educativos de la Universidad León (España)”, llegando a la siguiente conclusión que no existe calidad profesional ni institucional sin las cualidades personales de una persona como directivo, con referente a lo moral, se evidencia en la representación de una institución activa y cooperativa. En ese sentido es fundamental revisar el papel del directivo y del líder, proporcionando a las instituciones una mayor tolerancia que promueva la implementación de acciones que respondan a las necesidades de las instituciones u organizaciones.

## Capítulo V

### CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

#### 5.1. Conclusiones.

- En relación al objetivo general, entre las variables de estudio clima institucional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. Donde los resultados nos arrojan un ( $p= .000$ ,  $r= .783$ ), lo que significa que existe una correlación positiva significativa, podemos inferir que cuando hay un agradable clima institucional existirá una adecuada gestión educativa, en la institución mencionada.
- Se presenta una correlación positiva significativa entre el potencial humano y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. ( $p= .000$ ,  $r= .755$ ). Según los resultados obtenidos podemos concluir que el potencial humano existente, es responsable de una exitosa gestión educativa que se reflejara en los logros institucionales.
- Se presenta una correlación positiva significativa entre el diseño organizacional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. ( $p= .000$ ,  $r= .755$ ). Estos resultados obtenidos nos permiten inferir que existe buenas relaciones de autoridad, responsabilidad, tareas, etc., vinculadas a una aceptable gestión educativa.
- Se presenta una correlación positiva significativa entre la cultura organizacional y la gestión educativa los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. ( $p= .000$ ,  $r= .723$ ). Según los resultados obtenidos podemos concluir que la cultura organizacional de los docentes es un determinante para poder lograr una gestión educativa favorable.

#### 5.2. Sugerencias.

- Realizar talleres o eventos para los docentes sobre clima institucional por parte del comité de tutoría, orientación y convivencia educativa, con la finalidad de conservar, fortalecer e incrementar las buenas relaciones recíprocas entre los agentes educativos en la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

- El equipo directivo debe promover talleres y actividades académicas sobre gestión educativa para conservar, fortalecer e incrementar la calidad de la educación en la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.
- Equipo de coordinadores educativos debe fomentar y potenciar las dimensiones del clima institucional estudiadas en la presente tesis: potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional en la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.
- Equipo directivo fortalecerá cada una de las dimensiones de la gestión educativa estudiadas en la presente tesis: gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa, en la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abarca, R. (2017), *Clima laboral y percepción de la gestión educativa de instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Andahuaylillas, 2016*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- Alvarado, O. (2006). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Universidad de Lima. Perú.
- Arias, A. R. (2005). *La Dirección y el Liderazgo de Calidad en los Centros Educativos*. Universidad León. España. Tesis de Maestría.
- Balam, J. y Velásquez, R. (2004). *Clima organizacional*. México: Ediciones Universidad de Yucatán.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Prentice Hall. Castro, CAF. (2010). *Gestión del Talento Humano*. Perú: MED.
- Carlos, O.G. (2019), *Clima organizacional y gestión educativa en la Institución Educativa Ángela Moreno de Gálvez de Tarma*. Tesis de maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Díaz, C. (2019). *Clima laboral y valores interpersonales en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa de Bellavista - San Martín, 2014*. Tesis de pre grado. Universidad San Pedro.
- Disla L. y Ferreira, P. (2003). *Cultura Organizacional*. Recuperado de: [http://www.efqm.org/Press\\_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf](http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf)
- Gallegos, J. (2004). *Gestión educativa en un proceso de descentralización*. Perú: Editorial Gamarra, E. (2019). *Gestión educativa y clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública N°20402 "Virgen de Fátima", Huaral-2018*. Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- Goncalves, A. (2001). *Clima institucional*. <http://www.phpartners.com/articulos>.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructura, Procesos y Resultados*. (2ª Ed.). México, D.F., México: Interamericana.
- James D. Money (2004). *Principios de organización. Documentación Administrativa*. <https://doi.org/10.24965/da.vi59.2022>.
- Likert, R. (1990). *Nuevas formas para solucionar conflictos: Teoría del clima institucional*. Trillas, México.

