

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**LA GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
ESTATALES DEL DISTRITO DE YAUCA, PROVINCIA DE
CARAVELÍ, AREQUIPA-2018**

Tesis presentada por la Bachiller:
ESCOBAR ORDOÑEZ, HEIDY MARITZA
Para optar el Grado Académico de
maestra en Ciencias: Educación
con mención en Educación Superior.
Asesora: Mg. Benique Ramos, Charlene

AREQUIPA - PERÚ

2019

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios , quien sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis, a mi hija Magdiel quien me dió, apoyo y consejo, a mi maestra María Elena, quien guio mi espíritu para la conclusión de esta tesis. Para ellos realizo esta dedicatoria.

Heidy Maritza Escobar Ordoñez

AGRADECIMIENTO

A mis compañeros de estudios con quienes empezamos y nos motivamos a remar juntos y llegar a la meta, expresado en el presente trabajo de investigación, a los diferentes docentes que supieron motivarnos al conocimiento, finalmente a los docentes de mi alma Mater Universidad Nacional de San Agustín por su apoyo y estímulo, brindado todos los días durante mis estudios profesionales.

Heidy Maritza Escobar Ordoñez

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general establecer si la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.

Siendo la metodología de investigación de método científico, el tipo de investigación descriptivo correlacional con diseño no experimental, la muestra se considera no probabilística constituida por 34 docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, la técnica utilizada es la encuesta para ambas variables, cuyo instrumento fue el cuestionario de comprobada validez y fiabilidad de los instrumentos por sus autores reconocidos. Los datos obtenidos fueron organizados y procesados en tablas y figuras, para la prueba de la hipótesis se hizo la correlación de Pearson mediante el programa SPSS.

En vista a los resultados obtenidos por el coeficiente de correlación de r Pearson (una correlación significativa de 0. 783) se acepta la hipótesis alterna, existe relación entre la gestión educativa y clima organizacional.

ABSTRACT

The main objective of this research was to establish whether educational management is related to the organizational climate in the educational institutions of the district of Yauca, province of Caraveli, Arequipa-2018.

Being the research methodology of scientific method, the type of correlational descriptive research with non-experimental design, the sample is considered non-probabilistic constituted by 34 teachers from the educational institutions of the district of Yauca, province of Caravelí, the technique used is the survey for both variables, whose instrument was the questionnaire of proven validity and reliability of the instruments by their recognized authors. The data obtained were organized and processed in tables and figures, for the test of the hypothesis the Pearson correlation was made through the SPSS program.

In view of the results obtained by the correlation coefficient of r Pearson (a significant correlation of 0.783) the alternative hypothesis is accepted, there is a relationship between educational management and organizational climate.

INDICES DE CONTENIDOS

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xii
Introducción	xiv

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes	1
1.1.1. Antecedentes Internacionales	1
1.1.2. Antecedentes nacionales	4
1.2. Bases teóricas	7
1.2.1. Modelos teóricos de la gestión educativa Modelo de Fayol	7
1.2.2. Modelo de Casassus	8
1.2.3. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo	8
1.3. Base conceptual	9
1.3.1. Gestión educativa	9
1.3.2. Diferentes enfoques de gestión educativa	11
1.3.2.1. Enfoque burocrático	12
1.3.2.1.1. La Gestión Educativa y el Enfoque Burocrático	13
1.3.2.2. Enfoque Sistémico	15
1.3.2.2.1. Elementos de un sistema educativo	15
1.3.2.3. Enfoque Gerencial	16
1.3.2.3.1. Principios de la organización	19

1.3.3. Técnicas organizativas	20
1.3.3.1. Organización escolar y gestión de Instituciones Educativas	20
1.3.3.2. Importancia de la gestión educativa	21
1.4. Dimensiones de la gestión educativa	22
1.4.1. Gestión Institucional	22
1.4.2. Gestión Administrativa	23
1.4.3. Gestión Pedagógica	24
1.4.4. Gestión Comunitaria	24
1.5. Clima Organizacional	26
1.5.1. Importancia del clima organizacional	27
1.5.2. Tipos de Clima Institucional	28
1.5.3. Dimensiones de Clima Organizacional	29
1.5.3.1. Estructura organizacional	29
1.5.3.2. Trabajo en equipo	32
1.5.3.3. Satisfacción laboral	32

CAPÍTULO II

MARCO OPERATIVO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Determinación del problema	36
2.2. Formulación del problema	36
2.2.1. Pregunta general	36
2.2.2. Problemas Específicos	36
2.3. Justificación den la investigación	38
2.4. Objetivos de la investigación	38
2.4.1. Objetivo general	38
2.4.2. Objetivos específicos	38
2.5. Formulación de la hipótesis	39
2.5.1. Hipótesis específicas	39

2.6. Variables de estudio	40
2.7. Metodología	42
2.7.1. Método de investigación	42
2.7.2. Tipo de estudio	43
2.7.3. Diseño de investigación	43
2.7.4. Población, muestra y muestreo	44
2.7.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.7.6. Métodos de análisis de datos	50
2.7.7. Estrategia para la prueba de hipótesis	51
2.8. .Análisis de resultados descriptivos e inferenciales	52

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA

ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES

EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE YAUCA,

PROVINCIA DE CARAVELÍ, AREQUIPA.

3.1. Generalidades	77
3.2. Objetivos de la Propuesta	77
3.2.1. Objetivo General	78
3.2.2. Objetivos específicos	78
3.3. Justificación de la propuesta	78
3.4. Indicadores de la propuesta	79
3.5. Esquema de la propuesta	79
3.6. Identificación de las deficiencias en el Clima Organizacional actual	81
3.7. Desarrollo de la propuesta de mejora	82
3.7.1. Talleres de sensibilización	82
3.7.2. Programas de motivación	84

3.7.3. Técnicas para mejorar la comunicación	85
3.7.4. Formación de liderazgo participativo	86
3.8. Presupuesto para la Mejora del Clima Organizacional	87
3.9. Cronograma de las actividades	88
3.10. Consecuencias de no Implementar la propuesta	88
3.11. Beneficios Sociales de la Implementar de la Propuesta	88
3.12. Viabilidad de la propuesta.	89
Conclusiones	
Sugerencias	
Referencias bibliográficas	
Anexos	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	52
Dimensión gestión pedagógica	
Tabla 2:	53
Dimensión gestión institucional	
Tabla 3:	54
Dimensión gestión administrativa	
Tabla 4:	55
Dimensión gestión comunitaria	
Tabla 5:	56
Variable gestión educativa	
Tabla 6:	57
Dimensión estructura	
Tabla 7:	58
Dimensión responsabilidad	
Tabla 8:	59
Dimensión recompensa	
Tabla 9:	60
Dimensión desafío	
Tabla 10:	61
Dimensión relaciones	
Tabla 11:	62
Dimensión cooperación	
Tabla 12:	63
Dimensión estándares	
Tabla 13:	64
Dimensión conflicto	
Tabla 14:	65
Dimensión identidad	

Tabla 15:	66
Variable Clima Organizacional	
Tabla 16:	67
Cálculo del coeficiente de correlación entre la Gestión Institucional y la variable Clima Organizacional	
Tabla 17:	69
Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión administrativa y la variable Clima Organizacional	
Tabla 18:	71
Cálculo del coeficiente de correlación entre la Gestión Pedagógica y la variable Clima Organizacional	
Tabla 19:	73
Cálculo del coeficiente de correlación entre la Gestión Comunitaria y la variable Clima Organizacional	
Tabla 20:	75
Cálculo del coeficiente de correlación entre la variable gestión educativa y la variable clima organizacional	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	52
Dimensión Gestión Pedagógica	
Figura 2:	53
Dimensión Gestión Institucional	
Figura 3:	54
Dimensión Gestión Administrativa	
Figura 4:	55
Dimensión Gestión Comunitaria	
Figura 5:	56
Variable Gestión Educativa	
Figura 6:	57
Dimensión Estructura	
Figura 7:	58
Dimensión responsabilidad	
Figura 8:	59
Dimensión recompensa	
Figura 9:	60
Dimensión desafío	
Figura 10:	61
Dimensión relaciones	
Figura 11:	62
Dimensión cooperación	
Figura 12:	63
Dimensión estándares	
Figura 13:	64
Dimensión conflicto	
Figura 14:	65
Dimensión identidad	

Figura 15:	66
Variable Clima Organizacional	
Figura 16:	67
Diagrama de dispersión Gestión Institucional – Clima Organizacional	
Figura 17:	69
Diagrama de dispersión Gestión Administrativa – Clima Organizacional	
Figura 18:	71
Diagrama de dispersión Gestión Pedagógica – Clima Organizacional	
Figura 19:	73
Diagrama de dispersión Gestión Comunitaria – Clima Organizacional	
Figura 20:	75
Diagrama de dispersión Gestión Educativa – Clima Organizacional	

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que debido a la urgente necesidad de que las Instituciones Educativas del país estén acorde con los avances científicos y tecnológicos de las demás Instituciones Educativas del mundo, hace que como profesional de la educación, ponga mayor interés en el clima laboral imperante en las instituciones educativas, ya que ello implicará que existe una buena comunicación, motivación, confianza entre los docentes; asimismo como una participación activa en las tareas de la organización educativa; que implicará que la institución pueda cumplir con sus objetivos propuestos a través de una gestión pedagógica que cumpla los lineamientos marcados por el Ministerio de Educación, con una adecuada administración de los recursos institucionales, que le permita participar a la institución educativa en las actividades de la comunidad, es decir, una gestión educativa idónea. Para la consecución de los objetivos considerados en la investigación y, teniendo en cuenta los lineamientos propuestos por la institución, se desarrolló la siguiente estructura:

El presente trabajo investigativo, se encuentra estructurado en tres capítulos los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo I, El marco teórico.- Que se inicia con los antecedentes investigativos, los fundamentos correspondientes, la constelación de ideas, las categorías fundamentales sustentadas en las teorías de cada una de las variables que es la base para comprender el tema planteado mediante la investigación en libros, revistas, internet y otros documentales de conocimientos científicos que están respaldados por su autoría correspondiente y finalmente el señalamiento de variables, en este capítulo se hace una síntesis que sirve como fundamento o sustento a la investigación.

Capítulo II, Marco operativo.- Se plantea el problema, las interrogantes del problema, las delimitaciones, la justificación y los objetivos general y específico, cada uno de estos abarca la problemática desde que se quiere investigar, cual es la realidad a investigar, porque y para que investigar.

Al mismo tiempo se explica los métodos que se utilizó para el desarrollo del proyecto de investigación, señalando varios aspectos tales como las modalidades de investigación, los tipos de investigación, la población, la operacionalización de las variables con el diseño estadístico a utilizarse, recolección de toda la información posible del lugar de los hechos, el procesamiento de la información donde consta la validez y confiabilidad del tema.

Dentro de este capítulo encontramos el análisis e interpretación de resultados que se obtuvo en la aplicación de la encuesta y fichas de observación, las tablas y figuras estadísticas mediante los cuales se procedió al análisis de los datos para obtener resultados confiables de la investigación realizada.

Capítulo III, Marco propositivo.- Considera los objetivos de la propuesta, su fundamentación, cronograma de actividades y evaluación

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

1.1.1. Antecedentes Internacionales.

Alta (2001), tesis desarrollada de La participación comunitaria en la gestión educativa en la calera, Provincia de Imbabura – Ecuador. Cuyo objetivo planteado es: “Detallar y examinar la diversas de integración comunitaria de los personajes de la sociedad del proceso de las gestiones educativas en relación al desarrollo de la currícula del 1ro y 2do grado del centro educativo Ecuador” (p. 14).; el tipo de estudio planteado es: “Se desarrolla las observaciones y descripciones, consideradas en la presente investigación con un enfoque cualitativa, se considera un método etnográfico. El universo considerado es el padre, docente, líderes de las organizaciones locales de la comunidad de La Calera. Luego llega las conclusiones: Las comunidades mediante su organización, apoyan a los docentes que hablan sus lenguas originarias y docentes que muestran compromiso con las comunidades y con el idioma que hablan, dejando que el docente sea su propio supervisor, es decir dejando a la responsabilidad y creatividad del docente. Cuando la práctica de enseñar en el idioma originario se fue posicionando a nivel nacional del ecuador, los líderes

empezaron a posicionarse en espacios mediante sus organizaciones en un nivel nacional, se integraron en algunos ministerios y desde estos espacios se hicieron escuchar sus pedidos al derecho de la educación en sus comunidades.

Hurtado, A. (2015) en la investigación denominada Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carabobo, para optar al grado de maestría en la Universidad de Carabobo, Ciudad Valencia, Venezuela. La investigación planteó como objetivo general plantear un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la gestión educativa, adoptando medidas para que el sistema gerencial afronte la necesidad y demanda de la sociedad, por lo que se adoptaron instrucciones conducentes al desarrollo de las funciones organizacionales, mediante el uso eficiente de los procedimientos propios de la gestión, y así cumplir de forma constante y clara con la gestión técnico-docente en la práctica educativa. El estudio efectuó una investigación de nivel descriptiva correlacional, y de diseño no experimental. La población se encontró conformada por 106 profesores y la muestra por 23 profesores. En dicha población se utilizaron la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario que utilizó categorías de respuesta según la escala de Likert. Concluye que las funciones gerenciales realizadas por los directivos no consideran los aportes de los docentes según las relaciones identificadas entre la planificación y las acciones para la escucha pertinente a los docentes en un proceso de retroalimentación que coadyuve a la misión de la organización, por lo que se ha sugerido la capacitación de las áreas administrativas de la institución para que se den las prácticas de participación para la planificación y la promoción del liderazgo transformacional, lo que contribuiría en el establecimiento de objetivos claros a alcanzar. Se busca así un clima idóneo para el afianzamiento de la comunicación a nivel ascendente y participativo. Este estudio brindó alcances para la presente investigación en la gestión educativa con enfoque en esclarecer los problemas que se dan en la gestión

educativa y la planificación estratégica que son pilares, así como aspectos del liderazgo transformacional con base en la motivación del personal, lo que conlleva a llegar a un clima laboral agradable. Lozado (2013) en la investigación titulada Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba, para optar al grado de maestría en la en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. En la metodología, utilizó una investigación de tipo descriptiva y diseño correlacional, de corte transversal y aplicó cuestionario a una muestra de 58 docentes, llegando a las siguientes conclusiones: Los estilos de liderazgo que se practica en la institución educativa tiene relación directamente significativa con el clima institucional, específicamente entre el elemento humano y su bienestar personal. Asimismo, este estudio demuestra que el clima organizacional es óptimo cuando se ejerce un liderazgo motivador, que reúne las condiciones necesarias para estimular y persuadir cuando la participación de estudiantes, profesores y padres de familia son escasas en las instituciones educativas. La investigación coadyuva al presente estudio en el conocimiento del liderazgo transformacional para su ejercicio en la motivación, lo que permite alcanzar un clima laboral agradable para beneficio de toda la organización educativa. Mateus; Álvarez; y García. (2011) en la tesis titulada La Transformación de la Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media : Un estudio de caso para optar al grado de maestría en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Esta investigación fue realizada con el objetivo de identificar las posibilidades de cambio de la gestión directiva en la institución educativa. La metodología que se empleó fue de tipo cuantitativa, el diseño metodológico fue transaccional, correlacional, buscando la comprensión de los cambios posibles en la gestión directiva, para lo cual recurrió al modelo European Foundation for Quality Management (EFQM). La población estuvo conformada por 13 personas entre estudiantes, docentes, padres de familia. Entre los principales hallazgos se encuentra que la gestión directiva tuvo influencia positiva, considerando el liderazgo ejercido por el líder de la institución como el perfil idóneo. Los

docentes mostraron antes de la implementación de los cambios, predisposición de una gestión caracterizada por la apertura y la participación democrática, siendo una condición desde el modelo de posicionar a los gestores de la organización en aras del logro de la calidad y la excelencia según los objetivos propuestos. Por ello, una gestión directiva que convoca a la participación es el requerimiento de mayor importancia para garantizar una calidad educativa. De esta manera, el estudio brindó aportes en beneficio de la presente investigación en la relación existente entre las variables gestión educativa y clima laboral desde las condiciones previas necesarias para que exista calidad educativa, en la que se observa de importancia la participación de todos los actores educativos.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Guillén (2016) realizó la tesis titulada: Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015, para acceder a la maestría en educación en la Universidad César Vallejo, Lima. La investigación fue de tipo básica y diseño no experimental, correlacional y transversal. Consideró el uso de cuestionarios que fueron aplicadas a una muestra de 38 profesores. Entre sus conclusiones, se encontró que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional con un coeficiente de correlación de Pearson de $r= 0,787$, quedando demostrada la relación directa entre ambas variables. De la misma forma, se halló relación directa entre la gestión directiva y las dimensiones motivación, confianza y participación del variable clima institucional. La utilidad de esta investigación fue alta para llevar a cabo el presente estudio, pues constituye el principal referente para la definición de variable y de sus dimensiones, así como elemento de contraste para la correspondiente discusión.

Ortega (2015) desarrolló la tesis denominada Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las

universidades tecnológicas privadas de Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Planteó como objetivo establecer la forma en que las competencias laborales influyen en el clima organizacional del área administrativa en el escenario de las universidades tecnológicas privadas de Lima, para luego identificar las formas de mejora sobre el nivel del clima organizaciones educativas estudiadas.

Metodológicamente, el nivel de investigación fue transeccional, correlacional, y de diseño no experimental, con aplicación de cuestionarios sobre una muestra aleatoria de 161 colaboradores del área de administración. Concluye en el hallazgo de una correlación directa, positiva y significativa existente entre las competencias laborales y el clima organizacional. Asimismo, se encontró correlación directa entre las dimensiones de la variable competencias laborales con la variable clima organizacional. La tesis sirvió a la presente investigación en el conocimiento de la segunda variable, clima laboral, y sobre sus relaciones y efectos importantes, en particular, la incidencia de las competencias laborales de los trabajadores administrativos en el clima organizacional siendo ésta positiva o negativa en su mejora como empresa educativa de nivel superior.

Alarcón (2013) efectuó la tesis titulada Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana Universidad San Martín de Porres, Instituto para la Calidad de la Educación. Presentó como objetivo establecer la forma en que la gestión educativa se relaciona con la calidad de la educación. Metodológicamente, la investigación fue transaccional o transversal, de diseño no experimental y sincrónico, considerando como nivel de alcance para la investigación el nivel descriptivo correlacional. De esta manera, se aplicaron cuestionarios a una población conformada por cinco organizaciones educativas privadas de Lima Metropolitana, y una muestra constituida por 10 personas (2 directivos por cada institución). Concluye en hacer precisiones sobre los factores comprometidos en la calidad educativa,

entre los que se considera la gestión educativa, habiendo encontrado relación clara cuando se observa el espacio en el que influye la labor ejercida por los gerentes educativos sobre el aprendizaje del estudiantado. En ese sentido, los logros obtenidos por los estudiantes en comunicación oral y escrita, o materias como síntesis y solución de problemas, se hallan directamente relacionados a la gestión calificada como “buena” correspondiente a quienes gerencia la organización educativa, por lo que tanto organización y participación son las capacidades requeridas en ellos. De esta forma, este estudio sirvió en la valoración de la gestión educativa desde el ejercicio del director o gerente educativo en el liderazgo y su relación en las instituciones educativas para el mejoramiento de la gestión y, como aspectos relevantes, se resaltan la participación del docente, director y personal administrativo.

Aldana (2013) realizó la tesis titulada: La gestión institucional y el clima laboral de la Oroya – Junín. Universidad Mayor de San Marcos. Propuso como objetivo determinar la relación existente entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas en mención, ubicadas en La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junin. Metodológicamente, se trató de una investigación descriptiva, cuyo diseño fue correlacional no experimental. La población y muestra consideradas fueron 90 profesores. Este estudio concluyó que el clima laboral dado en las organizaciones educativas en estudio no corresponde a un adecuado manejo de los recursos asignados a ellas, lo que conllevó a obtener un clima laboral existente de nivel medio, que no se relaciona con la gestión institucional de la organización. Este mismo hallazgo se encontró entre las dimensiones de ambas variables, por lo que no se encontró relación entre manejo de recursos y gerencia educativa; asimismo, no hay relación directa entre clima interpersonal y clima corporativo. La investigación, de esta manera, otorgó alcances útiles para la presente investigación en precisiones sobre la variable clima laboral, orientándola desde la gestión institucional en la ejecución de actividades previo consenso con los agentes de

la comunidad educativa, la necesaria participación de los padres y estudiantes, lo que es capaz de dar garantía para un funcionamiento óptimo por parte de la organización educativa.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Modelos teóricos de la gestión educativa Modelo de Fayol

El modelo de Fayol responde a los métodos científicos. Se basa en 14 principios: (a) División del trabajo, que hace referencia a la distribución del trabajo en diferentes áreas y funciones; (b) autoridad, bajo la cual la organización se orienta por las decisiones que recaen en un líder, responsable del éxito o fracaso de la consecución de objetivos; (c) disciplina, por la cual las acciones se rigen por principios y cumplimiento de funciones, (d) unidad de mando, que asigna a cada responsable de área, el control y supervisión de las actividades; (e) unidad de dirección, referente a la designación de líderes intermedios en la organización; (f) subordinación del interés individual al bien común, aunados en una meta en común sugiere un clima laboral imperante con objetivos organizacionales claros y conocidos por todos los miembros; (g) remuneración, que es el beneficio económico, que se sustenta en la motivación y estímulo requerido para mantener a los colaboradores; (h) centralización, que considera la evaluación por parte de la dirección de todas las áreas en su conjunto; (i) jerarquía, para buen manejo de las decisiones organizacionales; (j) orden, para el correcto seguimiento de los procedimientos; (k) equidad, en un trato que considere a todos los miembros como capaces de contribuir al bienestar de toda la organización; (l) estabilidad, a fin de mantenerse la organización vigente en el mercado; (m) iniciativa, como decisiones y actividades conducentes a diferenciarse continuamente en un escenario altamente competitivo; y (n) espíritu de grupo, que involucra a todos los

miembros de la organización para lo cual es necesario aplicar estrategias favorables a los sentimientos de representar equipos identificados con la organización (Castillo, 1999, p. 24-25).