- Litwing, G. H. y Stinger, R. A. (1978). *Motivación y clima organizacional*. Boston: Universidad de Harvard.
- Martínez, L. (2003). *El clima organizacional*. Colombia: Universidad Nacional de México: Mc. Graw Hill.
- Ministerio de Educación. (2010). *Diseño Curricular Nacional*. Perú.
- Mora, M. J. (1999). *Transformación y gestión curricular de la Universidad Antioquia*. Nacional.
- Obregón, N. (2002). Tesis: *Influencia del currículo y del sistema de soporte de calidad educativa de la gestión administrativa en la facultad de educación de la U.N.F.V.* UNMSM. Perú.
- Ramos, F. (2018). *Relación entre el clima institucional y la gestión educativa en la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- Rendón, E.F. (2018), *Clima organizacional y gestión educativa en la institución EDUCATIVA JOSE Carlos Mariátegui – Pichanaqui*. Tesis de maestría. Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Rivas, J., y Grande, I. (2004). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing* (5ª ed.). Madrid, España.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima. Edit. Mantaro.
- Serna, G. H. (2002). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá.

## ANEXOS Y APÉNDICES

### Anexo 1: Instrumentos de medición.

#### Cuestionario sobre Gestión Educativa

Estimado colega.

A continuación, leerá un cuestionario que tiene por objeto conocer su opinión sobre la gestión educativa institucional que se realiza en su I.E. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda a todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

#### I. Datos generales: Marque con una X su respuesta:

Sexo:            Masculino ( )                                  Femenino ( )  
Edad:            20 a 34 ( )                                  35 a 49 ( )                                  50 a más ( )  
Nivel de estudios:    Profesor ( )                                  Magister ( )                                  Doctor ( )  
Condición laboral:    Contratado ( )                                  Nombrado ( )  
Tiempo de servicios, en años:    1-10 ( )                                  11-20 ( )                                  21 a más ( )

#### II. Instrucciones: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo.

N°	Gestión Institucional	1	2	3	4	5
1	La misión institucional de la I.E. orienta actividades de planificación a través de proyectos educativos.					
2	La comunidad educativa interviene en la elaboración y/o actualización de la misión institucional.					
3	La visión de la institución orienta la planificación de los proyectos educativos a corto, mediano y largo plazo.					
4	Los docentes asumen realmente un compromiso colectivo equitativo con la visión institucional.					
5	El PEI se ha elaborado y/o revisado con participación de toda la comunidad educativa.					
6	Se realizan revisiones y mejoras al PEI periódicamente, con fines de mejora.					

7	El diagnóstico de la institución educativa es realizado con la participación de la comunidad educativa.					
8	El diagnóstico y análisis del FODA se mantiene actualizado.					
9	El PEI considera la implementación de proyectos educativos.					
10	En su I.E. se gestionan convenios estratégicos para elevar la calidad y participación educativa.					
	<b>Gestión Pedagógica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Durante la planificación curricular anual participan todos los docentes, independientemente de sus áreas.					
12	Se promueve alianzas o acuerdos estratégicos con otras instituciones para mejorar la gestión pedagógica.					
13	Los proyectos educativos cuentan con los medios y materiales educativos apropiados.					
14	La comunidad educativa realiza periódicamente la evaluación o desempeño de la gestión pedagógica.					
15	Existe compromiso de los docentes para colaborar con la gestión pedagógica.					
16	La planificación curricular se realiza de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes y se desarrolla bajo los principios pedagógicos.					
17	El desarrollo de los aprendizajes significativos promueve la participación activa y creativa de los estudiantes.					
18	El desempeño docente es participativo y democrático.					
19	Se promueve la elaboración, uso de materiales y recursos educativos en el desarrollo de los aprendizajes.					
20	La actitud docente es positiva frente a la propuesta pedagógica.					
	<b>Gestión Administrativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	Los procesos y procedimientos administrativos internos de la I.E. son adecuados.					
22	Coincide con la conducta organizacional de su I.E.					
23	Está de acuerdo con la organización jerárquica de la institución.					
24	Las normas de control de personal son adecuadas.					
25	Los medios e instrumentos de trabajo para desenvolverse en la I.E. son adecuados.					
26	El personal docente y administrativo cumplen sus funciones y responsabilidades asignadas, teniendo alguna recompensa por hacer bien su trabajo.					
27	Existe una buena convivencia y comunicación interpersonal con los directivos.					
28	Existe un buen trato de parte del equipo directivo a los trabajadores y personas que acuden a la institución educativa.					
29	Está de acuerdo con la conducta de los trabajadores que atienden a los usuarios que frecuentan a la institución para realizar sus trámites administrativos.					
30	Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño.					

## Cuestionario sobre Clima Institucional

Este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el clima institucional que se vive en su I.E. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda a todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias. Agradezco anticipadamente su colaboración.

**I. Datos generales:** Marque con una X su respuesta:

Sexo:            Masculino (    )                                  Femenino (    )

Edad:           20 a 34 (    )                                  35 a 49 (    )                                  50 a más (    )

Nivel de estudios:    Profesor (    )                                  Magister (    )                                  Doctor (    )

Condición laboral: Contratado (    )    Nombrado (    )

Tiempo de servicios, en años:    1-10 (    )                                  11-20 (    )                                  21 a más (    )

**II. Instrucciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

- (1) Totalmente en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- (4) De acuerdo.
- (5) Totalmente de acuerdo.

N°	Potencial Humano	1	2	3	4	5
1	Los directivos promueven condiciones óptimas para el desarrollo institucional.					
2	Su jefe inmediato superior se preocupa por crear un ambiente de trabajo saludable.					
3	Los esfuerzos de los directivos se encaminan al logro de objetivos y metas de la institución.					
4	Su jefe inmediato superior se reúne regularmente de manera exitosa, con los docentes para coordinar aspectos de trabajo.					
5	Se le permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
6	Existe una sana competencia entre docentes y personal administrativo.					
7	La innovación y el éxito son características de la institución.					
8	Los docentes tienen la habilidad para adaptarse a los cambios.					
9	En la institución reconocen habitualmente la buena labor y las acciones realizadas.					
10	Los estímulos y/o beneficios que me brindan en mi trabajo son los adecuados.					
	<b>Diseño Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

11	En la institución se trabaja de manera democrática y se brinda confianza y autonomía en la función que cumple cada integrante.					
12	Los directores y docentes asumen sus funciones con responsabilidad y con criterios éticos organizacionales bien definidos.					
13	En la institución se observa eficiencia, entusiasmo y productividad de parte de los responsables de la gestión.					
14	La institución es una organización moderna que demuestra eficiencia y eficacia en la distribución de funciones.					
15	Percibe que la institución mantiene un ambiente propicio y adecuado para el trabajo en equipo.					
16	Al identificar un problema se busca mediadores que faciliten la posibilidad de solución.					
17	El docente define el campo de acción que le compete y asume la coordinación y el seguimiento para la solución del conflicto manteniendo conductas idóneas.					
18	Identifica las conductas propias y ajenas que provocan conflicto y trata de solucionarlas en un ambiente de confianza.					
19	Aborda los conflictos con herramientas eficientes para mejorar el clima institucional como la comunicación asertiva con los involucrados.					
20	Participa en la promoción y construcción de una buena convivencia escolar.					
	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	En la institución se observa un clima laboral agradable y armonioso.					
22	Se percibe un ambiente agradable, positivo y de desarrollo en el trabajo.					
23	Los docentes y directivos asumen el compromiso de contribuir y fortalecer la imagen institucional.					
24	Los agentes educativos practican acuerdos de convivencia para lograr un ambiente democrático en el cual puedan desarrollarse sus potencialidades.					
25	En la institución existe la capacidad de lograr la conciliación de ideas discrepantes y llegar al consenso democrático.					
26	En la institución educativa se fortalece las competencias socioemocionales del personal.					
27	En la institución se aceptan los acuerdos de convivencia y se esfuerzan cada día por aceptarlas.					
28	La comunicación dentro de la institución permite la cohesión de sus miembros y su compromiso ético con los objetivos institucionales.					
29	La comunicación utilizada por los miembros de la institución es asertiva permitiendo mantener un adecuado clima organizacional.					
30	A través de actividades se practica las relaciones humanas óptimas, originando comunicación afectiva y efectiva entre docentes y directivos.					