Todos estos principios son aún vigentes para la gestión educativa en las organizaciones vinculadas al sistema educativo vigente. Orientan el quehacer en la gestión administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria.

1.2.2. Modelo de Casassus

Juan Casassus (2000) propone que en la gestión educativa se pueden identificar marcos conceptuales, aspectos técnicos y recursos instrumentales capaces de dirigir y orientar el cambio institucional en las organizaciones educativas. En ese sentido, propone modelos como son: (a) el modelo normativo, (b) el modelo prospectivo, (c) el modelo estratégico, (d) el modelo estratégico situacional, (e) modelo de calidad total, (f) modelo de reingeniería y (g) modelo comunicacional.

De esta manera, estos modelos surgen como respuesta a los límites que presentan los modelos anteriores. En ese sentido, Casassus considera el reposicionamiento del sujetos para la comprensión del cómo se aprende y cómo se la interacción entre los individuos, tomando como eje principal los procesos institucionales. Por lo tanto, el estudiante es un actor activo del aprendizaje.

1.2.3. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

George Elton Mayo, nació en Australia, psicólogo, dictó clases de filosofía lógica y ética en las universidades de Queensland y Pennsylvania. Perteneció al cuerpo docente de investigación industrial en Harvard Business School. Es considerado el máximo representante de la Escuela de las Relaciones Humanas en el área disciplinar de la Administración. La teoría de relaciones humanas surgió en los Estados Unidos en oposición a la teoría

clásica referente a la administración. Se caracterizó en un contexto histórico de fuerte tendencia al trabajo deshumanizado, empleando métodos de mayor rigor científico. Entre las causas que le dieron origen se encuentra la necesidad de otorgar características de democracia al campo de la administración, desarrollar ampliamente las ciencias humanas, y investir de las ideas propias de la filosofía pragmática de John Dewey y aquellas procedentes de la psicología dinámica de Kart Lewin, así como las ideas provenientes de las conclusiones a las que se llegaron después del experimento de Hawthorne. Al respecto, este experimento, se basó en introducir un tiempo de 15 min de descanso y servicios de enfermería en la atención de los trabajadores en la empresa Western Electric Company, en Chicago, en 1927. Asimismo, considera la observación de los efectos que generan la iluminación en los niveles de producción.

1.3. Base conceptual

1.3.1. Gestión educativa

Koontz-Wehrich (2008), definen la *“gestión”* como *“una interacción de decisiones sobre los recursos disponibles a lo interno de la organización con sus objetivos globales, y las características del entorno en que se desempeña”* (p. 33).

A su vez Amat (2015), *“precisa la gestión como un proceso que involucra permanente procesos de planificación, ejecución, evaluación de las actividades que un equipo humano pone en marcha, en un espacio adecuado para llevarlas a cabo”* (p. 44). Según Alvarado (2014), se entiende como gestión a *“la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales”*(p.99).

Consecuentemente, de acuerdo a las definiciones anteriores, la gestión armoniza medios (recursos, procesos, actividades) y fines (objetivos o propósitos a alcanzar).

Arriaga (2015), sostiene que las comunidades educativas están en el proceso de formación de personas, con una misión, transformar el pensamiento de los estudiantes, en formas de actuar con sentido de responsabilidad y otorgar valores, principios, les permita afrontar con éxitos los retos de la vida en una sociedad globalizada. En tal sentido, la gestión de las instituciones educativas tiene como rol fundamental factores como dirección y conducción de todos los responsables de la educación de los estudiantes.

Ivanicevich (2006), *“precisa que: la gestión en el ámbito educativo busca aplicar los principios generales de la educación, su finalidad no es teórica sino una disciplina aplicada en la cotidianidad de la práctica”*(p.102).

En la actualidad, esta práctica está muy relacionada por el discurso de la política educativa, justificando que la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

Consideramos a la gestión como: "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr". Los autores consideran a la gestión educativa como la capacidad de articular los recursos que se dispone y la manera de lograr lo que se desea.

De la misma forma Pérez (2008), considera:

La gestión educativa es el proceso mediante el cual los agentes educativos buscan determinar las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. (p. 26)

Según la UNESCO (2011), de acuerdo al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, sostiene:

La gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. (p. 32)

1.3.2. Diferentes enfoques de gestión educativa

Históricamente, en América Latina los diferentes modelos de gestión educativa han sido influidos por los modelos de desarrollo de las sociedades y también por las corrientes de pensamiento sobre la educación.

Por tanto, la administración de las instituciones educativas no puede ser concebida como un instrumento neutro y universal. El modelo de sociedad y de Estado define el modelo de gestión educativa. A nivel macro, la gestión educativa encierra un concepto político, social y cultural. Sander (2006).

Según Sander (2006), tres movimientos iniciales dieron origen a la escuela clásica de administración a principios del siglo XX: La administración científica en los Estados Unidos, la administración general en Francia y la administración burocrática en Alemania. Sus principios y prácticas iniciales derivaron en concepciones universales que se difundieron rápidamente por el mundo, incluyendo los países de América Latina.

Aproximadamente el año 1920, los principios y las prácticas de la escuela clásica de administración fueron cuestionados y superados por movimientos de las relaciones humanas de administración (escuela psicosociológica desarrollada en Norte América). *Este movimiento dio origen a la tradición conductista de gestión preocupada por la eficacia de las prácticas administrativas para hacerles frente a las dificultades vinculadas a la gran recesión que asoló al mundo a fines de la segunda década del siglo XX* (Sander 2006, p.16).

La adopción generalizada de los principios y prácticas de la escuela clásica y psicosociológica de administración en la gestión educativa, parte de la falsa suposición de que dichos principios y prácticas son automáticamente aplicables a la conducción de cualquier institución independientemente de su naturaleza, sus objetivos y su entorno social y cultural.(Sander 2006).

Según Alvarado (2014), la historia de la administración de la educación en América Latina se ha desarrollado diferentes enfoques, entre estos podemos destacar tres: burocrático, sistémico y gerencial.

1.3.2.1. Enfoque burocrático

El concepto de burocracia según el sociólogo alemán Max Weber, es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Este cuerpo teórico adoptado con mayor énfasis en las entidades estatales que en las privadas, ha devenido en el denominado enfoque burocrático, cuyos objetivos continúan vigentes, dada su aplicabilidad teórica y práctica.

Para establecer las consecuencias de este enfoque en la gestión educativa consideramos necesario resumir algunos de sus fundamentos teóricos.

La burocracia como organización se consolida mediante normas escritas llegando incluso a su profusión (“papeleo” = burocratismo).

Se basa en la división sistemática del trabajo, es decir fija anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas.

Se establecen los cargos según el principio de jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de sus integrantes.

El manejo de las personas (selección/ascenso) se funda en la competencia y meritocracia.

Preconiza, particularmente, la especialización de sus principales directivos en administración (gerencia), diferenciándola o separándola de la propiedad (promotora en el caso de la educación). En estos se distinguen las características siguientes:

- a) El directivo es especialista.
- b) El directivo es asalariado.
- c) El cargo es su actividad principal.
- d) Es nombrado por un superior jerárquico.
- e) Mandato es por tiempo indefinido.
- f) Hace carrera en la organización.
- g) Administra en nombre de los propietarios.

El fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa. Otra característica radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general.

Finalmente si se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos Standard, es posible prever plenamente el funcionamiento de la organización, tanto en la relación de las tareas como en el comportamiento de sus miembros.

1.3.2.1.1. La gestión educativa y el enfoque burocrático

Por ser la educación una de las necesidades básicas de la población que habita un país determinado, constituye misión primordial del Estado, satisfacer adecuadamente dicha necesidad, en este sentido la gestión educativa tiene una fiel expresión en el contexto de la administración pública, entendida como el instrumento ejecutor de las decisiones políticas del gobierno, que en representación del Estado ejerce el poder político para realizar el bien común en beneficio y desarrollo de la sociedad.

El análisis de la imbricación de la gestión educativa en el contexto de la administración pública puede efectuarse tomando en cuenta criterios de índole legal, económico, político, sociológico, estructural, etc., que los son inherentes.

Desde la perspectiva legal, la gestión educativa, al igual que la administración pública se basan en un conjunto de normas: leyes, decretos, reglamentos, etc., dictados, en muchos casos para fines comunes a todas las dependencias estatales.

Desde una óptica económica la asignación presupuestaria está determinada, por el Ministerio de Economía con aprobación del Congreso de la República, con montos que varían según la prioridad que le otorguen a la educación el gobierno de turno.

Por razones de índole política es posible inferir que la gestión educativa está inserta en la administración pública, puesto que como función social organizada permite ejecutar las decisiones políticas ejercidas por el poder político a través del gobierno.

Finalmente desde una perspectiva sociológica es posible identificar en la gestión educativa las mismas características de la administración pública. Así, es posible observar en ella la persistencia de los tradicionales vicios y comportamiento burocrático como el arribismo, legalismo, peculado, coima, servilismo, etc.

1.3.2.2. Enfoque sistémico

Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos currículo, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos.

Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre sí buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

Para efectos de realizar un inevitable análisis descriptivo del sistema Educativo Nacional, es imprescindible precisar algunos elementos conceptuales de un sistema en sí.

1.3.2.2.1. Elementos de un sistema educativo

Chadwik (1978 cit. Alvarado, 2014) identifica los siguientes elementos en un sistema educativo:

- a) Estructura:** Es el ordenamiento físico o conceptual de los elementos que conforman el sistema.
- b) Entradas:** Son los ingredientes que ingresan a los sistemas procedentes del ambiente, muchos de ellos se consumen o se incorporan en el producto, se llama también insumos. En el caso de la educación, los

insumos serían: el magisterio, la infraestructura, el currículo, las políticas, etc. Un insumo importante es el proyecto educativo.

- c) Proceso:** Es el conjunto de acciones para transformar los insumos y dar como resultado los productos. Estos procesos pueden ser mentales como, pensar, aprender; mecánicos como operar una máquina. Los principales problemas del proceso en el caso de la educación son: la improvisación, el centralismo, burocratismo.
- d) Salidas:** Son el resultado del procedimiento o transformación de las entradas, Las salidas del sistema, al igual que las entradas pueden adoptar la forma material (personas o cosas), información.
Así, en el caso de la educación, el producto principal estará constituido por el alumno egresado del grado o nivel debidamente capacitado. En realidad es la calidad del servicio educativo.
- e) Retroalimentación:** Es la función de control y regulación del sistema mediante el retorno de información que permite mantener, aumentar, modificar o cambiar las operaciones, con el fin de lograr productos compatibles con los patrones de referencia establecidos.
- f) Ambiente:** Todo sistema se desenvuelve en un ambiente constituido por objetos y fenómenos ajenos a él con los que está en permanente acción, modificándolos o siendo modificados por ellos.

1.3.2.3. Enfoque gerencial

Este enfoque está compuesto por cuatro elementos claves: El planeamiento educativo, la organización educativa, la dirección y el control educativo:

a) Planeamiento educativo

Es universalmente reconocido que toda institución y sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de actividades.

El reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los fines asignados a la educación en el contexto del desarrollo nacional, así como de la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos.

Es también consenso internacional que la planificación educativa aun constituye una actividad oficial necesaria y obligada.

La planificación educativa es el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales. Como proceso, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas: política, diagnóstico, diseño del plan, ejecución, seguimiento y evaluación.

Los métodos de planificación dependen de los enfoques que se da a la educación con relación a su impacto sobre el desarrollo nacional. Los planes pueden clasificarse en base a los siguientes criterios: dimensión espacial (Plan nacional, regional, local, etc.); dimensión temporal (Plan estratégico a largo plazo, plan operativo anual, etc.).

La planificación estratégica, es un concepto clave en este enfoque. Se entiende como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de organización y las oportunidades que siempre son cambiantes. Esta planificación es a nivel macro. En la planificación a nivel micro se distinguen dos tipos de planeamiento, el Plan Anual de Centro Educativo (POA anual) y el proyecto educativo institucional (PEI).

b) Organización educativa

Según Galván (1997, cit. Alvarado 2014), una organización consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito, arreglarlas en grupos y luego asignarlas a individuos. Por su parte Koontz (2008 cit. Alvarado 2014) señala que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Chavenato (2005 cit. Alvarado 2014), define como la determinación de las interrelaciones entre órganos o cargos definidos lógicamente a través de normas directrices, reglamentos de la organización, para el logro de sus objetivos.

A partir de estas definiciones se puede advertir que las ideas fuerza que describen a la organización como función del proceso administrativo consisten en:

- a) La clasificación de actividades
- b) Para asignar a personas para su ejecución
- c) Mediante el uso de recursos, con el fin de lograr con los objetivos.

En otras palabras la organización implica una interrelación conceptual de los siguientes elementos:

-) Identificación de las actividades para el logro de los objetivos.
-) Clasificación y agrupación de las actividades según diversos criterios.
-) Asignar el personal adecuado a cada grupo de actividades según los requisitos y clasificaciones.
-) Asignar a cada grupo de personas un jefe con autoridad suficiente para ejercer el cargo.

-) Informar a cada persona de las funciones que se le asignan, así como de sus relaciones con los demás.
-) Establecer canales de comunicación por donde fluyan las relaciones de autoridad, responsabilidad y coordinación, indispensables para dinamizar la organización.
-) Elaborar manuales, reglamentos de organización y funciones, así como otros instrumentos que regulen la organización. Alvarado (2014)

1.3.2.3.1. Principios de la organización

-) **División del trabajo:** establece la necesidad de diferenciar y clasificar las actividades de acuerdo con el tipo de recursos y el avance de los conocimientos. Ejemplo, docencia, administración, supervisión, investigación, etc.
-) **Límite de control:** según este principio, la organización debe diseñarse de tal manera que un jefe tenga una relación de control efectivo, sobre un número determinado de subalternos.
-) **Autoridad:** En toda organización debe haber autoridad, es decir, potestad para mandar, dar órdenes y hacerse obedecer. Ejemplo, directores, jefes de unidad o coordinadores de área.
-) **Responsabilidad:** es el correlato según el cual la persona investida con autoridad asume los riesgos de éxito y de fracaso que implican el ejercicio de esta.
-) **Jerárquico y gradual:** Toda organización se estructura en niveles o escalones de jerarquía descendente, por donde fluyen las decisiones. Ejemplo: Ministerio- Dirección Departamental - Dirección Distrital.
-) **Unidad de los objetivos:** La estructura de la organización debe reflejar los fines y objetivos propios para los cuales fue establecida.

Los puntos descritos corresponden a la organización formal o racional compuesta por órganos, cargos, funciones, niveles jerárquicos y relaciones funcionales, establecidas usualmente en diversos documentos.

Entre los instrumentos que permite formalizar la organización están las leyes orgánicas, estatutos, reglamentos y manuales de organización de funciones, cuadros de personal, presupuestos analíticos, reglamento interno, etc.

1.3.3. Técnicas organizativas

El organigrama es la presentación gráfica de la estructura organizacional de una entidad. Se denomina también organigrama, diagrama de organización, diagrama de estructura, pirámide de cargos, etc.

1.3.3.1. Organización escolar y gestión de Centros Educativos

El termino Gestión proviene del latín "*gestio*", y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera.

El término es distinto al de Administración, que enfoca las ideas de dirigir, disponer, gobernar, organizar u ordenar una determinada situación. García, F (2007)

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución.

La gestión, por ende, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las

acciones ejecutadas. A partir de este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Gestión educativa, implica construir saberes teóricos y prácticos en relación con la organización del establecimiento escolar, con los aspectos administrativos, con los actores que forman parte de la institución y por supuesto con el currículum escolar.

La gestión educativa son todas las diligencias que nosotros tenemos que llevar a cabo para poder terminar el proceso educativo y concluir en el aula.

1.3.3.2. Importancia de la gestión educativa

En este contexto, la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización.

De ahí que el propósito sea analizar el escenario de la gestión pedagógica reconociendo, como es obvio, los distintos elementos que intervienen en este ámbito, pero sobre todo planteando que toda gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo. Si no lo hace ésta se tornaría una tarea infértil y estéril para la propia gestión.

1.4. Dimensiones de la gestión educativa

Según la UNESCO (2011), sostiene que todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera

dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. (p. 33)

Esta distinción según la UNESCO permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión del servicio educativo, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Considerando cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria. Las cuales las enfocaremos desde las perspectivas propuestas por la UNESCO en el manual de gestión para directores de instituciones educativas:

1.4.1. Gestión institucional

De acuerdo a la UNESCO (2011), fundamenta:

La gestión institucional permite contribuir a identificar las debilidades dentro del ámbito educativo, es decir las falencias, para poder fortalecer, asimismo se busca la participación de los agentes, en poder organizarse de manera adecuada para el buen funcionamiento de la comunidad educativa, es decir acciones referidas a aspectos estructurales, distribución de tareas y la división de trabajo, uso de tiempo y de los espacios. (p.35)

La gestión institucional, es importante porque permite promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la organización educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se

traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen.

1.4.2. Gestión administrativa

De acuerdo a la UNESCO (2011), fundamenta:

Dentro del ámbito educativo la gestión administrativa está basada en acciones y estrategias de dirección a nivel de recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información, relacionada con todos los miembros de la organización educativa, para el cumplimiento de normas y supervisión de las funciones, con la finalidad favorecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

Este factor busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones positivas para lograr los objetivos de la Institución Educativa. (p.36)

En síntesis, la administración permite que el personal que conforma la institución educativa tenga relación con los procesos de cumplimiento de normas y supervisión de acuerdo a las funciones de desempeño, considerando factores humanos, materiales y económicos, cuya finalidad es fortalecer y promover el cumplimiento de las normas establecidas.

1.4.3. Gestión pedagógica

Según la UNESCO (2011), fundamenta:

La gestión pedagógica es el proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman el proceso de enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. (p. 36)

En síntesis, la gestión pedagógica configura el rol de los docentes de acuerdo a las prácticas y uso de dominios de planes y programas, asimismo dominio de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

1.4.4. Gestión comunitaria

La gestión comunitaria permite identificar y tomar decisiones frente aquellas debilidades, es decir necesidades, demandas y condiciones de acuerdo a la realidad educativa, asimismo se busca la participación activa de los directivos, docentes, alumnos y padres de familia en eventos a favor de la I.E. y comunidad.

De acuerdo a la UNESCO (2011), fundamenta:

La gestión comunitaria tiene como finalidad las buenas relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales.

La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (p. 36)

En síntesis, dentro del ámbito de gestión comunitaria, es necesario tomar iniciativas para realizar actividades o desarrollar programas que beneficien a la comunidad, y buscar la buena participación a nivel interior y exterior en forma conjunta.

Dimensiones de la gestión educativa según el Minedu.



Fuente: Manual de gestión para directores de Instituciones Educativas (2015)

1.5. Clima organizacional

Mogrovejo (2004), expresa que *“el clima organizacional se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución”*(p.89) .

Por consiguiente, el clima *organizacional* de una Institución Educativa se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los participantes y eleva su estado de ánimo. Es desfavorable cuando despierta la frustración por no satisfacer esas necesidades.

Refiriéndose al clima dentro de las instituciones educativas, Assael y Neumann (1991), citado por López (2012), definen al clima organizacional como *“un constructo multidimensional que hace referencia a las percepciones, pensamientos y valores”* (p. 88). Construido por los miembros de una Institución Educativa en torno a su idea de clima y de las relaciones interpersonales desarrolladas en el ambiente de trabajo. Es decir, para hablar de clima organizacional en las escuelas es preciso referirse a factores individuales, como son las percepciones sobre la realidad, la forma de pensar y los valores que poseen los individuos. Todos estos definirán la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro del ambiente escolar.

Mañas et al. (1999), citado por Chiang et al (2010), considera como supuestos básicos del clima organizacional:

- a) *El clima, característica de la Institución Educativa que influye en la percepción individual.*
- b) *En la formación del clima organizacional, además de las características individuales intervienen principalmente los factores estructurales.*

- c) *El clima, como atributo específico de la organización, puede inducirse de la forma en que la organización se interrelaciona con sus miembros.*
- d) *Si existen dos realidades semejantes, los individuos que trabajan en ellas pueden desarrollar percepciones semejantes de las características objetivas de la organización.*
- e) *La visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales. La unidad de análisis es la organización. (p. 14),*

Es posible que en la formación del clima organizacional intervengan factores estructurales tales como la organización interna, las políticas establecidas, las características individuales de los trabajadores y la relación interpersonal que se produce en el ambiente de trabajo. Cada institución tiene características particulares, propias y peculiares según el contexto en que se ubica y el clima es el resultado de la percepción de los trabajadores sobre el entorno laboral.

Finalmente se puede afirmar que el clima organizacional está constituido por el conjunto de apreciaciones que se forma cada individuo respecto de la realidad observada en la institución. Estas apreciaciones están determinadas por las creencias, valores, actitudes, comportamientos, pensamientos, la infraestructura, la tecnología y la comunicación. Pueden ser positivas o negativas, e influirán o afectarán las relaciones interpersonales.

1.5.1. Importancia del clima organizacional

La importancia del clima organizacional al que algunos también llaman clima organizacional o de trabajo en las instituciones educativas ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días. Actualmente ha dejado de ser un elemento periférico en las instituciones, para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Asimismo, la importancia del

clima organizacional en nuestras instituciones educativas, radica concretamente en:

- a) Constituir uno de los factores determinantes y facilitar, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.
- b) Adquirir una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual influye directamente en la calidad del propio sistema.
- c) Acabar afectando tanto las conductas y actitudes individuales como las colectivas (en este caso constituyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).
- d) Constituir en un aspecto capital al interior de la institución, pues, según ella, la organización va avanzando o retrocediendo en la consecución de sus objetivos y metas.
- e) Repercutir e influir, en los beneficiarios directos del servicio educativo que se brinda, es decir, los estudiantes que merecen recibir una atención.

1.5.2. Tipos de clima institucional

En cuanto a los tipos de clima organizacional afirma Mamani (2006), *“según las formas de relaciones humanas que se desarrollan en la Institución Educativa, existen dos tipos de clima institucional, entendiéndola como “calidad de vida”, dentro de la institución educativa, tales como positivo y negativo”(p.93)*. Seguidamente se presenta el clima positivo y negativo, considerando el aspecto de la comunidad docente y la dirección de la institución educativa:

El clima organizacional positivo es el clima adecuado, óptimo para el trabajo donde prima la confianza, la satisfacción profesional. Este clima se caracteriza por:

1. La dirección de la Institución Educativa que evoluciona dentro de un clima participativo, tiene confianza en sus docentes, así como estos en la dirección.
2. Las decisiones se asumen generalmente en la dirección, pero se permite a los docentes que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores
3. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
4. Los docentes están motivados por el mejoramiento de su labor pedagógica en función de los objetivos de la institución.
5. Existe una relación de amistad y confianza entre el director (a) y los docentes; dándose buenas relaciones humanas entre los docentes y la dirección.
6. Ambiente afectivo propicio para el cumplimiento de las metas y objetivos de la Institución Educativa.
7. Los docentes se encuentran motivados y laboran en un ambiente agradable transmitiendo ánimo y entusiasmo a los estudiantes y padres de familia.
8. Los docentes se ven en una institución donde su vocación se ve realizada.
9. Buena imagen de la Institución Educativa entre los estudiantes, padres de familia, la comunidad y los demás grupos magisteriales e instancias superiores del sector educación

Por otro lado el clima organizacional negativo es el clima inadecuado donde predomina la desconfianza, el autoritarismo, la insatisfacción profesional, los conflictos disfuncionales. Se caracteriza por:

1. La dirección del plantel, que evoluciona en un clima autoritario, no tiene confianza en sus profesores (as); igualmente éstos no la tienen en la dirección.

2. Todas las decisiones se asumen en la dirección y no se permite que los profesores tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
3. La comunicación se hace solamente de manera descendente, sin considerar lo ascendente y también de forma lateral.
4. Existe una relación de desconfianza entre el director (a) y los docentes; dándose malas relaciones humanas entre los docentes y la dirección.
5. Mala imagen de la Institución Educativa entre los estudiantes, padres de familia, la comunidad y los demás grupos magisteriales e instancias superiores del sector educación.

Un aspecto importante en la formación de un clima positivo es la habilidad o capacidad de resolver, lo que algunos llaman saber gestionar los conflictos.

1.5.3. Dimensiones de clima organizacional

1.5.3.1. Estructura organizacional

En materia de estructura organizacional no se trata solo de conocer el número de los niveles organizativos que tiene la empresa o el número de personas controladas por un solo jefe, sino también las partes, su forma de funcionamiento, interrelación y comunicación con las distintas áreas de la institución, los factores externos que influyen en ella (De Los Ángeles, 2010, p.138).

Es importante conocer el tipo de estructura organizativa que predomina en la institución y el funcionamiento de esta.

Para analizar la estructura organizativa de la Institución Educativa se debe contar con un organigrama general y otro específico de las distintas áreas

y funciones de los comités, comisiones, equipos de trabajo internos de la organización. Asimismo externos, si los hubiera. Para los directivos, personal jerárquico, docente, administrativo y auxiliar de una institución educativa es importante conocer bien la estructura organizativa, el funcionamiento, el flujo de la comunicación que se da dentro de la organización. Los directivos deben delegar funciones sin parametrar ni restringir la comunicación.

Silva *et al.* (2008), define a la estructura organizativa como:

El conjunto de relaciones de una organización en relación con los puestos de trabajo, las tareas, los flujos de autoridad y las decisiones que se adoptan, mediante la adecuada circulación de la información, la comunicación y la coordinación entre todos los miembros. (p. 45)

No hay un modelo único de estructura organizativa. Por el contrario, la estructura adoptada estará en función de las actividades y objetivos que pretenda lograr la institución. La mejor estructura organizativa será aquella que permita una adecuada integración de los agentes educativos y que facilite el mejor crecimiento y desarrollo de las funciones de la institución. La estructura de la organización debería de ser flexible y adaptarse a los cambios que se van produciendo en el contexto debido a la tecnología o el crecimiento de la institución.

“Los Directivos de las instituciones educativas definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimientos, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de todo el personal” (Méndez, 2010, p. 46). Los trabajadores incorporan a sus funciones y responsabilidades lo que les comunican e informan. Este concepto genera discrepancia, puesto que corresponde a un estilo de liderazgo autocrático. En la elaboración de las políticas y objetivos de la institución debería participar no solo los directivos,

sino toda la comunidad educativa. Solo así todo el personal estará comprometido con el quehacer institucional.

1.5.3.2. Trabajo en equipo

“En el trabajo en equipo, cada miembro aporta diversos tipos de conocimientos y habilidades que permite alcanzar resultados difíciles de lograr con el aporte individual” (Baguer, 2009, p. 122). El trabajo en equipo representa una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Es un trabajo muy ventajoso: permite aprender de los demás e intercambiar información, desarrolla la iniciativa, toma de decisiones, creatividad, dominio y saber escuchar, al compartir las personas se motivan; la comunicación es gratificante y termina muchas veces en la amistad, se mejora el método de trabajo y finalmente se obtiene mejores resultados.

Por tanto, en el entorno laboral de las instituciones educativas se debería promover el trabajo en equipo, porque presenta una mayor eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos deseados. Frente a la acción individual, el trabajo en equipo ofrece mayores ventajas al optimizar los recursos necesarios: hace posible que la persona desarrolle su potencialidad; fortalece el método de trabajo y permite llegar a resultados óptimos.

1.5.3.3. Satisfacción laboral

“Las necesidades básicas de cada persona deben estar bien identificadas, para evitar insatisfacciones” (Gadow, 2010, p.56). Por ejemplo, en el entorno educativo existen necesidades tales como el respeto, trato digno, confianza en los demás.

A su vez, el personal así como las recibe, también tiene que dar a los demás. La satisfacción laboral se relaciona con las necesidades que se conocen y puedan verbalizarse o explicitarse. En el ambiente escolar, se manifiesta la necesidad de capacitación, innovación, comprensión del director, etcétera.

Además de las necesidades están las expectativas que responden a necesidades de las cuales las personas no se dan cuenta o no saben, pero al ser satisfechas generan agrado y felicidad. En instituciones públicas es un poco difícil satisfacer este tipo de necesidades. Muchas veces están condicionadas a determinados factores. Por ejemplo, el ascenso de escala depende de otras esferas según la normatividad dada.

“Existe una relación entre la satisfacción laboral del personal y el desempeño organizacional” (Hellriegel et al., 2009, p. 56). Esto significa que las instituciones que tienen el personal satisfecho suelen ser más efectivas y con mejores desenvolvimientos en el trabajo, que aquellas que tienen el personal insatisfecho e incómodo.

“La satisfacción en el trabajo, es la actitud general de la persona hacia el trabajo que desempeña; se relaciona con varios aspectos como la interacción con los colegas, directivos, el cumplimiento de políticas organizacionales, estándares de desempeño, etcétera” (Amorós, 2007, p. 73).

Esto quiere decir que la evaluación de la satisfacción del personal es la suma de muchos elementos tangibles y no tangibles del entorno laboral. Algunos determinantes son: trabajo mental regulado, reconocimientos, condiciones favorables, comodidad, tener colegas cooperativos, compatibilidad entre colegas y el puesto de trabajo.

Según Gonzáles (2006), *“la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes que tiene un trabajador hacia la tarea asignada en la organización, definida por las características del puesto de trabajo y las actitudes que tiene el personal hacia la función que desempeña”*(p.117).

Entonces, la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional. Este incluye aquellos aspectos que existen en el ambiente laboral y a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que se desenvuelve. Para poder favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores... El clima organizacional puede estar relacionado a su vez, con diversos aspectos positivos de la institución u organización como autoestima, participación, etcétera o con aspectos negativos de la misma como estrés, agotamiento, entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO OPERATIVO Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Determinación del problema

La educación básica en la actualidad afronta cambios estructurales de importancia que generan impacto sobre los logros del aprendizaje en los educandos de este nivel académico, principal preocupación de las autoridades educativas como de la población en general. En ese sentido, frente a la percepción generalizada de una educación más favorable en las instituciones educativas estatales, en especial polidocente, se ha visto por conveniente estudiar la realidad propia de una organización educativa con estas características.

Las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, muestran interés por desarrollar una gestión educativa que haga posible participar de los cambios actuales. En tales esfuerzos realiza una gestión educativa normada por las autoridades de la institución educativa y vela por su cumplimiento. Lo que no guarda mucha relación con los conflictos existentes en el entorno educativo por las críticas que abundan entre el personal docente y administrativo. Como estos aspectos son de preocupación, aún más en un contexto polidocente, concierne a la importancia que le otorgan todos los miembros de la comunidad educativa, analizar las variables gestión educativa y clima laboral para examinar la relación existente entre las dimensiones de la gestión educativa con relación al clima organizacional

imperante. Por tales razones, se consideró relevante estudiar esta realidad, por lo que el problema formulado fue el siguiente: ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018?

2.2. Formulación del problema

La situación problemática descrita anteriormente condujo a la formulación de las siguientes interrogantes de investigación:

2.2.1. Pregunta general

¿De qué manera la Gestión Educativa se relaciona con el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018?

2.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Institucional y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018?
- b. ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018?
- c. ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Pedagógica y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018?
- d. ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Comunitaria y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018?

2.3. Justificación de la investigación

Justificación teórica. Teóricamente, el presente estudio se justifica pues se realizó la revisión teórica concerniente a las variables gestión educativa y clima laboral con la finalidad de establecer las formas de medirlas y relacionarlas. En ese sentido, basados en los planteamientos que da a conocer el Ministerio de Educación y la Organización de Naciones Unidas, se determinan los conceptos de los que se parte para el análisis respectivo a la relación encontrada entre ambas variables.

Justificación práctica. La investigación encuentra su justificación práctica en la aplicación teórica para responder al fenómeno de relación que se da entre las variables gestión educativa y clima laboral en la muestra en estudio que corresponde a la institución educativa, beneficiando así a todos los miembros que conforman a la organización, la que se encuentra constituida por directores, administrativos, profesores, padres de familia y estudiantes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa.

Justificación social. Desde un enfoque social, la presente investigación se justifica porque beneficia a todos aquellos agentes de la institución educativa, especialmente a los directivos y docentes, quienes tendrán un diagnóstico real de la realidad institucional en lo que refiere a la gestión educativa, y de cómo ello favorece o no el clima laboral existente para bienestar de los educandos.

Justificación metodológica. La realización de esta investigación es importante porque nos va permitir lograr resultados que muestren la situación real entre gestión educativa y el clima laboral, y mediante el desarrollo y consecución de objetivos se espera realizar un análisis que permita comprender la relación que se encuentra presente entre las variables gestión educativa y clima laboral. De esta forma, la investigación correspondió a un estudio de tipo básico, cuyo diseño fue correlacional y de corte transversal, para lo cual se tomaron

instrumentos previamente utilizados en estudios que configuraron los antecedentes, que han sido adaptados para la aplicación y consecución de los fines aquí propuestos, los que fueron debidamente validados y sometidos a prueba de confiabilidad, por lo que podrán ser de uso para otros estudios similares.

2.4. Objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo general

Establecer si la Gestión Educativa se relaciona con el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí Arequipa-2018.

2.4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la relación que existe entre la Gestión Institucional y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.
- b. Precisar la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí , Arequipa.
- c. Determinar la relación que existe entre la Gestión Pedagógica y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provicnia de Caravelí, Arequipa-2018.
- d. Determinar la relación que existe entre la Gestión Comunitaria y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí , Arequipa-2018.

2.5. Formulación de la hipótesis

Hipótesis alterna

Ha: La Gestión Educativa se relaciona con el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.

Hipótesis nula

H₀ La Gestión Educativa no se relaciona con el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.

2.5.1. Hipótesis específicas

H₁ Existe relación entre la Gestión Institucional y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.

H₀ No existe relación entre la Gestión Institucional y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.

H₂ Existe relación entre la Gestión Administrativa y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.

H₀ No existe relación entre la Gestión Administrativa y el clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.

H₃ Existe relación entre la Gestión Pedagógica y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli , Arequipa-2018.

H₀ No existe relación entre la Gestión Pedagógica y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli , Arequipa-2018.

H₄ Existe relación entre la Gestión Comunitaria y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli , Arequipa-2018.

H₀ No existe relación entre la Gestión Comunitaria y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.

2.6. Variables de estudio

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V ₁ : Gestión educativa	Gestión institucional	Participación. Proyectos institucionales Reglamento interno Manual de organización y funciones Comisiones de trabajo Comunicación Cumplimiento
	Gestión administrativa	Recursos económicos Materiales educativos Calendarización. Potencial humano Monitoreo Supervisión Cumplimiento de normas
	Gestión pedagógica	Estrategias de enseñanza. Teorías constructivistas Resolución de problemas. Material didáctico.

		Recursos Ambiente Evaluación de aprendizaje. Módulos de aprendizaje.
	Gestión comunitaria	Aliados estratégicos. Relaciones Participación. Iniciativa Innovación al servicio. Trabajo Prácticas de enseñanza. Educación de calidad.
V₂: Clima Organizacional	Dimensiones) Estructura.	Medida en que la organización pone énfasis a la burocracia vs. el ambiente libre.
	Responsabilidad	Grado o medida de supervisión general Vs. supervisión Estrecha.
	Recompensa.	Medida en que la organización utiliza más las recompensas Vs. los castigos.
	Desafío.	Grado o medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados.
	Relaciones.	Grado o medida del ambiente de trabajo es grato
	Cooperación.	Grado de apoyo mutuo a todo nivel de trabajo
	Estándares.	Grado en que la institución pone énfasis en las normas de rendimiento.
	Conflictos.	Grado en que la institución acepta opiniones discrepantes.
	Identidad.	Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso

2.7. Metodología

2.7.1. Método de investigación

A.-Método general

El método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio; es un proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también explicarlos; es un proceso que conjuga la inducción y la deducción es decir el pensamiento reflexivo para resolver dicho problema. (Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. 2006, p. 86)

B.-Métodos específicos:

El método deductivo: es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. Entre otros, este método nos sirvió para llegar a determinar la problemática existente así como arribar a las conclusiones respectivas.

El método inductivo: es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales.

El método analítico: el análisis es la descomposición de algo en sus elementos. El método analítico consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual.

El método sintético: la síntesis es la reconstrucción de todo lo descompuesto por el análisis. Expresado en la formulación de una serie de conclusiones o ideas generales referidas a las variables que domina en la Institución Educativa.

2.7.2. Tipo de estudio.

El tipo de estudio fue básico. Valderrama (2007) sobre la investigación básica manifiesta: “También llamada pura o fundamental, lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico” (p.36).

2.7.3. Diseño de investigación.

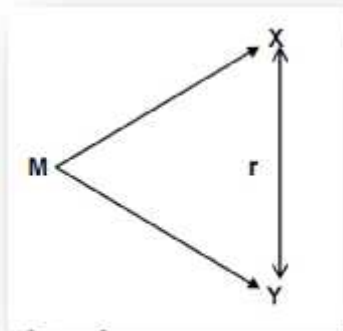
El diseño de la investigación fue no experimental, de corte transversal, correlacional.

El presente trabajo uso el diseño de investigación no experimental. Como refiere Hernández, et al. (2014) “Es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 149).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) sobre el corte transversal señalan:

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p.151).

El esquema del diseño no experimental, transversal, correlacional utilizado fue el siguiente:



Leyenda:

M = Muestra

r = correlación

X = Clima organizacional

Y = Gestión Educativa.

2.7.4. Población, muestra y muestreo

Población

Población es el conjunto de todo los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y tiempo (selltiz, 1980). Estrictamente, población es un grupo de posibles participantes al cual se desea generalizar los resultados de un estudio (Salkind, 1997).

La población está conformada por los docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli , Arequipa.

INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE YAUCA	DOCENTES
40280 NUESTRA SEÑORA DE FATIMA	13
NIÑO JESUS DE YAUCA	5
SAN PEDRO DE YAUCA	16
TOTAL	34

Muestra

Para Cárdenas (1974), una muestra debe ser definida sobre la base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse o generalizarse a la población en referencia.

El muestreo fue no probabilística, tomada por conveniencia integrada por 34 docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli.

2.7.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica.

Tamayo y Tamayo (2008, p.141). La técnica es un conjunto de procedimientos para el aprovechamiento de los elementos que rodean los fenómenos sobre los cuales se investiga. Las técnicas de investigación se justifican por su utilidad, que se traduce en la optimización de los esfuerzos, la mejor administración de los recursos y la comunicabilidad de los resultados.

En este estudio se utilizó como técnica la encuesta.

Encuesta

La encuesta es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas (Bernal, 2010, p. 194)

Instrumento

Tamayo (2008), *El instrumento, ayuda a que el investigador permita la recolección de los datos a fin de facilitar la medición de los mismos.* (p.81)

En este estudio se utilizó como instrumento el cuestionario.

Cuestionario.

Es un instrumento que posibilita el proceso estructurado de recolección de información a través de una serie de preguntas predeterminadas y codificadas. La idea es que la estructuración de las preguntas otorgue la máxima confianza y fiabilidad en la información (Tamayo, p.98)

. Ficha técnica 1.

Nombre del instrumento: Cuestionario gestión educativa con escala de Likert

Autor: Mag. Abraham Roy Rosario Flores

Año: 2016.

Lugar: Institución Educativa.

Objetivo: Determinar la gestión educativa, según la percepción de los docentes de educación secundaria de la Institución Educativa Institución Educativa Emblemática Clorinda Matto de Turner, Cusco

Muestra: 90 docentes

Administración: Se aplica en forma Individual.

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

Normas de aplicación:

De acuerdo a la muestras del estudio, los encuestados marcan en cada ítem del cuestionario de acuerdo a una valoración cualitativa (Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca), con un total de 30 ítems, distribuidos en cuatro dimensiones: Gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión comunitaria, es decir se medirá la percepción de los docentes.

La escala y el indicador respectivo para este instrumento son como siguen:

Valoración expresiva de la escala Likert y cuestionario para variable Gestión Educativa.

EXPRESIÓN CUALITATIVA	ESCALA DE VALORES
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Elaboración del investigador.

Ficha técnica 2.

Instrumento: Escala de Clima Organizacional variable Y

Ficha técnica

Nombre	Escala de Clima Organizacional
Autor(es)	Litwin- Stinger
Año	2010
Procedencia	Lima, Perú
Bases Teóricas	Clima Organizacional
Versiones	1era

Sujetos de Aplicación	Alumnos, Profesores y Administrativos de la Universidad Nacional del Callao-UNAC.
Tipo de administración	Individual y colectiva
Edad de aplicación	A partir de los 18 años.
Duración	Aproximadamente 15 minutos
Normas de puntuación	Especifica por 9 dimensiones. Puntuación máxima de 45 y mínima de 9 puntos para cada dimensión. Contiene 5 afirmaciones con alternativa positivas y negativas (opciones) de repuesta acorde con las Tabla Nº 4.2
Significación	Exploración, medición y determinación de Clima Organizacional en la UNAC en cada facultad y la Universidad
Campo de aplicación	Diagnóstico del estilo de liderazgo del Decano predominante en cada Facultad.
Validez	Validez del contenido. Representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable concordante con la teoría de Clima Organizacional de Litwin- Stinger. Además cuenta con la validez de la opinión de expertos, quienes analizaron los ítems en sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, en tal sentido los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales 88 % y por indicadores: Claridad 84% Objetividad 91%. Actualidad 91%, Organización 87 % Suficiencia 89% Intencionalidad 85%. Consistencia 93%% Coherencia 87%, Metodología 87 %. Correspondiéndole un nivel de validez muy

Confiabilidad	<p>alto.</p> <p>La confiabilidad del instrumento ítem por ítem se verifico con el Coeficiente de Alfa de Cronbach con un valor de 0.78 para el Clima organizacional en la escala de Likert para las dimensiones de Litwin- Stinger.</p>
Procedimiento De aplicación.	<p>Previamente se solicitó al Decanato de Administración permiso para proceder a la aplicación del instrumento en la escala de Likert en base a las dimensiones de Litwin-Stinger en una muestra de 25 alumnos de la Facultad de administración y se efectuó durante la hora de clase del Profesor H. Ávila y se procedió a dar instrucciones, señalar el tiempo de duración, hacer la precisiones y aclaraciones cuando fuera necesarios, recoger los mismos, verificando que estén completas las respuestas a todos los ítems, agradeciendo al Profesor H. Ávila y a los alumnos por el apoyo brindado.</p>
Normas interpretativas	<p>Calificación. Acorde con las Tablas 4.2 se califican cada uno de los cuestionarios aplicados y colocando el puntaje para cada dimensión de Clima Organizacional.</p> <p>Interpretación. Se obtiene a partir de los valores para cada dimensión de Clima Organizacional, otorgando a cada encuestado una de las siguientes categorías: TD, totalmente de acuerdo. D, de Acuerdo. I,</p>

Indiferente. D, en desacuerdo. TD, totalmente en desacuerdo. Quedando listo para su evaluación y aplicación en todas las Facultades de la UNAC para Alumnos, Profesores y Administrativos mediante tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de la hipótesis.