**Anexo 2:** Ficha técnica.

<b>Nombre original del instrumento:</b>	Cuestionario sobre clima institucional												
<b>Autor y año:</b>	<b>Original:</b> Vargas Cubas Elver Artimer (2020) Marín Silva Fátima Mireya (2020)												
	<b>Adaptación:</b> Ninguna												
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Conocer su opinión sobre el clima institucional que se vive en su Institución Educativa.												
<b>Usuarios:</b>	Docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.												
<b>Forma de administración o modo de aplicación:</b>	Resolución individual anónima. El cuestionario se adaptó al formato de formularios de Google y se envió la invitación vía correo electrónico o whatsapp.												
<b>Validez:</b>  <b>(Presentar la constancia de validación de expertos)</b>	Fue validado por los siguientes expertos: <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Grado</b></th> <th><b>Apellidos y Nombres</b></th> <th><b>Apreciación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mg.</td> <td>Castañeda Cruz Janeth Cristina</td> <td>Bastante adecuado</td> </tr> <tr> <td>Mg.</td> <td>Silva Rabanal Gary Roger</td> <td>Muy adecuado</td> </tr> <tr> <td>Mg.</td> <td>Delgado Barboza Samuel</td> <td>Muy adecuado</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Grado</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Apreciación</b>	Mg.	Castañeda Cruz Janeth Cristina	Bastante adecuado	Mg.	Silva Rabanal Gary Roger	Muy adecuado	Mg.	Delgado Barboza Samuel	Muy adecuado
<b>Grado</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Apreciación</b>											
Mg.	Castañeda Cruz Janeth Cristina	Bastante adecuado											
Mg.	Silva Rabanal Gary Roger	Muy adecuado											
Mg.	Delgado Barboza Samuel	Muy adecuado											
<b>Confiabilidad:</b> <b>(Presentar los resultados estadísticos)</b>	A una muestra de 15 docentes de educación secundaria se aplicó el instrumento validado y los datos se sometieron a la prueba de Alfa de Cronbach con el programa SPSS versión 25. Con los siguientes resultados:  <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Alfa de Cronbach</b></th> <th><b>N de elementos</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.971</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>	0.971	30								
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>												
0.971	30												

<b>Nombre original del instrumento:</b>	Cuestionario sobre gestión educativa												
<b>Autor y año:</b>	<b>Original:</b> Vargas Cubas Elver Artimer (2020) Marín Silva Fátima Mireya (2020)												
	<b>Adaptación:</b> Ninguna												
<b>Objetivo del instrumento:</b>	Conocer su opinión sobre la gestión educativa institucional que se realiza en su Institución Educativa.												
<b>Usuarios:</b>	Docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.												
<b>Forma de administración o modo de aplicación:</b>	Resolución individual anónima. El cuestionario se adaptó al formato de formularios de Google y se envió la invitación vía correo electrónico o whatsapp.												
<b>Validez:</b>  <b>(Presentar la constancia de validación de expertos)</b>	Fue validado por los siguientes expertos: <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Grado</b></th> <th><b>Apellidos y Nombres</b></th> <th><b>Apreciación</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mg.</td> <td>Castañeda Cruz Janeth Cristina</td> <td>Muy adecuado</td> </tr> <tr> <td>Mg.</td> <td>Silva Rabanal Gary Roger</td> <td>Muy adecuado</td> </tr> <tr> <td>Mg.</td> <td>Delgado Barboza Samuel</td> <td>Muy adecuado</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Grado</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Apreciación</b>	Mg.	Castañeda Cruz Janeth Cristina	Muy adecuado	Mg.	Silva Rabanal Gary Roger	Muy adecuado	Mg.	Delgado Barboza Samuel	Muy adecuado
<b>Grado</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Apreciación</b>											
Mg.	Castañeda Cruz Janeth Cristina	Muy adecuado											
Mg.	Silva Rabanal Gary Roger	Muy adecuado											
Mg.	Delgado Barboza Samuel	Muy adecuado											
<b>Confiabilidad:</b> <b>(Presentar los resultados estadísticos)</b>	A una muestra de 15 docentes de educación secundaria se aplicó el instrumento validado y los datos se sometieron a la prueba de Alfa de Cronbach con el programa SPSS versión 25. Con los siguientes resultados:  <table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Alfa de Cronbach</b></th> <th><b>N de elementos</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.947</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>	0.947	30								
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>												
0.947	30												