2.7.6. Métodos de análisis de datos

Para el procesamiento de la información se tuvo en cuenta las siguientes técnicas estadísticas:

-) Se usó medidas estadísticas descriptivas como la media aritmética, mediana y otros.
-) La información recolectada está organizada en tablas y figuras para su debida descripción e interpretación de los resultados.
-) La magnitud de la relación de las variables estudiadas se calculará mediante un coeficiente de correlación r Pherson empleando el software para tratamiento estadístico SPSS, El número decimal obtenido de la probable relación entre variables será evaluado considerando: la fuerza de la relación y la significación estadística de la relación.
-) La fuerza de la relación será inferida a partir del valor numérico del coeficiente de correlación, considerando que los valores cercanos al cero denotan una relación débil, mientras que los que se aproximan a + 1 ò a- 1 indicarán una relación más fuerte.
-) De acuerdo con los niveles de medición con que se manejan en los instrumentos se utilizará la prueba estadística de correlación r de Pearson.

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Escala r de Pearson.

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99

2.7.7. Estrategia para la prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis se ha realizado mediante el estadístico de correlación de Pearson, considerando que en primera instancia los datos tuvieron una distribución normal probada a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov.

Los criterios sobre los cuales se han tomado las decisiones son los siguientes:

Hipótesis nula: $H_0: B = 0$ (Ninguna relación o una negativa)

Aceptación o rechazo de la hipótesis general:

Si P valor es significativo (*) cuando:

$$*P < 0.05$$

Es decir:

Si P valor es menor a 0.005 se rechaza la hipótesis nula. Si P valor es mayor e igual a 0.05 se acepta la hipótesis nula

2.8. .Análisis de resultados descriptivos e inferenciales

Resultados del instrumento de gestión educativa

Tabla 1:

Dimensión gestión pedagógica

Nivel	Rango	F	%
Alto	27 a 35	0	0
Regular	17 a 26	30	88
Bajo	7 a 16	4	12
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de gestión educativa a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

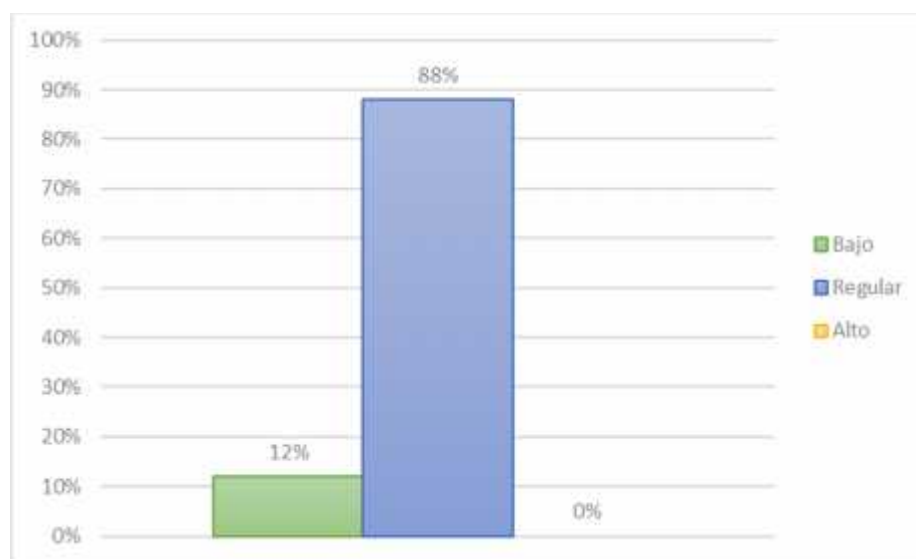


Figura 1. Dimensión gestión pedagógica

Interpretación

De la tabla 1 y figura 1, dimensión Gestión Pedagógica de la variable Gestión Educativa, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 88% de los docentes se encuentra en el nivel regular y el 12% restante de los docentes en un nivel bajo, no habiendo porcentaje alguno en Alta Gestión Pedagógica.

Tabla 2:

Dimensión gestión institucional

Nivel	Rango	F	%
Alto	27 a 35	0	0
Regular	17 a 26	32	94
Bajo	7 a 16	2	6
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de gestión educativa a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

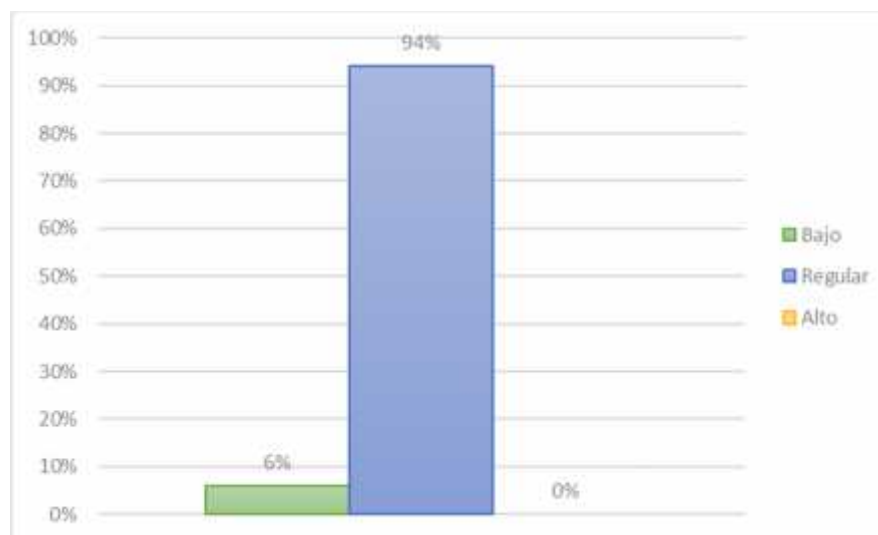


Figura 2. Dimensión Gestión Institucional

Interpretación

De la tabla 2 y figura 2, dimensión Gestión Institucional de la variable Gestión Educativa, se observa que, del total de docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, el 94% se encuentra en el nivel regular y el 6% restante en un nivel bajo.

Tabla 3:

Dimensión gestión administrativa

Nivel	Rango	f	%
Alto	30 a 40	0	0
Regular	20 a 29	30	88
Bajo	8 a 19	4	12
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de gestión educativa a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

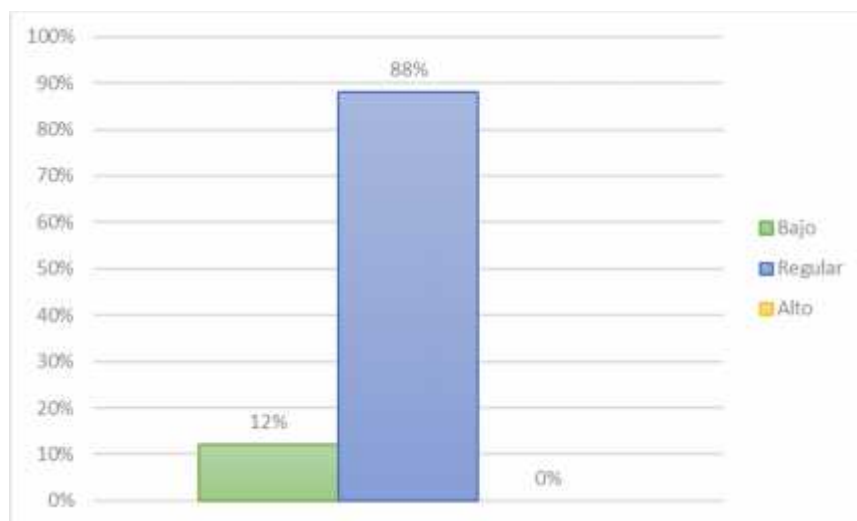


Figura 3. Dimensión gestión administrativa

Interpretación

De la tabla 3 y figura 3, dimensión Gestión Administrativa de la variable gestión educativa, se observa que, del total de docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, el 88% de los docentes se encuentra en el nivel regular, el 12% restante en un nivel bajo y el 0% que corresponde que no existe alta Gestión Administrativa.

Tabla 4:

Dimensión gestión comunitaria

Nivel	Rango	f	%
Alto	30 a 40	0	0
Regular	20 a 29	28	82
Bajo	8 a 19	6	18
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de gestión educativa a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

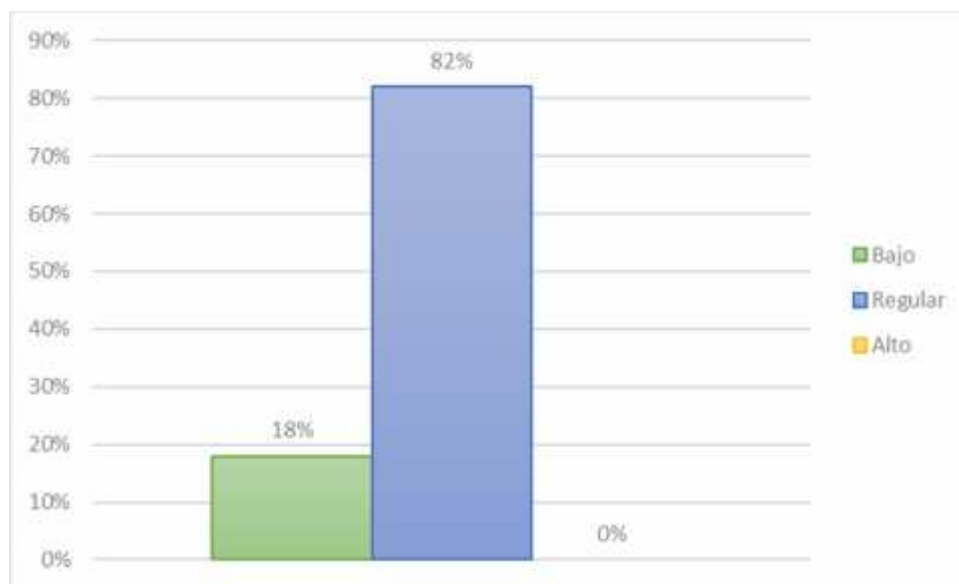


Figura 4. Dimensión gestión comunitaria

Interpretación

De la tabla 4 y figura 4, dimensión Gestión Comunitaria de la variable gestión educativa, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 82% se encuentra en el nivel regular y el 18% restante de los docentes en un nivel bajo.

Tabla 5:

Variable Gestión Educativa

Nivel	Rango	f	%
Alto	111 a 150	0	0
Regular	71 a 110	30	88
Bajo	30 a 70	4	12
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de gestión educativa a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

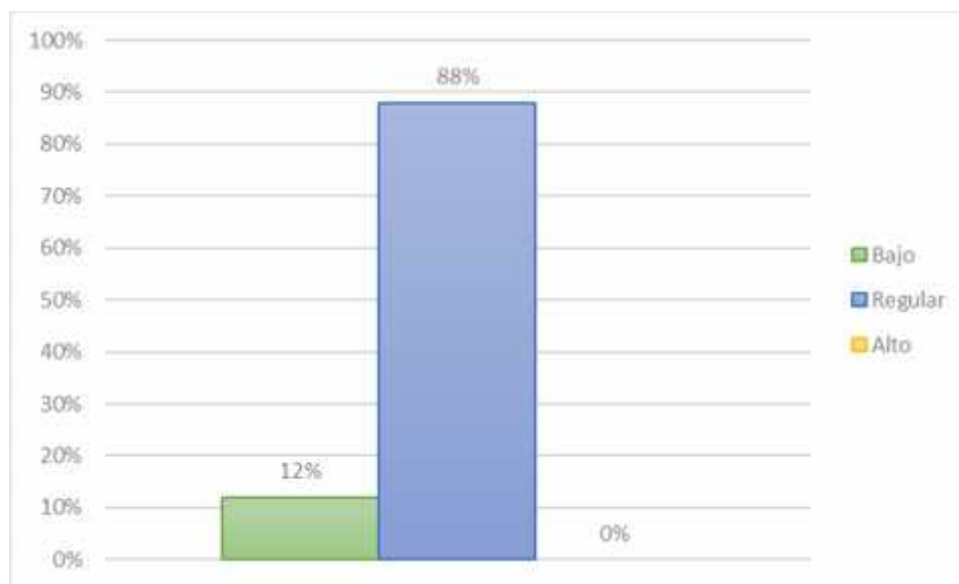


Figura 5. Variable gestión educativa

Interpretación

De la tabla 5 y figura 5, variable Gestión Educativa, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 88% se encuentra en el nivel regular y el 12% restante en un nivel bajo.

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 6:

Dimensión estructura

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	23	68
Malo	0 a 9	11	32
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

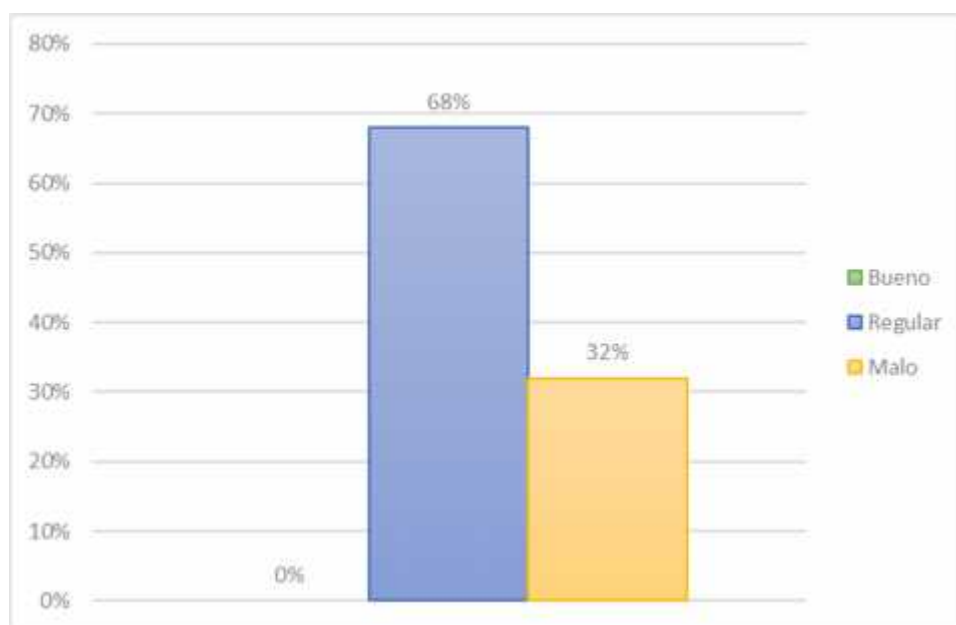


Figura 6. Dimensión estructura

Interpretación

De la tabla 6 y figura 6, dimensión estructura de la variable Clima Organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 68% se encuentra en el nivel regular y el 32% restante en un nivel malo.

Tabla 7:

Dimensión responsabilidad

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	19	56
Malo	0 a 9	15	44
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

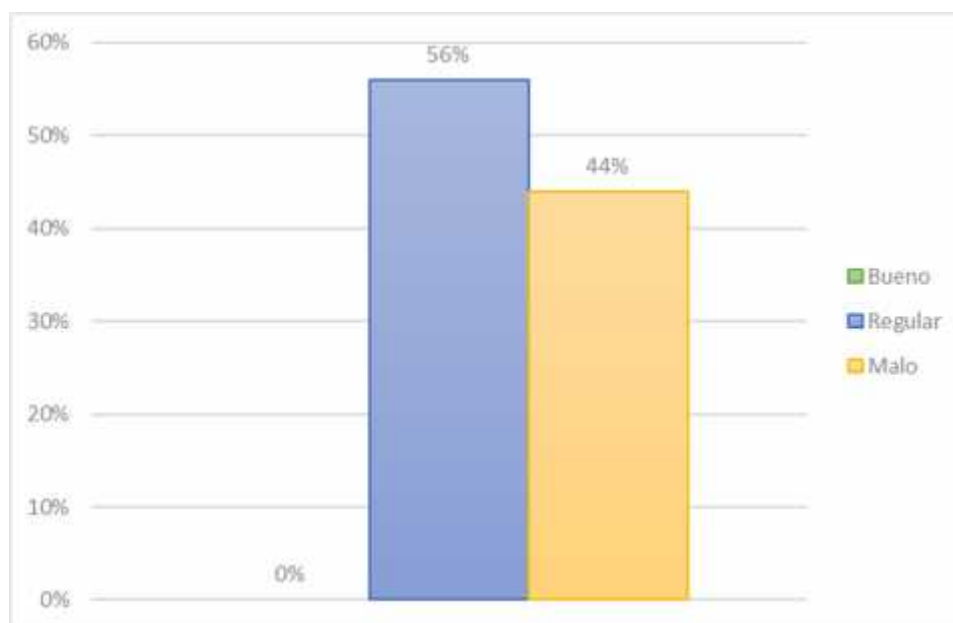


Figura 7. Dimensión responsabilidad

Interpretación

De la tabla 7 y figura 7, dimensión responsabilidad de la variable Clima Organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 56% se encuentra en el nivel regular y el 44% restante en un nivel malo.

Tabla 8:

Dimensión recompensa

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	24	71
Malo	0 a 9	10	29
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

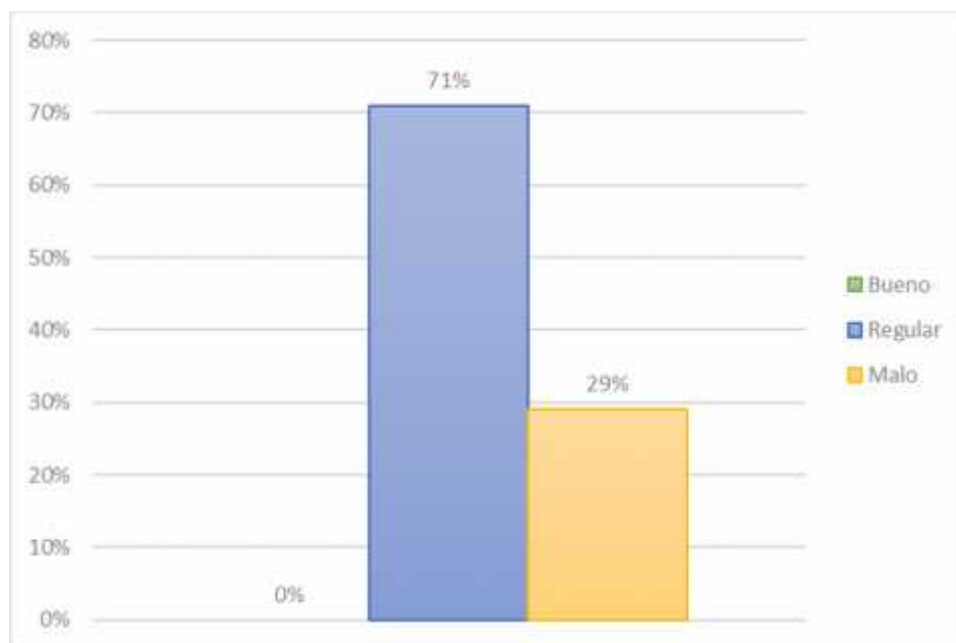


Figura 8. Dimensión recompensa

Interpretación

De la tabla 8 y figura 8, dimensión recompensa de la variable Clima Organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 71% se encuentra en el nivel regular y el 29% restante en un nivel malo.

Tabla 9:

Dimensión desafío

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	24	71
Malo	0 a 9	10	29
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

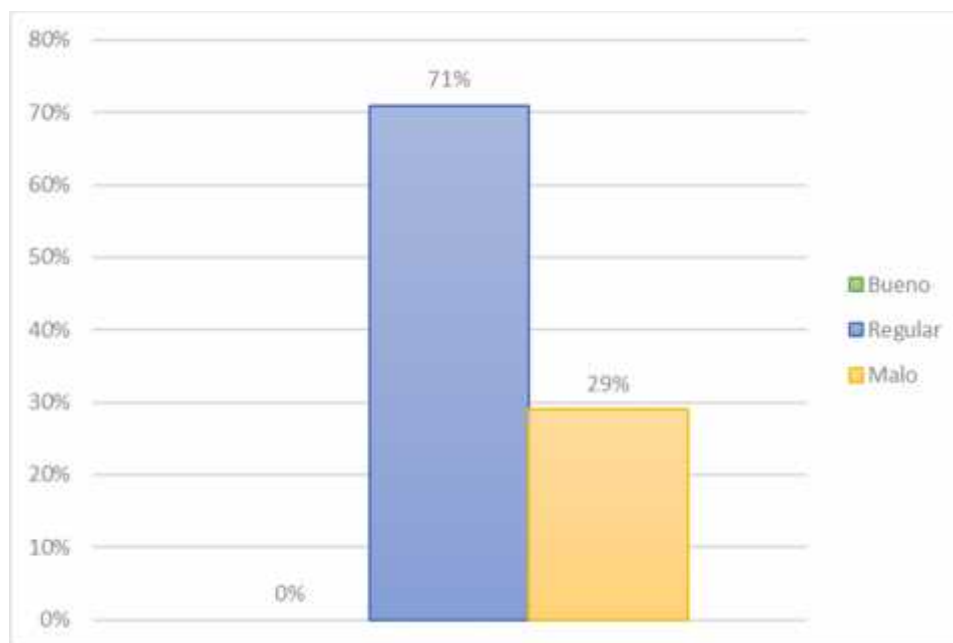


Figura 9. Dimensión desafío

Interpretación

De la tabla 9 y figura 9, dimensión desafío de la variable clima Organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 71% se encuentra en el nivel regular y el 29% restante en un nivel malo.

Tabla 10:

Dimensión relaciones

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	20	59
Malo	0 a 9	14	41
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

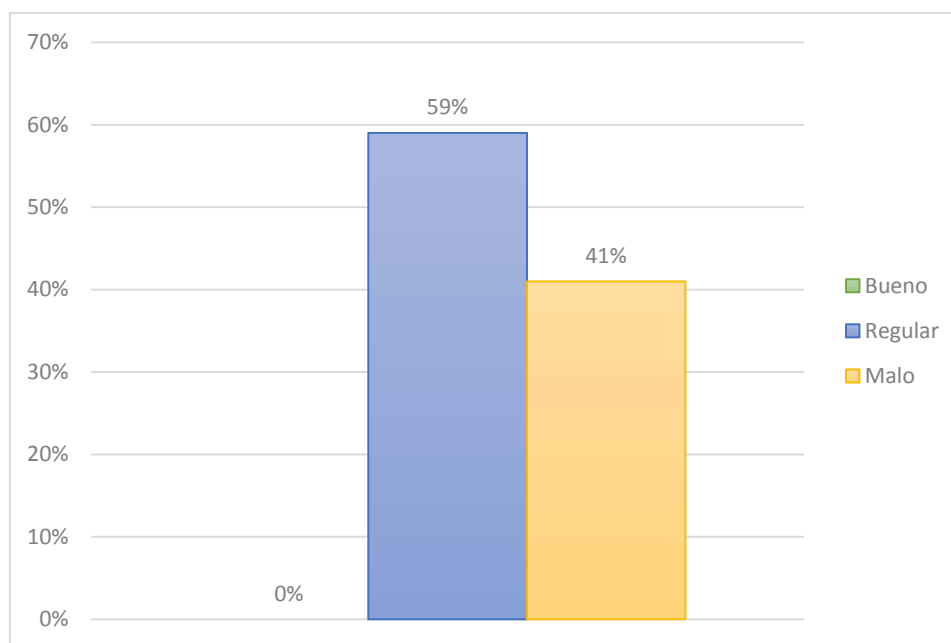


Figura 10. Dimensión relaciones

Interpretación

De la tabla 10 y figura 10, dimensión relaciones de la variable Clima Organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 59% se encuentra en el nivel regular y el 41% restante en un nivel malo.

Tabla 11:

Dimensión cooperación

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	24	71
Malo	0 a 9	10	29
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

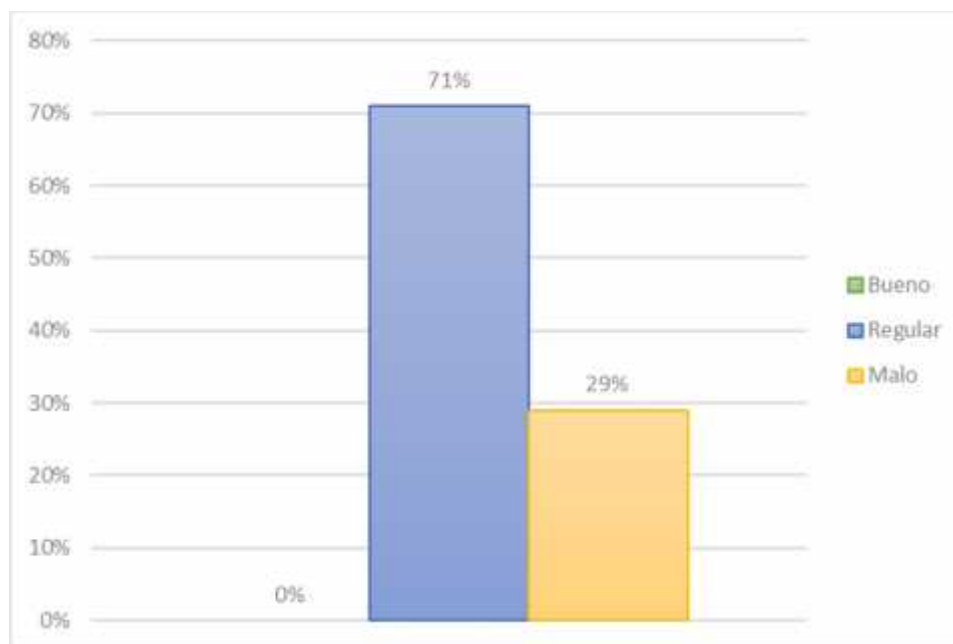


Figura 11. Dimensión cooperación

Interpretación

De la tabla 11 y figura 11, dimensión cooperación de la variable Clima Organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 71% se encuentra en un nivel regular y el 29% restante en un nivel malo.

Tabla 12:

Dimensión estándares

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	0	0
Regular	10 a 15	21	62
Malo	0 a 9	13	38
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

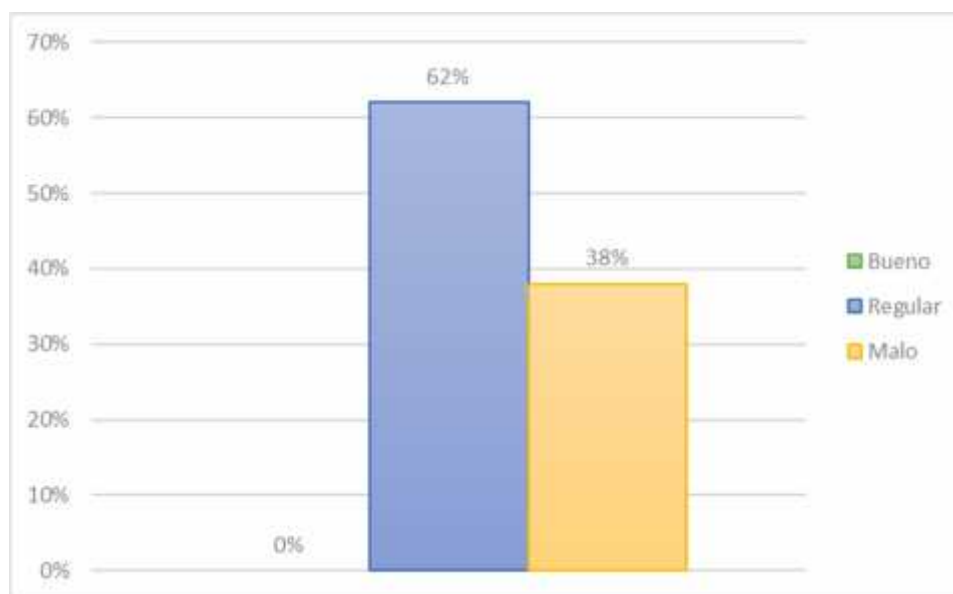


Figura 12. Dimensión estándares

Interpretación

De la tabla 12 y figura 12, dimensión estándares de la variable clima organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estables del distrito de Yauca, el 62% se encuentra en el nivel regular y el 38% restante en un nivel malo.

Tabla 13:

Dimensión conflicto

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	2	6
Regular	10 a 15	20	59
Malo	0 a 9	12	35
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

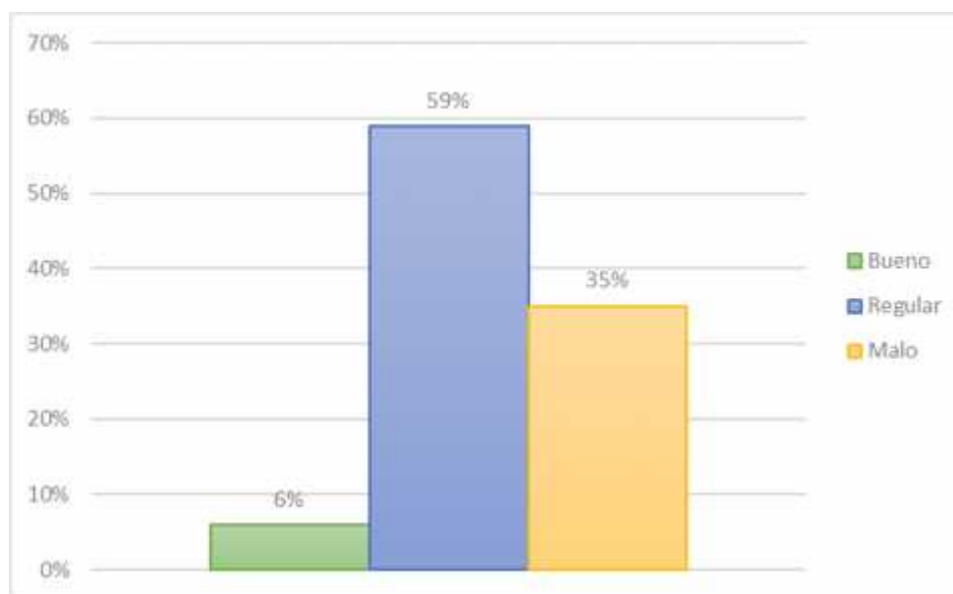


Figura 13. Dimensión conflicto

Interpretación

De la tabla 13 y figura 13, dimensión conflicto de la variable Clima Organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 59% en un nivel regular, el 35% en un nivel malo y el 6% restante en un nivel bueno.

Tabla 14:

Dimensión identidad

Nivel	Rango	f	%
Bueno	16 a 20	1	3
Regular	10 a 15	21	62
Malo	0 a 9	12	35
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

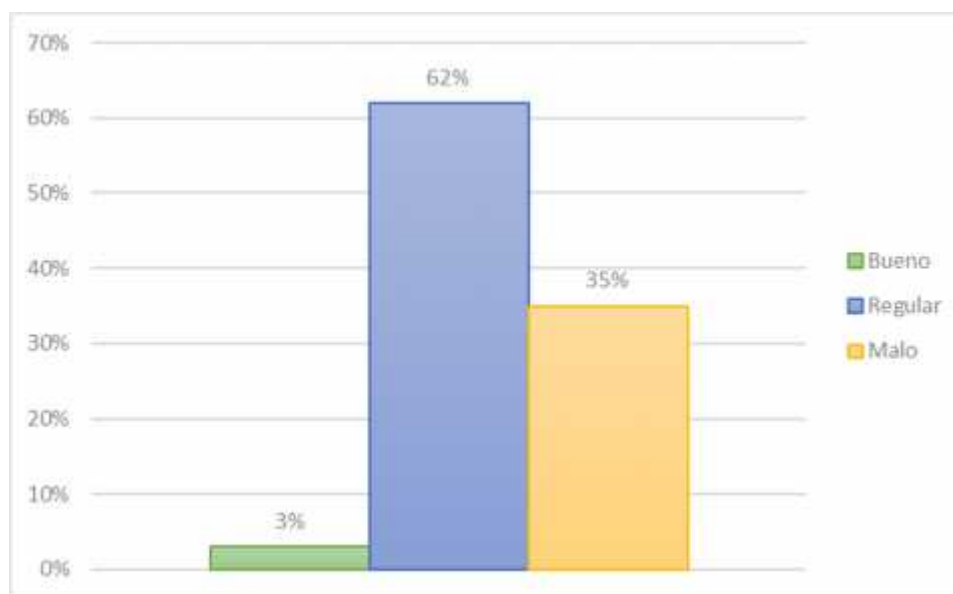


Figura 14. Dimensión identidad

Interpretación

De la tabla 14 y figura 14, dimensión identidad de la variable Clima Organizacional, se observa que, del total docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 62% se encuentra en el nivel regular, el 35% en un nivel malo y el 3% restante en un nivel bueno.

Tabla 15:

Variable clima organizacional

Nivel	Rango	f	%
Bueno	133 a 180	0	0
Regular	85 a 132	22	65
Malo	36 a 84	12	35
Total		34	100

Fuente: Base de datos del instrumento de clima organizacional a los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yauca, Caraveli - 2018

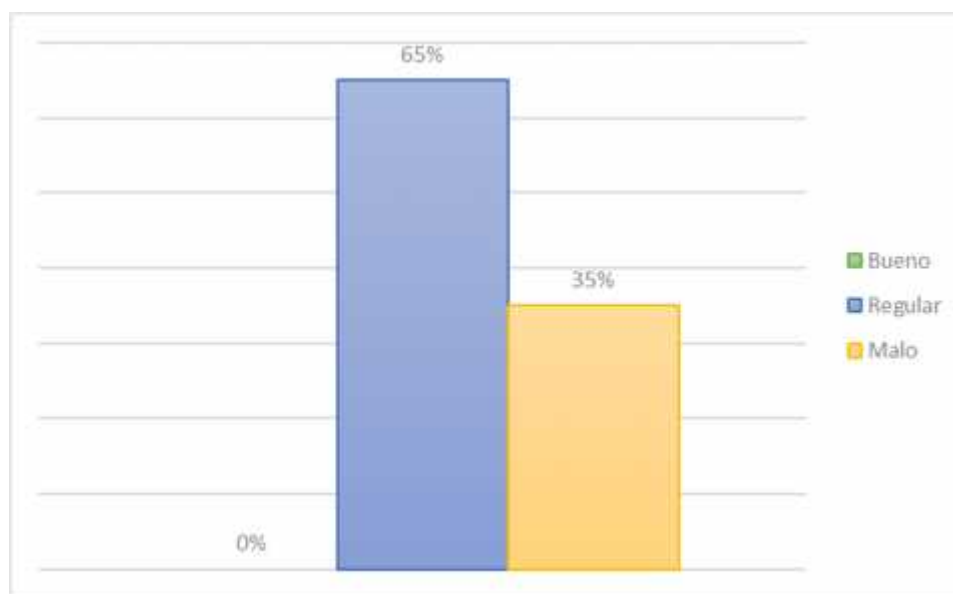


Figura 15. Variable clima organizacional

Interpretación

De la tabla 15 y figura 15, Clima Organizacional, se observa que, del total de docentes de las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, el 65% en un nivel regular y el 35% restante en un nivel malo.

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer e investigar sobre el clima organizacional, puesto que el comportamiento de los individuos en la organización genera muchas veces un ambiente que afecta tanto a estos como a los objetivos de la misma.

Tabla 16

Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión institucional y la variable clima organizacional

		GESTIÓN INSTITUCIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	1	,765**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,765**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

Fuente: Elaboración propia

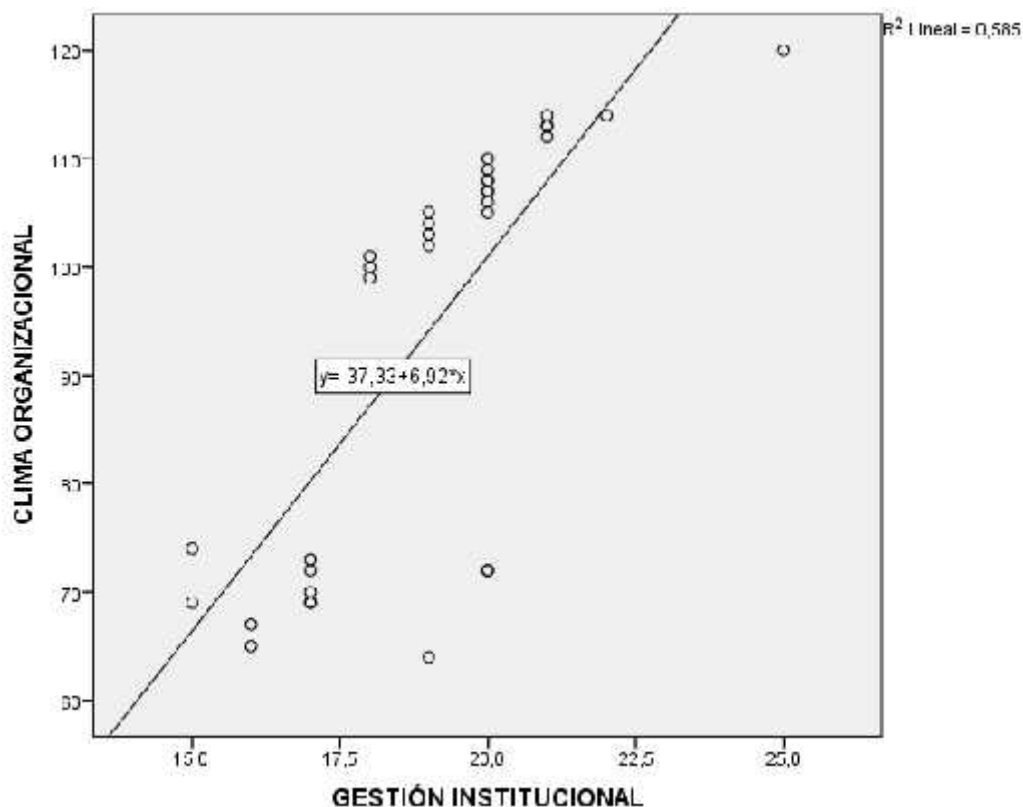


Figura 16

Diagrama de dispersión gestión institucional – clima organizacional

Interpretación

Al observar la tabla 16, Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión institucional y la variable clima organizacional, el p-valor es 0.000, cuyo valor es menor que el nivel de significancia considerado en la tesis de 0.05; por lo cual se entiende que existe relación entre ambas variables.

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

Al tratarse de dos variables cuantitativas, el COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON 0.765 que nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, indica una CORRELACIÓN POSITIVA FUERTE entre la gestión institucional y el clima organizacional.

Al ver la figura 16, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en la gestión institucional le corresponden los mayores resultados en clima organizacional, y a menores resultados en la gestión institucional le corresponde menores resultados en clima organizacional. La ecuación $y = -37.33 + 6.92x$ nos muestra la relación entre dichas variables, además que el valor R^2 lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.585, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 58.5% de los casos donde esta relación se cumple.

Tabla 17

Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión administrativa y la variable clima organizacional

		GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CLIMA ORGANIZACIONAL
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Correlación de Pearson	1	,748**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,748**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

Fuente: Elaboración propia

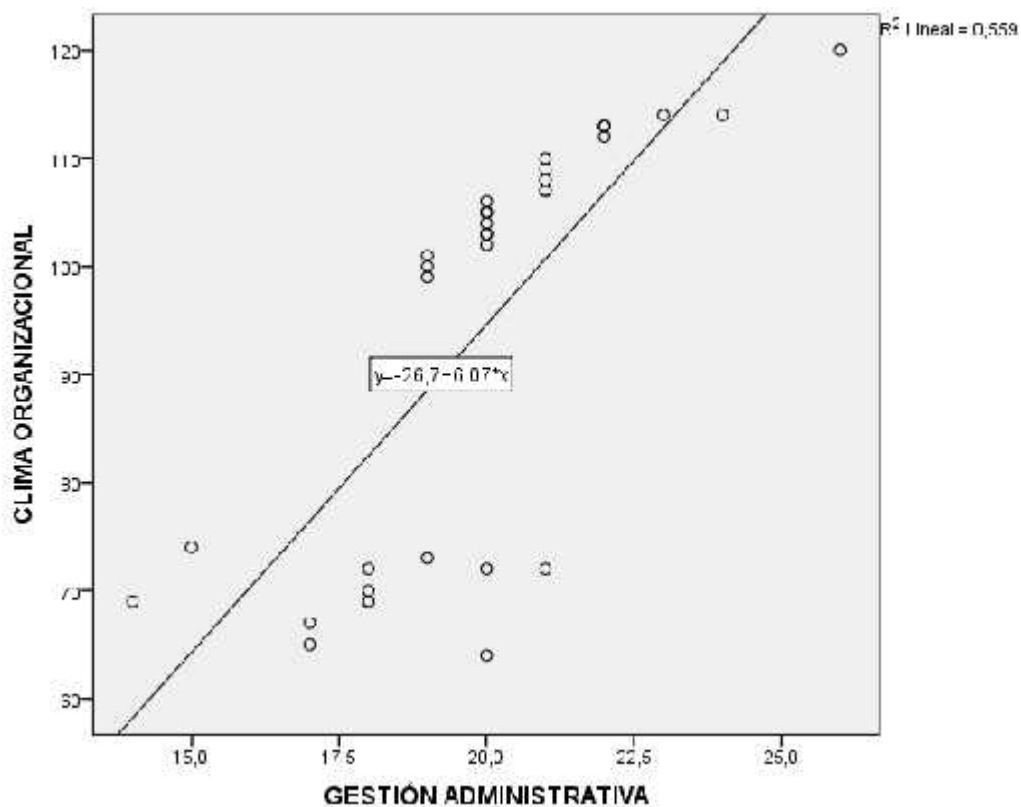


Figura 17

Diagrama de dispersión Gestión Administrativa – Clima Organizacional

Interpretación

Al observar la tabla 17, Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión administrativa y la variable clima organizacional, el p-valor es 0.000, cuyo valor es menor que el nivel de significancia considerado en la tesis de 0.05; por lo cual se entiende que existe relación entre ambas variables.