**Anexo 3:** Valides y confiabilidad de instrumentos.

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, **Castañeda Cruz Janeth Cristina**, con Documento Nacional de Identidad N° 27075038, de profesión docente, grado académico de Magister en Administración de la Educación, con código de colegiatura 0927075038, labor que ejerzo actualmente como Especialista de Educación Secundaria, en la Institución UGEL – Celendín.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **cuestionario sobre gestión educativa**, cuyo propósito es conocer la opinión sobre la gestión educativa que se realiza en una Institución Educativa, a los efectos de su aplicación a los docentes de la Institución Educativa y Emblemática “Coronel Cortegana”- Celendín.

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.		X			
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.	X				

**Apreciación total:**

Muy adecuado ( **X** ) Bastante adecuado ( ) A= Adecuado ( )

PA= Poco Adecuado ( ) No adecuado ( )

Celendín, a los 13 días del mes de octubre del 2020.

**Apellidos y nombres: Castañeda Cruz Janeth Cristina      DNI: 27075038**

**Firma:**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Gary Roger Silva Rabanal**, con Documento Nacional de Identidad N° 27049011, de profesión docente, grado académico de Magister en Administración de la Educación, con código de colegiatura 0927049011, labor que ejerzo actualmente como Especialista de Educación Secundaria, en la Institución UGEL – Celendín.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **cuestionario sobre gestión educativa**, cuyo propósito es conocer la opinión sobre la gestión educativa que se realiza en una Institución Educativa, a los efectos de su aplicación a los docentes de la Institución Educativa y Emblemática “Coronel Cortegana”- Celendín.

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.	X				
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.	X				

### **Apreciación total:**

Muy adecuado ( **X** ) Bastante adecuado ( ) A= Adecuado ( )

PA= Poco Adecuado ( ) No adecuado ( )

Celendín, a los 13 días del mes de octubre del 2020.

**Apellidos y nombres: Silva Rabanal Gary Roger DNI: 27049011**

**Firma:**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Samuel Delgado Barboza**, con Documento Nacional de Identidad N° 27431799, de profesión Docente, grado académico Maestro en Gestión Pública, con código de colegiatura 0927431799, labor que ejerzo actualmente como Director, en la Institución Educativa “Fraylecocha” – José Gálvez – Celendín.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **cuestionario sobre gestión educativa**, cuyo propósito es conocer la opinión sobre la gestión educativa que se realiza en una Institución Educativa, a los efectos de su aplicación a los docentes de la Institución Educativa y Emblemática “Coronel Cortegana”- Celendín.

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.		X			
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.	X				

### **Apreciación total:**

Muy adecuado ( X ) Bastante adecuado ( ) A= Adecuado ( )

PA= Poco Adecuado ( ) No adecuado ( )

Celendín, a los 16 días del mes de octubre del 2020.

**Apellidos y nombres: DELGADO BARBOZA, Samuel      DNI: 27431799**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Janeth Cristina Castañeda Cruz, con Documento Nacional de Identidad N° 27075038, de profesión docente, grado académico de Magister en Administración de la Educación, con código de colegiatura 0927075038, labor que ejerzo actualmente como Especialista de Educación Secundaria, en la Institución UGEL – Celendín.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **cuestionario sobre clima institucional**, cuyo propósito es conocer la opinión sobre el clima institucional que se practica en una Institución Educativa, a los efectos de su aplicación a los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana”- Celendín.