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

Al tratarse de dos variables cuantitativas, el COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON 0.748 que nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, indica una CORRELACIÓN POSITIVA FUERTE entre la gestión administrativa y el clima organizacional.

Al ver la figura 17, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en la gestión administrativa le corresponden los mayores resultados en clima organizacional, y a menores resultados en la gestión administrativa le corresponde menores resultados en clima organizacional. La ecuación $y = -26.7 + 6.07x$ nos muestra la relación entre dichas variables, además que el valor R^2 lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.559, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 55.9% de los casos donde esta relación se cumple.

Tabla 18

Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión pedagógica y la variable clima organizacional

		GESTIÓN PEDAGÓGICA	CLIMA ORGANIZACIONAL
GESTIÓN PEDAGÓGICA	Correlación de Pearson	1	,751**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,751**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

Fuente: Elaboración propia

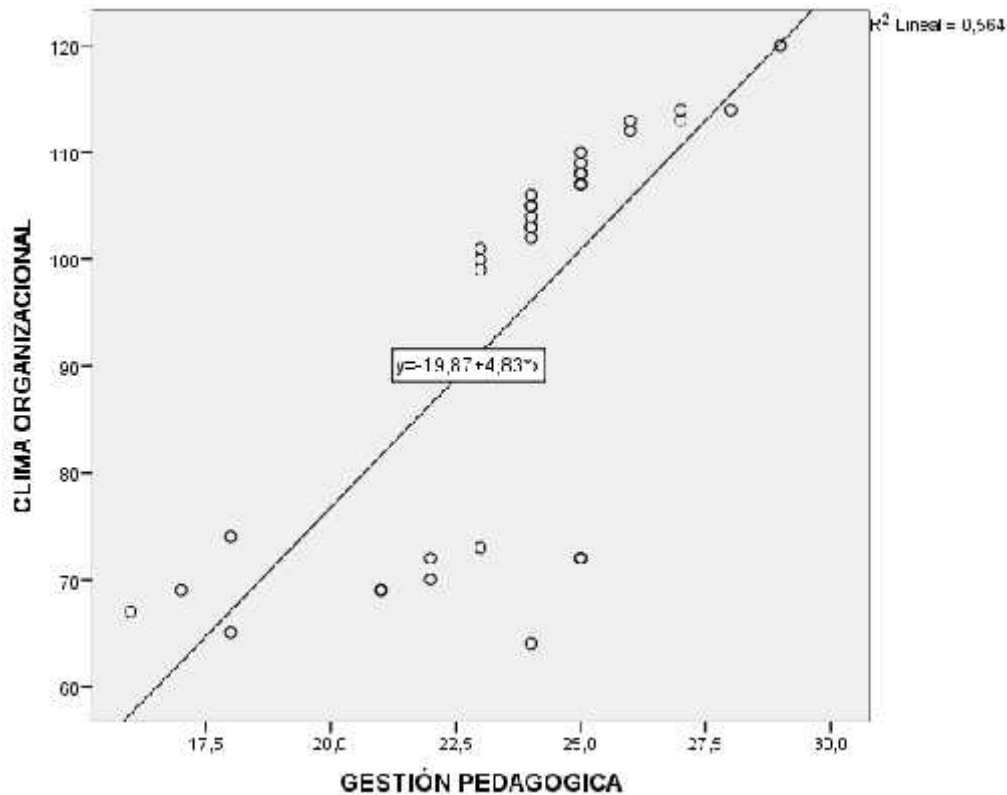


Figura 18

Diagrama de dispersión Gestión Pedagógica – Clima Organizacional

Interpretación

Al observar la tabla 18, Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión pedagógica y la variable clima organizacional, el p-valor es 0.000, cuyo valor es menor que el nivel de significancia considerado en la tesis de 0.05; por lo cual se entiende que existe relación entre ambas variables.

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

Al tratarse de dos variables cuantitativas, el COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON 0.751 que nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, indica una CORRELACIÓN POSITIVA FUERTE entre la gestión pedagógica y el clima organizacional.

Al ver la figura 18, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en la gestión pedagógica le corresponden los mayores resultados en clima organizacional, y a menores resultados en la gestión pedagógica le corresponde menores resultados en clima organizacional. La ecuación $y = -19.87 + 4.83x$ nos muestra la relación entre dichas variables, además que el valor R^2 lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.564, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 56.4% de los casos donde esta relación se cumple.

Tabla 19

Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión comunitaria y la variable clima organizacional

		GESTIÓN COMUNITARIA	CLIMA ORGANIZACIONAL
GESTIÓN COMUNITARIA	Correlación de Pearson	1	,785**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,785**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

Fuente: Elaboración propia

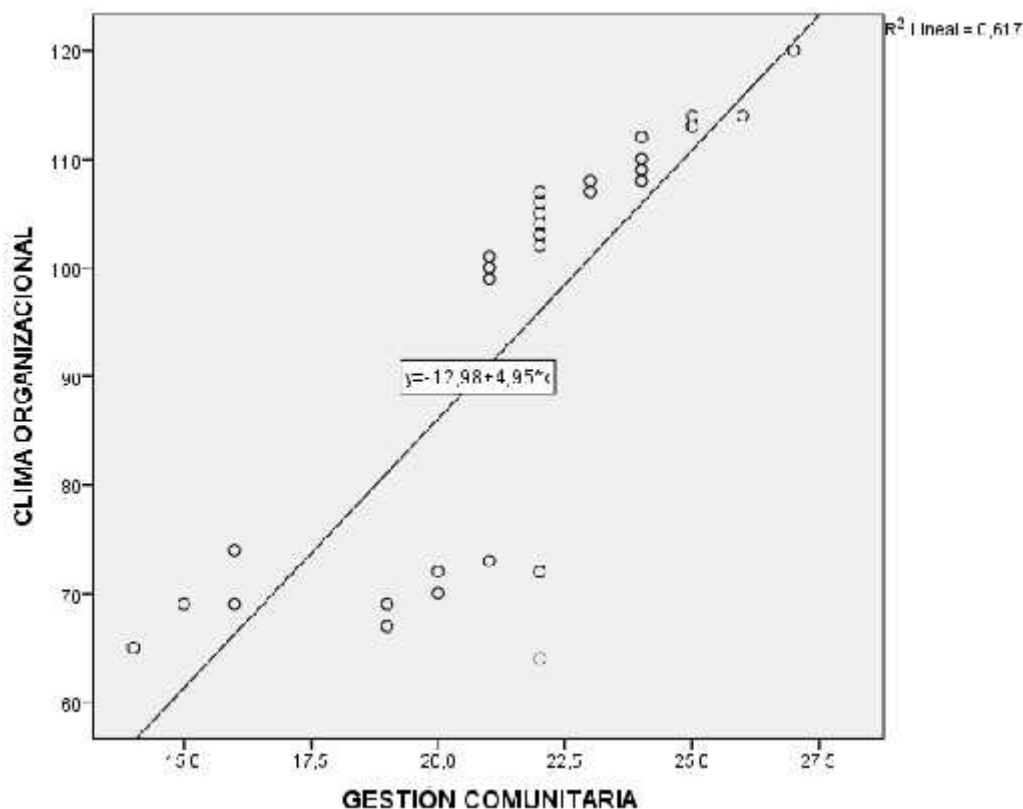


Figura 19

Diagrama de dispersión Gestión Comunitaria – Clima Organizacional

Interpretación

Al observar la tabla 19, Cálculo del coeficiente de correlación entre la gestión comunitaria y la variable clima organizacional, el p-valor es 0.000, cuyo valor es menor que el nivel de significancia considerado en la tesis de 0.05; por lo cual se entiende que existe relación entre ambas variables.

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

Al tratarse de dos variables cuantitativas, el COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON 0.785 que nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, indica una CORRELACIÓN POSITIVA FUERTE entre la gestión comunitaria y el clima organizacional.

Al ver la figura 19, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en la gestión comunitaria le corresponden los mayores resultados en clima organizacional, y a menores resultados en la gestión comunitaria le corresponde menores resultados en clima organizacional. La ecuación $y = -12.98 + 4.95x$ nos muestra la relación entre dichas variables, además que el valor R^2 lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.617, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 61.7% de los casos donde esta relación se cumple.

Tabla 20

Cálculo del coeficiente de correlación entre la variable gestión educativa y la variable clima organizacional

		GESTIÓN EDUCATIVA	CLIMA ORGANIZACIONAL
GESTIÓN EDUCATIVA	Correlación de Pearson	1	,783**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	34	34
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	,783**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	34	34

Fuente: Elaboración propia

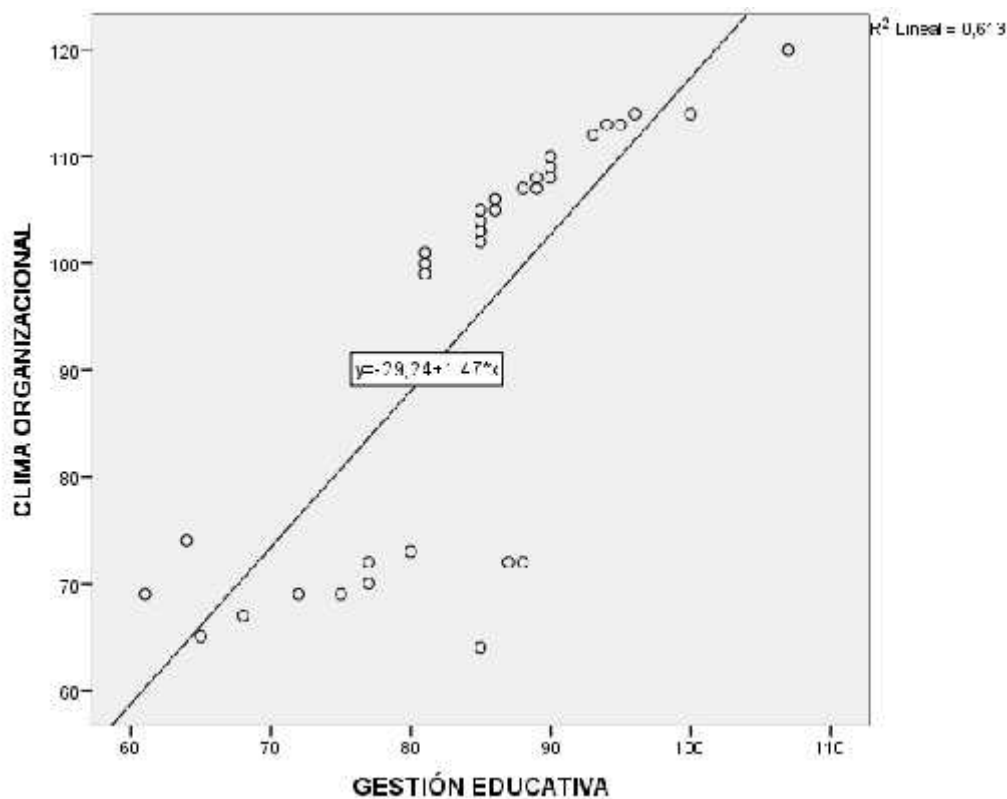


Figura 20

Diagrama de dispersión Gestión Educativa – Clima Organizacional

Interpretación

Al observar la tabla 20, Cálculo del coeficiente de correlación entre la variable gestión educativa y la variable clima organizacional, el p-valor es 0.000, cuyo valor es menor que el nivel de significancia considerado en la tesis de 0.05; por lo cual se entiende que existe relación entre ambas variables.

-1,00	Correlación negativa perfecta: -1
-0,90	Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
-0,75	Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
-0,50	Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
-0,25	Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
-0,10	Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
0,00	No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
+0,10	Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
+0,25	Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
+0,50	Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
+0,75	Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
+0,90	Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
+1,00	Correlación positiva perfecta: +1

Al tratarse de dos variables cuantitativas, el COEFICIENTE DE CORRELACION R DE PEARSON 0.783 que nos indica el grado de relación entre nuestras dos variables, descriptivamente hablando, indica una CORRELACIÓN POSITIVA FUERTE entre la gestión educativa y el clima organizacional.

Al ver la figura 20, diagrama de dispersión, se observa que la relación entre ambas variables es directamente proporcional, es decir a mayores resultados en la gestión educativa le corresponden los mayores resultados en clima organizacional, y a menores resultados en la gestión educativa le corresponde menores resultados en clima organizacional. La ecuación $y = -29.24 + 1.47x$ nos muestra la relación entre dichas variables, además que el valor R^2 lineal que es el COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN cuyo valor es 0.613, nos indica que dicha ecuación obtenida por regresión lineal representa el 61.3% de los casos donde esta relación se cumple.

CAPITULO III

PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE YAUCA, PROVINCIA DE CARAVELI, AREQUIPA.

3.1. Generalidades

En el mundo globalizado de hoy las empresas modernas deben imponer prácticas más eficientes. La necesidad de crear un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades diarias es algo con lo que toda organización, debe contar.

Un Clima Organizacional en el que los docentes y administrativos se sientan cómodos con deseos de trabajar, en el que exista una relación armoniosa entre directivos y subordinados es recomendable, sí se quiere mejorar la consecución eficiente de metas y objetivos.

En el desarrollo del presente capítulo se incluye una propuesta de sensibilización con la que esperamos contribuir al aumento del rendimiento laboral de la mayoría de docentes.

La implementación de Talleres de sensibilización, es de exclusiva responsabilidad de la I.E. se recomienda que la dirección forme parte activa en el desarrollo de esta propuesta.

3.2. Objetivos de la Propuesta

3.2.1. Objetivo General

Dotar a la I.E. de herramientas que serán de gran utilidad, para mejorar su Clima Organizacional en la Institución, a través de la sensibilización en la implementación de nuevas técnicas de liderazgo, retroalimentación, capacitación, motivación y Comunicación con la finalidad de aumentar la satisfacción de los docentes para conseguir la mejora en todos los aspectos laborales.

3.2.2. Objetivos específicos

- a) Promover la sensibilización en los docentes.
- b) Implementar programas de motivación
- c) Implementar un nuevo sistema de comunicación.
- d) Mejorar el sistema de Evaluación de Desempeño y de retroalimentación.
- e) Implementar el liderazgo participativo para directivos y docentes.

3.3. Justificación de la propuesta

Todas las instituciones luchan por tener una agradable ambiente de trabajo que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de todos los docentes. Es por eso que el Clima Organizacional debe de revisarse y actualizarse constantemente, y aprovechar al máximo la utilización de todos los recursos disponibles.

Por lo antes expuesto estamos conscientes que la implementación de nuestra propuesta no puede llevarse a cabo en un periodo menor a un año y

que el propósito de la misma es mejorar el ambiente de trabajo, además de lograr un cambio positivo en la percepción de los empleados hacia la institución, lo que esperamos se refleje en una relación laboral más favorable y agradable entre todo el personal de la empresa.

3.4. Indicadores de la propuesta

- ✓ Mejor comunicación
- ✓ Mayor Participación
- ✓ Buena Moral
- ✓ Mejor desempeño de los docentes
- ✓ Cumplimiento de metas y objetivos
- ✓ Menos ausentismo
- ✓ Menos accidentes de trabajo
- ✓ Menos perdida de tiempo
- ✓ Menos Quejas
- ✓ Menos rotación de personal
- ✓ Disminución en los gastos

3.5. Esquema de la propuesta

Para dar a conocer la propuesta y ofrecer una visión global y sistematizada, se presenta en forma esquematizada las principales etapas o puntos que la conforman.

Etapas I, se identifican las deficiencias del Clima Organizacional de la I.E., se establecen las bases por las cuales se toma a consideración una aplicación de la propuesta, tomando en cuenta los problemas más significativos de los docentes, los cuales fueron descubiertos dentro de nuestra investigación de campo.

Etapa II, Talleres de Sensibilización, Se propone darle un fiel seguimiento a todos los Talleres de sensibilización propuestos. Nuestra meta es proveer a los empleados de la I.E. la sensibilización necesario, en su área de especialidad, para que estos puedan ser capaces de desarrollar al máximo todo su potencial y habilidades dentro de sus actividades laborales en la organización.

Etapa III, se propone la implementación simultánea de los nuevos programas de motivación, y este es nuestro punto de partida, ya que esperamos que todos los docentes formen parte activa de este programa, ya que la motivación laboral es la herramienta que nos permite aumentar el interés y desempeño de los docentes en su trabajo.

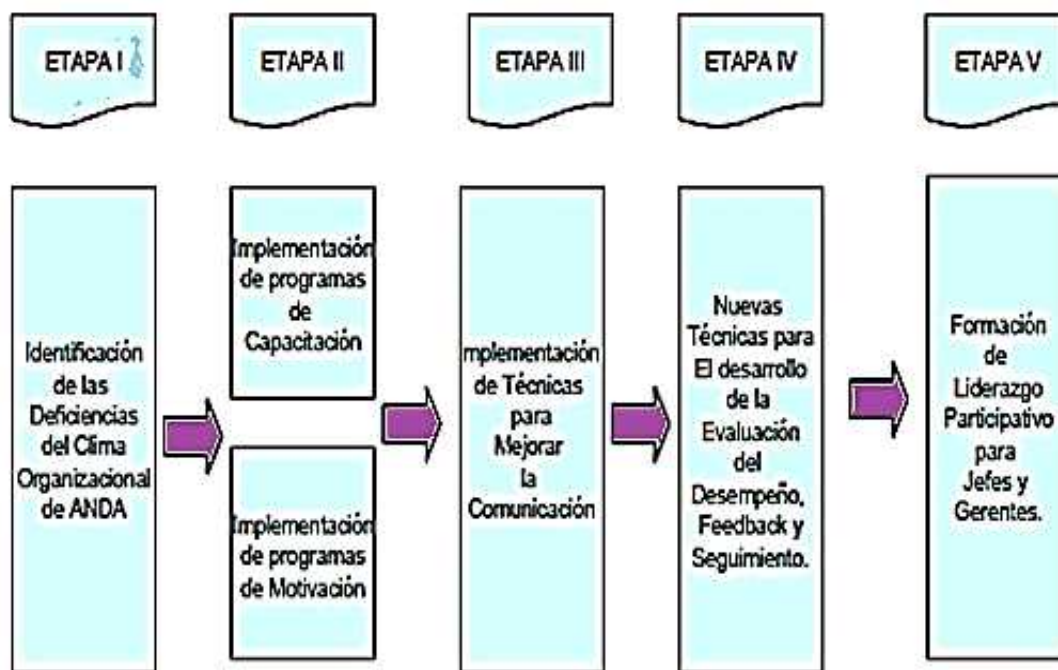
Etapa IV, posterior a la etapa de motivación, proponemos una mejora en la comunicación, implementado un nuevo sistema del cual tienen que formar parte todos los docentes. Se piensa que una comunicación cruzada es lo más conveniente para esta institución, ya que en la actualidad su forma de comunicarse es obsoleta y burocrática.

Etapa V, Habiendo introducido ciertas mejoras en comunicación y motivación se propone un cambio en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño, en el que aparte de implementar nuevos esquemas o formatos más completos para la evaluación, se apuesta a la eliminación de las deficiencias de los empleados por medio de un feedback y seguimiento al mismo, que se hará efectivo por la persona que llevará a cabo la evaluación del desempeño.

Etapa VI, Es la implementación del liderazgo participativo, para directivos este es un instrumento de actualidad que hace que todos los empleados se involucren en la propuesta, ejecución y consecución de metas y objetivos institucionales. Tiene por objeto formar jefes más abiertos a todas las

propuestas de los empleados, aumentando un sentido de pertenencia en todos los participantes.

Propuesta de Mejora para El Clima Organizacional.



Fuente: Mogrovejo (2004)

3.6. Identificación de las deficiencias en el Clima Organizacional actual

Luego de realizar la investigación, las deficiencias que se pueden encontrar en el clima organizacional son las siguientes:

- ✓ La mayoría de los docentes no se encuentran motivados en su trabajo.
- ✓ La mayoría de los docentes piensan que los recursos dentro de la institución no están bien distribuidos.
- ✓ La mayoría de los docentes coincidieron con que las condiciones de trabajo no están en continua mejora.
- ✓ La mayoría de los docentes piensan que la sustitución y modernización del equipo de trabajo se ha vuelto una necesidad.,

- ✓ El lugar y ambiente laboral son deficientes según los docentes y administrativos para la dirección están en buenas condiciones.
- ✓ Muy pocos empleados dijeron haber obtenido reconocimiento por la consecución de metas y objetivos.
- ✓ Los directivos, si reciben retroalimentación por su trabajo, mientras que los demás empleados no la reciben.
- ✓ La dirección no toma seriamente las sugerencias de los docentes, por lo que estos piensan que los directivos no son consistentes en sus argumentos y planteamientos.
- ✓ La mayoría de docentes no tienen confianza en la dirección.
- ✓ La mayoría de empleados sienten que la empresa no se preocupa por el bienestar, Tampoco se preocupa por realizar actividades o eventos deportivos y culturales.

3.7. Desarrollo de la propuesta de mejora

Responsables: La investigadora.

Descripción

Para poder mejorar el clima organizacional en la I.E. se propone llevar a cabo las siguientes actividades ya que son las áreas que presentaron deficiencias luego de realizar la encuesta a los empleados de:

- ✓ Talleres de Sensibilización
- ✓ Programas de Motivación
- ✓ Técnicas para Mejorar la Comunicación
- ✓ Evaluación de Desempeño y Feed-Back para mejora continua
- ✓ Formación de Liderazgo participativo.

3.7.1. Talleres de Sensibilización

Talleres de Sensibilización	
Objetivos	Proveer a todos los docentes y directivos de la I.E. del

	entrenamiento necesario, en cada área de su especialidad para que estos sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, obteniendo con esto una mejora en el desarrollo de todas las actividades internas y externas de la organización.
Responsables	La investigadora.
Propósito	Ofrecer Talleres de sensibilización continuas para todos los docentes y directivos.
Descripción	Los Talleres de sensibilización propuestas, están diseñadas para que todos los docentes y directivos de la I.E. tengan acceso a las mismas. Además dichas programas son dirigidas a las áreas que tienen que ser mejoradas, debiendo ofrecer, éstas resultados a corto plazo. Se han dividido los programas de sensibilización de la manera en que se hizo el estudio ya que consideramos que es la mejor manera de identificar y mejorar las áreas deficientes, a través de la investigación. Se tomó en cuenta a todos los docentes, administrativos y directivos.
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los Talleres de sensibilización serán coordinadas con la dirección. ✓ Serán impartidas fuera de las horas laborales ✓ Se harán en grupos para no afectar el trabajo
Actividades	Los Talleres de sensibilización propuestas Serán: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Talleres de sensibilización s propuestas para directivos ✓ Talleres de sensibilización propuestas para el personal docente ✓ Talleres de sensibilización propuesta para el personal administrativo.
Recursos	Los recursos que se necesitan son: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitador ✓ Computadora ✓ Cañón ✓ Salones para los talleres de sensibilización ✓ Material de apoyo
Indicadores	Menos Quejas Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño Se minimizan errores
Tiempo	El tiempo aproximado para desarrollar todas las capacitaciones propuestas será de 2 meses a partir del 3 de Marzo de 2018.
Costo	El presupuesto de es s/.300.00. La dirección proveerá el cañón, la computadora y el material didáctico. Las capacitaciones serán en las instalaciones de la I.E.
Beneficio	Contar con personal capacitado que ofrezca una mejor calidad de trabajo. Logrando con esto una mayor eficiencia en todas las áreas de la organización.

3.7.2. Programas de motivación

Programas de Motivación	
Antecedentes	En base a la investigación de campo realizada, se observó que la mayoría de docentes y personal administrativo no conocen los programas de motivación que tiene la I.E., ya que estos no existen. Por lo que se considera necesario implementar nuevos programas de motivación que apliquen a todo el personal.
Objetivo general	Implementar programas de motivación para que el docente y administrativos estén incentivados en el desempeño de sus funciones.
Responsables	La Investigadora y la dirección.
Propósito	Crear e implementar programas de motivación en el que se involucre a todos los empleados de la I.E.
Descripción	La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la Institución, es por ello que se proponen los siguientes programas de motivación.
Actividades	Los programas de motivación que se proponen desarrollar son los siguientes: ✓ Programa El Minuto de Energía. ✓ Programa Tú haces la diferencia. ✓ Programa La asistencia perfecta. ✓ Programa Ven y divierte. Los programas serán coordinados por la investigadora y la dirección quienes llevarán el control de que estos se cumplan. Los directivos tendrán dentro de sus objetivos utilizar estos programas para motivar a los empleados.
Recursos	Papelería Premios Personal encargado de elaboración de la presentación de los programas
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">) Menos Quejas) Mayor Grado de Participación de los empleado) Mejores Resultados de las Evaluaciones de Desempeño) Trabajo en equipo) Mejor ambiente laboral) Cumplimiento de Metas y Objetivos
Tiempo	Se recomienda que estos programas de motivación sean implementados de la siguiente de la forma: Programa El Minuto de Energía el 3 de Marzo 2018. ✓ Programa Tú haces la diferencia el 10 de Marzo 2018. ✓ Programa La asistencia perfecta el 17 de Julio 2018. ✓ Programa Ven y divierte el 24 de Abril 2018.
Costo	El presupuesto de es s./ 200.00.

3.7.3. Técnicas para mejorar la comunicación

Técnicas para mejorar la comunicación	
Objetivo	Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los docentes y personal administrativo sean parte, implementando comunicación cruzada, entre docentes administrativos y directivos.
Responsables	La investigadora y la dirección de la I.E.
Descripción	<p>Descripción</p> <p>En la I.E. actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los docentes no pueden comunicarse con otros empleados (comunicación formal). Para que la Comunicación en la I.E. sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto.</p> <p>Debe de ser multidireccional, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal.</p> <p>Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los empleados, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los ejecutivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.</p> <p>Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los directivos conozcan todas las necesidades de sus empleados, cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los empleados, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los empleados logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad.</p> <p>Se trata de hacer parte a todos los empleados de este nuevo concepto para la Organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: Capital, producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo. Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización.</p> <p>En ocasiones los empleados tratan de mostrar una buena imagen presentando a sus jefes solo la información positiva. Esto suele ocurrir cuando los jefes no puede asimilar bien las malas noticias, Los Jefes deben de crear una cultura que propicie la comunicación, ascendente, deben fomentar que sus empleados compartan la información sobre sus éxitos y sus fracasos, actitudes, avances laborales y errores.</p> <p>Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta” un jefe que se encierra en su despacho y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos.</p>

	Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos los empleados trabajen bajo el mismo nombre, el de la I.E.
Actividades	Se pondrá en práctica la cultura de comunicación ascendente para que mejore el clima organizacional en la I.E. Se le dará una charla a todo el personal sobre la importancia de la comunicación y el papel clave que esta juega en la empresa.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menos quejas ✓ Mejores Relaciones Laborales ✓ Trabajo en equipo ✓ Cumplimiento de metas y objetivos ✓ Menos accidentes ✓ Buena Moral
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Internet ✓ Salón de capacitación para darla breve charla de importancia de la comunicación a los empleados.
Tiempo	A partir del 3 de Mayo 2018
Costo	Modernización de Equipos: S/. 200.00.

3.7.4. Formación de liderazgo participativo

Formación de Liderazgo Participativo	
Objetivos	Lograr que los directivos desarrollen y practiquen el liderazgo participativo para contribuir a un clima organizacional agradable.
Responsables	La investigadora y la dirección de la I.E.
Descripción	Se capacitará a los directivos para que estos adquieran conocimientos del liderazgo participativo y lo pongan en práctica.
Actividades	La dirección planificará el calendario de los cursos. Se realizará el seminario en varios grupos de 10 a 15 integrantes. El temario que se les impartirá a los gerentes es muy aplicable a la realidad y tendrá casos prácticos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">) Facilitador) Salón de Capacitación) Computadora) Cañón) Material de apoyo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none">) Mejor Desempeño de los empleados) Se aumenta la participación de grupo) Los empleados están informados) Se cumple con los objetivos y metas) Buena Moral) Mejor Comunicación
Tiempo	Se propone comenzar los seminarios para todos los directivos en el mes de abril de 2018.
Costo	El presupuesto es de s/. 200.00 soles.

La computadora y el Cañón utilizados serán de los que la I.E. tiene.
--

3.8. Presupuesto para la Mejora del Clima Organizacional 2019

Presupuesto para la Mejora del Clima Organizacional 2019

Talleres de Sensibilización (Capacitador)	1000,00
Programas de Motivación (Capacitador)	500,00
Programas de Comunicación (Capacitador)	200,00
Evaluación y Feed Back (Capacitador)	200,00
Liderazgo Participativo (Capacitador)	200,00
Total	2100,000

Como se puede observar en el cuadro anterior, el monto estimado para implementar la propuesta de mejora del clima organizacional en las Instituciones Educativas asciende a 2100,00, el cual está conformado por el costo de pago de honorarios los capacitadores , que incluye asimismo aspectos tales como: hojas de papel bond, lapiceros, impresiones, fotocopias, entre otros; asimismo el costo de movilidad, se integra por el valor de material didáctico, insumos, mobiliario y equipo necesario para llevarlo a cabo; así también, el costo de diplomas de participación y por último se incluye también un monto por gastos no contemplados al momento de la aplicación de talleres y programas.

3.9. Cronograma de las actividades

Cronograma de la realización de las actividades para el 2019

ACTIVIDADES	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Taller de sensibilización al Personal Docente	X		X		X		X		X	
Talleres de sensibilización Administrativo		X		X		X		X		
Programas de Motivación		X		X		X		X		
El Minuto de Energía		X		X		X		X		
Tú Haces la Diferencia		X		X		X		X		
Asistencia Perfecta	X		X		X		X		X	
Ven Diviértete	X		X		X		X		X	
Técnicas para Mejorar la Comunicación		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Evaluación de Desempeño Feed Back Y Seguimiento					X					X
Liderazgo Participativo					X	X	X	X	X	X

3.10. Consecuencias de no Implementar la propuesta

La no implementación de la propuesta actual puede ocasionar las siguientes consecuencias para la Institución:

- ✓ Quejas por parte de los padres de familia
- ✓ Deficiencia en el Servicio
- ✓ Ausentismo
- ✓ Mala Imagen de la Institución
- ✓ Mal Manejo de los recursos

3.11. Beneficios Sociales de la Implementar de la Propuesta

- ✓ Mejor Imagen de la Institución con los padres de familia.
- ✓ Mejor Clima Organizacional
- ✓ Mejor capacidad de Identificación y Resolución de Problemas

- ✓ Mejor optimización de todos los recursos

3.12. Viabilidad de la propuesta.

Tomando en cuenta la situación económica actual, del país y las entidades de gobierno, se proponen alternativas que puedan servir como respaldo para llevar a cabo la realización de la propuesta.

CONCLUSIONES

Primera: En la presente investigación, se aprobó la hipótesis general de que sí existe una relación significativa entre la Gestión Educativa con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, se halló una correlación significativa de $0,783^{**}$, la significancia es $p = 0.000 < 0.05$, dándonos a conocer la problemática que existe.

Segunda: Existe correlación significativa entre la Gestión Institucional con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli, esta **se representa estadísticamente con** una correlación positiva fuerte de nivel de $0,765^{**}$, lo cual quiere decir que se acepta la hipótesis alterna.

Tercera: Se halló que los docentes muestran correlación significativa entre la Gestión Administrativa con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli. (Tabla 17) a la hora de llenar su cuestionario.

Cuarta: Se afirma que existe correlación significativa entre la dimensión de Gestión Pedagógica con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí. (Tabla 18)

Quinta: Se halló una correlación positiva fuerte de nivel de $r = 0.812$, la significancia es $p = 0.000 < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica alterna 4 entre la Gestión Comunitaria con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Yauca, provincia de Caravelí. (Tabla 19)

SUGERENCIAS

- Primera:** Se recomienda a las autoridades del Ministerio de Educación, implementar jornadas de capacitación a directivos de las instituciones educativas sobre el fortalecimiento del clima laboral, que permita una adecuada gestión educativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Segunda:** Se recomienda a las autoridades de la UGEL, fomentar y fortalecer los Talleres de Sensibilización a los directivos, en una comunicación horizontal con los docentes y poder ejercer una buena gestión pedagógica que cumpla con el desarrollo óptimo de las propuestas de desarrollo curricular para el logro de buenos aprendizajes.
- Tercera:** Se sugiere a los directivos de las Instituciones Educativas Estatales, promover Talleres de Sensibilización y monitoreo sobre los manejos de la gestión administrativa, principalmente sobre los recursos materiales, financieros y humanos, cuya distribución adecuada puede permitir una mejor participación activa de los docentes.
- Cuarta:** Se recomienda mayor dinamicidad institucional a fin de promover el compromiso de los docentes con los aspectos que identifican a la organización educativa como son la misión y la visión para reorientar las propuestas de sensibilización considerando el clima laboral existente y promoviendo mayor participación entre los docentes.
- Quinta:** Se sugiere a los profesores reuniones que permitan el desenvolvimiento docente y el planteamiento de iniciativas en busca de soluciones para la comunidad, lo que servirá como proyección

profesional y organizacional en beneficio de todos los actores del servicio educativo que se presta

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón (2013) efectuó la tesis titulada Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana Universidad San Martín de Porres, Instituto para la Calidad de la Educación.
- Aldana (2013) realizó la tesis titulada: La gestión institucional y el clima laboral de la Oroya – Junín. Universidad Mayor de San Marcos
- Alta (2001), tesis desarrollada de La participación comunitaria en la gestión educativa en la calera, Provincia de Imbabura – Ecuador.
- Alvarado, O. (2014). Gestión Educativa: Enfoques y Procesos: Lima: Fondo de Desarrollo Editorial Universidad de Lima, Lima, Perú.
- Álvarez, G. (1992). El Constructo “Clima Organizacional” Revista interamericana de Psicología Ocupacional. Pág. 225-250
- Amat, J.M. (2015). Control de Gestión: Una perspectiva de dirección. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- American Psychological Association APA, (2010). Manual de publicaciones de la American Psychological Association. México: Manual Moderno.
- Amorós (2007).Desarrollo Organizacional, Edit. Prentice Hall, 5ta Edición.
- Arriaga, M. (2015). Gestión de la calidad educativa en América latina: logros, Dificultades y perspectivas. México: Ed. Humanistas.
- Arango, M. (2010). Gestión, Calidad y Competitividad. Colombia: IRWIN.

- Bass, B. (1985) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". En: European Journal of Work and Organizational Psychology
- Bustos, P Miranda, M, Peralta, R. Clima organizacional. Disponible. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>. Consultado 27-09-10
- Brunet, L (1987) El clima en el trabajo en las organizaciones. México: Edit. Trillas.
- Baguer (2009). El trabajo en equipo en las organizaciones. México: Edit. Trillas.
- Chiavenato I. (2006) .Introducción a la teoría general de administración. 3era edición. Edit. McGraw Hill
- Davis K, Newstrom JW. (1988). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México DF: Edit. McGraw-Hill,
- Deal y Kenedy son mencionados por Leticia Bañares. (1994). La Cultura del trabajo. España: Edit. Rialp, S.A
- Denison. Disponible: Clima y Compromiso Organizacional. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm>. Consultado 09-11-10
- De Los Ángeles (2010). Estructura organizacional. Edit. Prentice Hall, 5ta Edición.
- Esqueda (1996). Administración y gerencia estratégica. España: Edit. Rialp, S.A

- Gadow (2010). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/jam.htm>. Consultado: 02-10- 10
- García, F (2007) Administración educativa, Red tercer milenio, Estado de México
- Gomes C. Diseño, Construcción y validación de un instrumento para evaluar clima organizacional.Disponible:http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdfPDF.Consultado 10-07-10
- Guillén (2016) realizó la tesis titulada: Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015, para acceder a la maestría en educación en la Universidad César Vallejo, Lima.
- Hellriegel et al., (2009). Las Organizaciones, Madrid: Edit. McGraw Hill, 8va Edición.
- Hersey - Blanchard, (1970).La Administración del comportamiento humano, México: Edit. Técnica 5º edición.
- Hernández S. R., Fernández C. C. Y Baptista P. L., (2006). Metodología de la investigación. Cuarta Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. Visto el día 24 de junio del 2016 en la página web https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf
- Hurtado, A. (2015) en la investigación denominada Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carobobo

Ivanicevich (2006). Gestión, Calidad y Competitividad. Colombia: IRWIN Likert
(1961) Organizational behavior: From theory to practice. Edit. M.E.
Sharpe.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración. México. Novena Edición.

Litwin y Stlinger. (1978). Psicología aplicada: manual para la formación del
especialista. Edit. Lex Nova.

López (2012). Clima organizacional en instituciones educativas. Edit. Prentice.
Prentice Hall.

Landeau R. (2007). El Proceso de la Investigación Científica, Tercera Edición.
México: Edit. Limusa SA, Grupo Noriega editores.

Lozado (2013) en la investigación titulada Liderazgo y clima institucional de la
Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba, para optar al grado de
maestría en la en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.

Mamani (2006). Tipos de clima organizacional. Barcelona: Edit. Paidós.

Mateus; Álvarez; y García. (2011) en la tesis titulada La Transformación de la
Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media : Un estudio
de caso. para optar al grado de maestría en la Pontificia Universidad Javeriana,
Bogotá, Colombia

Méndez (2010). clima organizacional en instituciones públicas y privadas,
Barcelona: Edit. Paidós.

Ministerio de Educación (2015). Compromisos de gestión escolar y plan anual
de trabajo de la Institución Educativa. Perú

Ministerio de Educación (2015). Manual de gestión escolar. Perú

Mogrovejo (2004).El clima organizacional resultado de las interacciones entre las personas.Arequipa: Edit. UNSA

Nava A. (2010). Liderazgo. Disponible:

<http://www.monografias.com/trabajos20/liderazgo/liderazgo.shtml>. Consultado: 17-08-10

Navarro R. y García Santillán (2007).Clima y Compromiso Organizacional. Edición electrónica. Disponible: www.eumed.net/libros/2007_c/340. Consultado: 9-11-10

Navarro, R. y García A. Clima y compromiso organizacional. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm>. Párrafo 2.1.4 en adelante. Consultado: 1-9-10.

Nieves, M. Evaluación del clima organizacional. Disponible:www.monografias.com/.../mejora-clima-organizacional4.shtml. Consultado: 10-07-2009.

Ortega (2015) desarrolló la tesis denominada Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Pérez, A. (2008) Nuevas exigencias y escenarios en la profesión docente en la era de la información y de la incertidumbre.

Santana PJ. y Cabrera YA., Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Disponible EDELOSC DE CLIMA - aedem-virtual.com. Consultado: 1-09-10.

Silva et al. (2008). Comunicación y clima organización. Venezuela: Edit. Trillas.

Sander (2006). Diferentes enfoques de gestión educativa. Bogotá: Edit. Magisterio.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica, (4ta ed). México: Limusa.

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>Pregunta general ¿De qué manera la gestión educativa se relaciona con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018?</p> <p>Problemas Específicos a. ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Institucional y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia Caravelí, Arequipa-2018? b. ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, Caravelí, Arequipa-</p>	<p>Objetivo general Establecer si la Gestión Educativa se relaciona con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí Arequipa-2018.</p> <p>Objetivos específicos a. Determinar la relación que existe entre la Gestión Institucional y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí , Arequipa-2018. b. Precisar la relación que existe</p>	<p>Formulación de la hipótesis Hipótesis alterna Ha: La Gestión Educativa se relaciona con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, Caravelí, Arequipa-2018.</p> <p>Hipótesis nula H0 La Gestión Educativa no se relaciona con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.</p> <p>Hipótesis específicas H1 Existe relación entre la Gestión Institucional y el Clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.</p>	<p>V 1: Gestión educativa</p> <p>V 2: Clima Organizacional</p>	<p>Método de la investigación: A.-Método general Metodo científico.</p> <p>B.-Métodos específicos: El método deductivo El método inductivo El método analítico El método sintético</p> <p>Tipo de investigación básica</p> <p>Diseño de la investigación Correlacional.</p>

<p>2018?</p> <p>c. ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Pedagógica y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli , Arequipa-2018?</p> <p>d. ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión Comunitaria y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli , Arequipa-2018?</p>	<p>entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en las instituciones educativas Estatales del distrito de Yauca,provincia de Caraveli , Arequipa.</p> <p>c. Determinar la relación que existe entre la Gestión Pedagógica y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca,provincia de Caraveli. Arequipa-2018.</p> <p>d. Determinar la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Yauca,provincia de Caraveli , Arequipa-2018.</p>	<p>H0 No existe relación entre la Gestión Institucional y el clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli, Arequipa-2018.</p> <p>H2 Existe relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Yauca, provincia de Caravelí, Arequipa-2018.</p> <p>H0 No existe relación entre la Gestión Administrativa y el Clima Organizacional en las instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca,provincia de Caravelí, Arequipa-2018.</p> <p>H3 Existe relación entre la Gestión Pedagógica y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caravelí , Arequipa-2018.</p> <p>H0 No existe relación entre la Gestión Pedagógica y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Yauca, provincia de Caraveli , Arequipa-2018.</p> <p>H4 Existe relación entre la</p>		
---	--	--	--	--

		<p>Gestión Comunitaria y el Clima organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca, provincia de Caraveli , Arequipa-2018.</p> <p>H0 No existe relación entre la Gestión Comunitaria y el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas Estatales del distrito de Yauca,provincia de Caraveli, Arequipa-2018.</p>		
--	--	--	--	--

ANEXO 2
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTES Y
ADMINISTRATIVOS

LA GESTIÓN EDUCATIVA

Finalidad: El instrumento tiene por finalidad Determinar si la Gestión Educativa se relaciona con el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa.