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.		X			
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.	X				

### **Apreciación total:**

Muy adecuado ( ) Bastante adecuado ( X ) A= Adecuado ( )

PA= Poco Adecuado ( ) No adecuado ( )

Celendín, a los 13 días del mes de octubre del 2020.

**Apellidos y nombres: Castañeda Cruz Janeth Cristina**

**DNI: 27075038**

**Firma:**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Gary Roger Silva Rabanal**, con Documento Nacional de Identidad N° 27049011, de profesión docente, grado académico de Magister en Administración de la Educación, con código de colegiatura 0927049011, labor que ejerzo actualmente como Especialista de Educación Secundaria, en la Institución UGEL – Celendín.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **cuestionario sobre clima institucional**, cuyo propósito es conocer la opinión sobre el clima institucional que se practica en una Institución Educativa, a los efectos de su aplicación a los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana”- Celendín.

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.		X			
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.	X				

### **Apreciación total:**

Muy adecuado ( X ) Bastante adecuado ( ) A= Adecuado ( )

PA= Poco Adecuado ( ) No adecuado ( )

Celendín, a los 13 días del mes de octubre del 2020.

**Apellidos y nombres: Silva Rabanal Gary Roger      DNI: 27049011**

**Firma:**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Samuel Delgado Barboza**, con Documento Nacional de Identidad N° 27431799, de profesión docente, grado académico de Maestro en Gestión Pública, con código de colegiatura 0927431799, labor que ejerzo actualmente como Director, en la Institución Educativa “Fraylecocha” – José Gálvez – Celendín.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento denominado **cuestionario sobre clima institucional**, cuyo propósito es conocer la opinión sobre el clima institucional que se practica en una Institución Educativa, a los efectos de su aplicación a los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana”- Celendín.

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.		X			
Amplitud del contenido a evaluar.	X				
Congruencia con los indicadores.		X			
Coherencia con las dimensiones.	X				

### **Apreciación total:**

Muy adecuado ( **X** ) Bastante adecuado ( ) A= Adecuado ( )

PA= Poco Adecuado ( ) No adecuado ( )

Celendín, a los 16 días del mes de octubre del 2020.

**Apellidos y nombres: DELGADO BARBOZA, Samuel**

**DNI: 27431799 Firma:**



**Anexo 4:** Base de datos.

Unidades de análisis	Sexo	Clima Institucional			Clima Institucional	Gestión Educativa			Gestión Educativa
		PH	DO	CO		GI	GP	GA	
1	M	4	3,7	3,9	3,87	3,4	3,7	4,2	3,77
2	M	3,9	4	4	3,97	3,7	3,5	4	3,73
3	M	4,5	4,1	4,3	4,30	4,7	3,8	4,3	4,27
4	M	3,8	4	4	3,93	4,1	3,8	4	3,97
5	M	3,7	4	3,7	3,80	4,2	4,5	3,6	4,10
6	M	4,9	4,9	5	4,93	4,4	5	4,8	4,73
7	M	4,2	4,1	4,4	4,23	4,3	4,2	4,4	4,30
8	M	3,9	4	4	3,97	4	4,2	3,6	3,93
9	M	4,9	5	5	4,97	5	5	5	5,00
10	M	3,1	3,3	3,3	3,23	3,9	3,6	2,9	3,47
11	M	4,7	4,2	5	4,63	4,1	4,1	4,5	4,23
12	M	3,9	4,1	4,1	4,03	3,9	3,9	3,4	3,73
13	M	4,9	5	4,2	4,70	4,7	4,9	5	4,87
14	M	3,2	3,4	3,3	3,30	3,5	3,2	2,9	3,20
15	M	4,1	4,1	4,7	4,30	4,3	4,6	4	4,30
16	M	2	1	1,2	1,40	1,2	1,6	2	1,60
17	M	4,7	4,9	4,5	4,70	4,5	4,8	4,2	4,50
18	M	4,2	4,3	4,4	4,30	3,5	4,1	3,7	3,77
19	M	4,4	4,3	4	4,23	4,3	4,4	4,1	4,27
20	M	4,7	4,1	4,2	4,33	4,3	4,1	4,3	4,23
21	F	4,3	4	4,2	4,17	3,7	4,3	3,9	3,97
22	M	4	4,5	4,1	4,20	4,4	4,1	4	4,17
23	F	4	4,2	4	4,07	4,1	3,9	3,7	3,90
24	M	4,2	4,3	4,3	4,27	3,2	3,6	4,2	3,67
25	F	4,2	4	4	4,07	3,3	3,7	3,7	3,57
26	F	4	4	3,6	3,87	3,7	3,6	3,5	3,60
27	F	4,1	4,4	4,3	4,27	4	4,1	4,2	4,10
28	F	4	3,7	3,3	3,67	4,1	4	3,6	3,90
29	F	4,7	5	5	4,90	4,7	4,7	4,7	4,70
30	M	4,3	4,4	4,4	4,37	4,2	4,4	4,5	4,37
31	M	4,9	5	5	4,97	4,9	5	5	4,97

32	F	4	4	3	3,67	3,7	3,9	3,8	3,80
33	M	4	4	4,1	4,03	4	4	4	4,00
34	M	3,7	3,6	3,3	3,53	4,4	4,1	3,7	4,07
35	M	3,6	3,8	3,8	3,73	4	4,2	3,7	3,97
36	F	3,5	3,6	3,8	3,63	3,9	3	3	3,30
37	F	3,6	3	4	3,53	4	4	3,3	3,77
38	M	4,9	4,9	5	4,93	4,1	4,8	4,7	4,53
39	F	4,9	5	5	4,97	4,1	3,8	4,3	4,07
40	F	3,9	3,9	4,1	3,97	3,6	4,4	3,6	3,87

M: Masculino.

F: Femenino.

Clima Institucional

PH: Potencial humano.

DO: Diseño organizacional.

CO: Cultura organizacional.

Gestión Educativa

GI: Gestión institucional.

GP: Gestión pedagógica.

GA: Gestión administrativa.

**Anexo 5:** Matriz de consistencia.

Relación entre el clima institucional y gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>Problema General</b> ¿Cuál es la relación entre el clima institucional y gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín?</p> <p><b>Problemas específicos</b> ¿Cómo se relaciona el potencial humano y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín? ¿Cómo se relaciona el diseño organizacional y la gestión educativa</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar que el clima institucional esta correlacionado positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.</p> <p><b>Objetivos específicos</b> <b>OE1.</b> Determinar la relación entre el potencial humano y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. <b>OE1.</b> Determinar la relación entre el diseño organizacional y la gestión educativa en los</p>	<p><b>Hipótesis General</b> <b>H1.</b> El clima institucional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> H1. El potencial humano se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. H2. El diseño organizacional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. H3. La cultura organizacional se relaciona positivamente con la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y</p>	<p><b>Variable 1</b> El clima institucional</p> <p><b>Dimensiones</b> Potencial humano Diseño organizacional Cultura organizacional</p> <p><b>Variable 2</b> La Gestión educativa</p> <p><b>Dimensiones</b> Gestión institucional Gestión pedagógica Gestión administrativa</p> <p><b>Variable interviniente</b> Sexo Edad Estado civil</p>	<p><b>Método</b> Hipotético - Deductivo</p> <p><b>Tipo de investigación</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño de la investigación</b> Correlacional</p> <p><b>Población</b> 53 docentes</p> <p><b>Muestra</b> 40 docentes</p> <p><b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</b> Cuestionario sobre clima institucional. Cuestionario sobre gestión educativa.</p> <p><b>Métodos de análisis de investigación.</b> Medidas de tendencia central. Medidas de dispersión. Coeficientes de correlación rho de Esperman.</p>

<p>en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín? ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín?</p>	<p>docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín. <b>OE3.</b> Determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión educativa en los docentes de la Institución Educativa Pública y Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.</p>	<p>Emblemática “Coronel Cortegana” – Celendín.</p>		
--	---	--	--	--