Instrucciones: Elija una alternativa y marque con una equis (X). La encuesta es anónima. Las alternativas de cada ítem son las siguientes:

N= nunca (1)

CN- Casi Nunca (2)

AV= a veces (3)

CS= casi siempre (4)

S= siempre (5)

N°	ITEMS	VALORACION				
GESTIÓN INSTITUCIONAL						
1	Es usted convocado por la dirección de su escuela a participar en la elaboración de los documentos de gestión (PEI, RI, PAT)					
2	La dirección promueve elaborar proyectos institucionales para responder a los objetivos estratégicos planteados en su escuela en mejora de la calidad educativa					
3	El reglamento interno de su escuela es revisado y actualizado en consenso					
4	Tiene usted conocimiento del manual de organizaciones y funciones de su escuela					
5	La dirección propone la organización de comisiones de trabajo en función a criterios y características de los propios docentes					
6	La dirección mantiene una comunicación horizontal con todo el personal de la escuela					
7	La dirección promueve el cumplimiento y el uso efectivo de las horas pedagógicas					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
8	Se distribuye adecuadamente los recursos económicos					

	para atender las necesidades prioritarias de la escuela en servicio a los estudiantes.					
9	Se proporciona los textos y materiales educativos necesarios para el trabajo pedagógico en el aula.					
10	Se supervisa el cumplimiento de la calendarización del año lectivo respetando los tiempos previstos para culminar las horas efectivas con los estudiantes.					
11	Se administra adecuadamente al potencial humano asignándoles comisiones, cargos, funciones para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
12	La dirección realiza monitoreo periódico de su práctica pedagógica					
13	Se supervisa con regularidad el cumplimiento de funciones de todo el personal de la escuela teniendo en cuenta el reglamento interno y/o el manual de funciones.					
14	Se vela por el cumplimiento de las normativas emitidas por el Ministerio de Educación.					
	GESTIÓN PEDAGÓGICA					
15	Aplican estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de sus estudiantes					
16	Tienen en cuenta las teorías constructivistas en sus sesiones de aprendizaje.					
17	Trabajan con el enfoque de resolución de problemas en toda sus sesiones de aprendizaje					
18	Hacen uso de material didáctico para el proceso de enseñanza - aprendizaje.					
19	Cuenta con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones pedagógicas de manera adecuada.					
20	Desarrollan con sus estudiantes un ambiente acogedor, afectivo y seguro.					
21	Evalúan constantemente los aprendizajes de sus estudiantes haciendo uso de diversas técnicas e instrumentos de evaluación.					
22	Refuerzan las dificultades de sus estudiantes con módulos de aprendizaje.					
	GESTIÓN COMUNITARIA					
23	Los padres de familia y comunidad son considerados aliados estratégicos para la I.E.					
24	Proyecta hacia la comunidad educativa los beneficios de las relaciones con otras instituciones					
25	Existe participación activa entre directivos, docentes, alumnos y padres de familia en eventos a favor de la I.E. y comunidad					
26	Se cuenta con iniciativa para realizar actividades a favor del desarrollo de la comunidad.					
27	Realizan proyectos de investigación e innovación al servicio de la calidad educativa de la Institución.					
28	Fomentan el trabajo con la familia en favor del aprendizaje					

	de los estudiantes					
29	Integran en las prácticas de enseñanza la cultura y recursos de la comunidad.					
30	Comparten con la comunidad educativa y autoridades locales los retos de una educación de calidad.					

BAREMO

Nivel	Rango
Alto	111 a 150
Regular	71 a 110
Bajo	30 a 70

ANEXO
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada afirmación antes de responder. Marque con una "X", el número que mejor exprese su opinión, de acuerdo a la siguiente escala:

- | | |
|--------------------------|---|
| Totalmente en desacuerdo | 1 |
| Desacuerdo | 2 |
| Indiferente | 3 |
| Acuerdo | 4 |
| Totalmente de acuerdo | 5 |

		TD	D	I	A	TA
ESTRUCTURA		1	2	3	4	5
1	La Institución Educativa promueve el desempeño del personal flexibilizando el trabajo.					
2	Los docentes encuentran una atmósfera abierta e informal para desarrollarse como personas.					
3	La Institución Educativa impide el desempeño de los docentes por la excesiva reglamentación.					
4	Los docentes encuentran que existen barreras burocráticas que impiden su desempeño.					
RESPONSABILIDAD		TD	D	I	A	TA
5	La institución Educativa otorga responsabilidad al personal, de tal manera que solo recibe supervisión general.					
6	El docentes sabe qué hacer y actúa responsablemente, agregando valor a su trabajo.					
7	Es norma de La institución Educativa la supervisión detallada para que sus docentes cumplan responsablemente con su trabajo.					
8	El docente tiene que consultar todo el tiempo a su director por el Trabajo Rutinario.					
RECOMPENSA		TD	D	I	A	TA
9	En la institución Educativa prima más las recompensas que los castigos.					

10	Los docentes están satisfechos con las compensaciones que reciben por el logro de los objetivos de la Institución Educativa					
11	El incumplimiento de los objetivos, en la institución Educativa está sujeto a castigos.					
12	Es correcto que los empleados sean sancionados por el incumplimiento de los objetivos.					
DESAFIO		TD	D	I	A	TA
13	La institución Educativa se preocupa por promover en los docentes. nuevos retos					
14	El docente percibe su trabajo como un desafío estimulante.					
15	Los desafíos a que nos lleva la institución Educativa casi siempre nos cogen de sorpresa.					

16	La Institución Educativa le falta promover desafíos estimulantes a sus miembros.					
RELACIONES		TD	D	I	A	TA
17	Los miembros de La institución Educativa sienten que sus relaciones con sus demás compañeros son adecuados.					
18	La Institución Educativa promueve relaciones estimulantes entre los docentes y jefes.					
19	Difícilmente se puede para pensar que existen buenas relaciones entre los docentes y jefes.					
20	La Institución Educativa le falta promover adecuadas relaciones entre docentes.					
COOPERACIÓN		TD	D	I	A	TA
21	La Institución Educativa promueve la cooperación entre jefes y docentes.					
22	En la institución Educativa se estimula el trabajo en equipo.					
23	La Institución Educativa le falta establecer la cooperación entre jefes y docentes.					
24	En la institución Educativa le falta estimular el trabajo en equipo.					
ESTÁNDARES		TD	D	I	A	TA
25	La Institución Educativa promueve niveles de rendimiento justo acorde con las capacidades de sus miembros.					
26	Los docentes perciben que los niveles de rendimiento establecidos por la institución Educativa le permiten realizar un buen trabajo.					
27	A la Institución Educativa le falta establece parámetros de desempeño, lo que dificulta a los docentes en su					

	rendimiento.					
28	Los miembros de la Institución Educativa perciben que los niveles de rendimiento son muy altos, que les dificulta hacer un buen trabajo.					
CONFLICTOS		TD	D	I	A	TA
29	La Institución Educativa promueve los diferentes niveles la tolerancia a las opiniones discrepantes.					
30	Los empleados en los diferentes niveles sienten que sus opiniones discrepantes ayudan a resolver los conflictos de la organización.					
31	En La Institución Educativa difícilmente se aceptan opiniones discrepantes.					
32	Los conflictos en la Institución Educativa persisten ya que le falta aceptar opiniones discrepantes afín de resolverlos.					
IDENTIDAD		TD	D	I	A	TA
33	La Institución Educativa se preocupa mucho en promover el sentimiento de pertenencia a la misma.					
34	Los docentes se sienten identificados con la organización por ser considerados como elementos más importantes y valiosos.					
35	La Institución Educativa le falta promover el sentimiento de pertenencia a la organización.					
36	Los miembros de La institución Educativa se sienten ajenos, porque ésta se preocupa poco por ellos.					

BAREMO

Nivel	Rango
Bueno	133 a 180
Regular	85 a 132
Malo	36 a 84

ANEXO 3

BASE DE DATOS – GESTIÓN EDUCATIVA

N°	I E	GESTIÓN INSTITUCIONAL							GESTIÓN ADMINISTRATIVA							GESTIÓN PEDAGÓGICA							GESTIÓN COMUNITARIA							T						
		1	2	3	4	5	6	7	T	8	9	10	11	12	13	14	T	15	16	17	18	19	20	21	22	T	23	24	25		26	27	28	29	30	T
1	1	2	2	4	3	3	3	2	19	2	2	3	4	2	3	4	20	2	2	2	2	3	5	5	3	24	2	4	2	2	3	3	4	2	22	85
2	1	4	3	2	4	2	2	2	19	4	3	3	2	3	3	2	20	2	2	3	3	3	3	4	4	24	4	3	3	2	2	2	2	4	22	85
3	1	2	3	2	2	2	2	2	15	2	2	3	3	2	1	1	14	2	1	2	3	2	3	2	2	17	2	2	1	1	1	3	2	3	15	61
4	1	3	3	3	2	4	2	4	21	4	3	3	4	3	2	3	22	3	5	3	4	4	2	2	3	26	2	3	2	3	4	3	3	4	24	93
5	1	2	2	4	4	2	3	4	21	4	4	2	1	4	3	4	22	3	3	5	4	4	3	2	2	26	1	3	3	3	4	4	4	3	25	94
6	1	3	2	4	1	2	1	2	15	2	2	2	2	2	3	2	15	2	2	3	2	3	2	1	3	18	4	2	2	2	2	2	1	1	16	64
7	1	2	2	4	3	3	2	4	20	3	2	4	3	3	3	3	21	2	4	4	3	3	3	3	3	25	3	3	4	2	4	3	4	1	24	90
8	1	3	4	4	4	3	4	3	25	4	3	3	4	4	4	4	26	2	4	3	4	4	4	4	4	29	4	4	2	4	3	3	3	4	27	107
9	1	2	3	3	2	4	2	3	19	2	2	3	4	2	3	4	20	2	3	4	3	4	2	3	3	24	1	2	4	3	3	4	4	1	22	85
10	1	3	2	4	2	3	2	4	20	4	3	2	3	2	3	4	21	3	4	3	4	3	4	2	2	25	4	4	3	3	2	3	2	3	24	90
11	1	2	2	4	1	3	3	3	18	3	2	2	4	2	4	2	19	1	1	3	4	4	2	4	4	23	4	2	1	3	2	3	4	2	21	81
12	1	4	3	4	2	3	2	3	21	4	3	2	3	3	3	4	22	2	3	4	3	3	4	3	5	27	4	2	4	4	3	4	2	2	25	95
13	1	2	4	3	4	2	2	2	19	2	4	3	3	2	4	2	20	4	3	4	3	4	2	2	2	24	2	3	4	2	3	2	3	3	22	85
14	2	4	4	3	3	2	2	2	20	4	4	2	2	2	4	3	21	3	2	3	3	3	4	3	4	25	3	2	1	3	3	2	4	4	22	88

15	2	2	4	2	2	4	2	3	19	3	2	3	4	3	2	3	20	2	4	4	2	3	2	3	4	2	4	3	4	2	3	3	2	2	3	3	2	2	85	
16	2	3	1	2	2	3	3	2	16	3	2	2	4	4	1	1	17	2	1	2	3	2	3	2	3	1	8	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	4	65
17	2	3	2	3	3	4	3	4	22	3	4	4	3	4	4	2	24	4	3	3	4	4	4	4	2	2	8	3	3	4	2	3	3	4	4	4	4	2	6	100
18	2	2	1	1	3	2	4	3	16	3	1	2	3	4	3	1	17	2	1	2	2	2	1	4	2	1	6	2	2	2	3	2	4	2	2	2	1	9	68	
19	3	3	2	3	3	2	2	3	18	2	2	3	2	4	3	3	19	2	4	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	2	3	4	2	2	1	1	81	
20	3	3	4	4	2	1	2	1	17	3	3	4	3	2	2	2	19	3	2	2	3	4	2	3	4	2	3	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	1	80	
21	3	4	3	2	2	3	4	2	20	3	3	2	3	2	4	4	21	2	4	3	3	4	4	3	2	2	5	3	2	3	2	2	4	4	3	2	3	89		
22	3	3	2	3	3	2	2	2	17	4	2	3	1	2	3	3	18	3	4	3	1	2	3	3	2	2	1	3	3	1	2	1	2	1	3	1	6	72		
23	3	3	3	2	3	1	2	3	17	3	2	1	3	3	4	2	18	3	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	3	1	2	4	3	4	2	0	77	
24	3	3	4	3	3	3	1	3	20	3	3	3	2	4	3	3	21	3	3	2	3	4	3	4	3	2	5	2	2	2	3	4	2	4	4	4	3	89		
25	3	2	4	4	2	2	4	2	20	3	4	2	2	2	4	4	21	2	4	2	4	4	2	3	4	2	5	3	3	3	3	4	3	3	2	2	4	90		
26	3	2	2	4	4	3	3	2	20	2	4	2	4	3	2	3	20	3	3	3	3	4	4	2	2	2	4	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	86		
27	3	2	2	3	3	3	3	2	18	2	4	2	4	3	2	2	19	3	2	3	1	3	5	3	3	2	3	3	2	2	4	2	4	1	2	1	81			
28	3	2	2	2	2	2	4	3	17	2	3	3	4	2	1	3	18	2	3	4	2	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	1	3	2	0	77		
29	3	4	3	2	4	2	2	2	19	3	2	3	2	2	4	4	20	2	3	2	5	4	4	2	2	2	4	3	2	4	3	2	2	4	2	2	2	85		
30	3	2	1	2	4	4	3	4	20	3	4	2	3	2	4	2	20	3	2	3	3	3	4	4	2	2	4	3	4	2	4	2	2	1	4	2	2	86		
31	3	4	3	2	3	2	3	3	20	2	2	2	3	4	4	3	20	2	4	2	4	2	3	4	4	2	5	2	3	4	3	2	2	3	3	2	2	87		
32	3	2	2	2	2	3	4	2	17	4	2	1	1	3	3	4	18	2	3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	4	3	2	1	2	1	9	75		
33	3	3	3	3	4	2	2	3	20	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	3	3	2	1	3	2	2	88			

BASE DE DATOS – CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	ESTRUCTURA					RESPONSABILIDAD					RECOMPENSA					DESAFIO					RELACIONES					COOPERACIÓN					ESTÁNDARES					CONFLICTOS					IDENTIDAD					T
	1	2	3	4	T	5	6	7	8	T	9	10	11	12	T	13	14	15	16	T	17	18	19	20	T	21	22	23	24	T	25	26	27	28	T	29	30	31	32	T	33	34	35	36	T	
1	4	4	4	2	14	2	2	4	3	11	2	2	4	4	12	2	2	4	4	12	3	2	2	3	10	4	4	2	3	13	2	2	2	3	9	3	4	4	3	14	3	2	2	3	10	105
2	4	2	2	4	12	3	2	3	2	10	2	2	2	4	10	2	3	4	4	13	4	4	4	2	14	2	3	2	3	10	4	2	2	2	10	2	2	3	4	11	2	4	4	2	12	102
3	1	3	1	3	8	3	1	2	1	7	1	3	2	1	7	3	2	2	3	10	2	2	2	2	8	2	3	2	1	8	2	1	1	1	5	1	3	1	2	7	3	2	2	2	9	69
4	2	4	4	2	12	3	3	2	4	12	3	3	4	2	12	4	2	4	2	12	2	4	4	3	13	3	2	2	3	10	3	4	4	2	13	4	4	4	4	16	2	3	3	4	12	112
5	4	2	4	4	14	3	4	4	3	14	3	3	4	2	12	4	4	3	3	14	2	2	4	2	10	2	3	3	2	10	3	3	4	4	14	4	2	3	3	12	4	2	4	3	13	113
6	2	3	1	3	9	2	2	1	1	6	2	3	2	1	8	2	1	1	2	6	3	2	1	3	9	3	3	3	3	12	2	1	2	3	8	1	1	3	2	7	1	2	3	3	9	74
7	4	4	3	4	15	3	3	3	4	13	2	2	2	4	10	3	3	3	4	13	4	3	4	2	13	2	3	3	2	10	3	2	3	3	11	4	3	3	3	13	3	4	3	2	12	110
8	3	4	2	3	12	3	3	3	3	12	4	3	3	2	12	4	3	2	3	12	2	4	4	4	14	3	4	4	2	13	4	3	4	2	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	120
9	3	2	2	2	9	4	2	3	4	13	4	2	4	4	14	3	3	4	2	12	3	4	3	2	12	2	3	2	3	10	4	4	2	3	13	4	3	2	3	12	2	3	2	2	9	104
10	3	3	4	3	13	4	3	2	4	13	4	4	2	4	14	2	2	4	4	12	4	4	2	4	14	4	3	2	3	12	4	3	2	3	11	3	2	2	2	9	2	2	2	4	10	108
11	3	3	3	3	12	2	4	3	3	12	2	3	2	4	11	2	2	3	3	10	2	2	2	2	8	4	2	2	2	10	2	4	3	2	11	4	2	4	2	12	3	4	3	4	14	100
12	2	4	4	4	14	2	3	2	2	9	4	4	3	3	14	3	3	4	4	14	3	2	4	4	13	2	4	3	4	13	2	4	3	4	12	2	4	3	2	11	3	3	4	3	13	113
13	4	2	2	2	10	4	4	3	4	15	2	2	3	2	9	3	4	2	2	11	2	2	3	2	9	4	3	3	3	13	2	3	2	4	11	3	2	3	4	12	4	3	2	4	13	103
14	3	2	1	2	8	3	3	1	2	9	2	3	3	1	9	1	3	1	3	8	1	2	2	1	6	1	3	1	2	7	2	1	2	1	6	3	2	3	3	11	2	1	3	2	8	72
15	3	3	2	3	11	2	2	2	4	10	2	3	2	4	11	4	4	2	3	13	4	4	2	3	13	2	3	2	2	9	4	4	4	2	14	2	2	4	3	11	4	3	2	2	11	103
16	1	3	3	3	10	1	1	1	1	4	1	3	1	3	8	1	2	3	1	7	1	3	2	2	8	1	3	3	1	8	1	1	2	3	7	2	3	1	1	7	1	2	2	1	6	65
17	2	3	4	4	13	2	2	4	3	11	4	2	4	3	13	2	2	3	3	10	3	3	4	4	14	2	3	3	4	12	2	4	4	4	14	4	3	4	4	15	3	3	4	2	12	114
18	2	1	2	3	8	2	1	2	2	7	2	3	2	3	10	3	3	1	1	8	1	2	1	1	5	1	2	1	1	5	2	3	2	2	9	2	1	3	1	7	2	3	2	1	8	67
19	4	3	4	3	14	2	2	2	2	8	2	3	3	2	10	2	4	3	4	13	4	2	2	2	10	2	2	3	2	9	4	2	3	2	11	4	2	4	4	14	2	4	4	2	12	101
20	3	3	2	2	10	1	3	3	1	8	1	2	1	3	7	1	3	2	1	7	2	2	1	2	7	3	3	3	3	12	2	2	1	1	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	73
21	2	3	4	3	12	2	4	3	3	12	4	3	4	3	14	4	4	2	2	12	2	3	3	2	10	2	4	3	2	11	2	2	4	4	12	4	3	2	4	13	2	3	4	2	11	107
22	1	3	1	3	8	2	2	1	1	6	1	2	1	1	5	1	2	1	2	6	1	2	2	3	8	3	1	3	3	10	1	1	2	3	7	2	3	2	2	9	3	2	2	3	10	69
2	1	2	1	1	5	3	3	3	1	10	3	3	1	3	1	2	2	1	2	7	3	1	2	3	9	1	2	3	1	7	2	1	1	2	6	1	1	2	3	7	3	1	3	2	9	70

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE LA DIRECTORA GLORIA AQUIJE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA NIÑO JESUS DE YAUCA CON CODIGO MODULAR 0226357.

Hace constar que la profesora:

ESCOBAR ORDOÑEZ, HEIDY MARITZA

Ha realizado su Tesis denominada: : "LA GESTION EDUCATIVA Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE YAUCA, PROVINCIA DE CARAVELI,AREQUIPA- 2018" Para obter el título de Magister en Educación Superior, en la Universidad San Agustín de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se expide la siguiente constancia a la solicitud de la interesada, para los fines convenientes.

Arequipa, 12 de diciembre del 2018



Gloria Aquije Escate
GLORIA AQUIJE ESCATE
DIRECTORA



CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE EL DIRECTOR HUBERT CHIPAYÓ RIVAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 40280 NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA CON CÓDIGO MODULAR 0311621.

Hace constar que la profesora:

ESCOBAR ORDOÑEZ, HEIDY MARITZA

Ha realizado su Tesis denominada: : "LA GESTION EDUCATIVA Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE YAUCA, PROVINCIA DE CARAVELÍ, AREQUIPA-2018" Para optar el título de Magister en Educación Superior, en la Universidad Nacional de San Agustín de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se expide la presente constancia a la solicitud de la interesada, para los fines convenientes.

Arequipa, 07 de diciembre del 2018



Hubert Chipayo Rivas
DIRECTOR

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE EL DIRECTOR EDGAR MORRIBERON NOVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN PEDRO DE YAUCA CON CÓDIGO MODULAR 517979.

Hace constar que la profesora:

ESCOBAR ORDOÑEZ, HEIDY MARITZA

Ha realizado su Tesis denominada : "LA GESTION EDUCATIVA Y SU RELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DEL DISTRITO DE YAUCA, PROVINCIA DE CARAVELÍ, AREQUIPA-2018" Para optar el titulo de Magister en Educación Superior, en la Universidad Nacional de San Agustín de la Facultad de Ciencias de la Educación.

Se expide la presente constancia a la solicitud de la interesada, para los fines convenientes

Arequipa, 07 de diciembre del 2018



EDGAR MORRIBERON NOVA
DIRECTOR