



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL EN LA PERCEPCIÓN DE  
LOS DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE AYAVIRI**

**PRESENTADA POR:**

**PATSY BEDSABETH QUISPE SACACA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2020**



## DEDICATORIA

- A mis apreciados padres; con intensa satisfacción y reconocimiento, quienes constituyen la fuente de mi superación profesional.
- A la docencia en general de la jurisdicción de la UGEL Melgar – Ayaviri; con profunda emoción y satisfacción por su contribución a esta investigación; y seguir bregando por la mejora de la calidad educativa.



## AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano, Alma máter de la formación profesional universitaria del sur del Perú; por cobijarme en sus claustros en la etapa de mi formación académica profesional a nivel de posgrado.
- A la Escuela de Posgrado y especial al Programa Académico de Maestría en Educación de la UNA Puno, por ser testigo inmaterial de mi superación profesional.
- A las autoridades magnas, docentes y personal administrativo apreciados de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por su contribución a mi formación académica.
- A los señores jurados de tesis, que con sus acertados consejos académicos para una mejor presentación de fondo y forma de esta tesis de grado.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Marco teórico	5
1.1.1 Gestión y gestión educativa	5
1.1.2 Dimensiones de la gestión educativa	10
1.1.3 Clima laboral	15
1.1.4 Dimensiones del clima laboral	18
1.1.5 Glosario de términos	22
1.2 Antecedentes	23
1.2.1 De carácter internacional	23
1.2.2 De carácter nacional	27

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema	33
2.2 Enunciado del problema	35
2.2.1 Problema general	35
2.2.2 Problemas específicos	35
2.3 Justificación	35
2.4 Objetivos	37
2.4.1 Objetivo general	37
2.4.2 Objetivos específicos	37
2.5 Hipótesis	37



2.5.1 Hipótesis general	37
2.5.2 Hipótesis específicas	37
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
3.1 Lugar de estudio	38
3.2 Población	38
3.3 Muestra	39
3.4 Método de investigación	39
3.4.1 Tipo de investigación	39
3.4.2 Diseño de investigación	40
3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	41
3.5.1 Técnica	41
3.5.2 Instrumento	41
3.5.3 Plan de tratamiento de datos	42
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1 Nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri	44
4.1.1 Prueba de hipótesis de independencia entre la gestión educativa y clima laboral	44
4.1.2 Discusión 1, según el objetivo general	47
4.2 Nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri	48
4.2.1 Discusión 2, según al objetivo específico a	49
4.3 Nivel de clima laboral en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri	51
4.3.1 Discusión 3, según al objetivo específico b	52
4.4 Nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral, según sus dimensiones en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri	53
4.4.1 Prueba de hipótesis entre la gestión educativa y la motivación	53
4.4.2 Prueba de hipótesis entre la gestión educativa y la comunicación	55
4.4.3 Prueba de hipótesis entre la gestión educativa y la toma de decisiones	56
4.4.4 Prueba de hipótesis entre la gestión educativa y las relaciones	



interpersonales	58
4.4.5 Discusión 3, según al objetivo específico c	59
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	71

Puno, 07 de enero de 2020

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Gestión educativa y clima laboral en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

**LÍNEA:** Relaciones humanas y clima institucional.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población: número de instituciones educativas y programas del sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo en el distrito de Ayaviri 2018	38
2. Población: número de directivos y docentes en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo en el distrito de Ayaviri 2018	39
3. Muestra de estudio de las Instituciones Educativas del Distrito de Ayaviri 2018	39
4. Tabla Cruzada entre las Variables de Investigación Gestión Educativa y Clima Laboral.	45
5. Pruebas de Chi-Cuadrado	45
6. Resultados del nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri sobre el liderazgo, gestión institucional, gestión pedagógica y gestión de recursos.	48
7. Nivel de Clima laboral en las Instituciones Educativas, Ayaviri 2018.	51
8. Tabla cruzada Gestión Educativa*Motivación	54
9. Pruebas de chi-cuadrado	54
10. Tabla cruzada Gestión Educativa*Comunicación	55
11. Pruebas de Chi-Cuadrado	56
12. Tabla Cruzada Gestión Educativa*Toma de Decisiones	57
13. Pruebas de chi-cuadrado	57
14. Tabla Cruzada Gestión Educativa*Relaciones Interpersonales	58
15. Pruebas de Chi-Cuadrado	59



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Prueba Estadística de Chi – Cuadrada.	46
2. Resultados del nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri sobre el liderazgo, gestión institucional, gestión pedagógica y gestión de recursos.	49
3. Nivel de Clima laboral en las Instituciones Educativas, Ayaviri 2018.	51





## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario de Gestión Educativa	72
2. Cuestionario de Clima Laboral en la Institución Educativa	73
3. Matriz de sistematización de datos	75

## RESUMEN

La presente investigación enfoca su atención en la apreciación que perciben los docentes de la localidad de Ayaviri sobre la gestión educativa e influencia en un buen ambiente laboral. El estudio ha considerado como problema general, ¿Cuál es el nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri? Para cuyo efecto se estableció como objetivo general determinar el nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri. El estudio corresponde al enfoque de investigación cuantitativo, según su finalidad es de tipo básico, nivel descriptivo y diseño descriptivo correlacional. La muestra de estudio conforma 126 docentes de las instituciones educativas del nivel inicial, primario y secundario de la ciudad de Ayaviri. La información se recabó con la técnica de encuesta y sus instrumentos: cuestionario de Gestión educativa y cuestionario de Clima laboral. Se deduce que el nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri es bueno en un 52%, de acuerdo a la prueba de hipótesis estadística aplicada de la Chi cuadrada calculada con margen de error de 0,05; teniéndose como resultado  $X^2_{c=495} > X^2_{2=26,3}$ ; el cual se halla en la región de rechazo de la campana de Gauss; con un nivel de significación de 0.000. Por lo cual se concluye que, si hay influencia estadísticamente significativa, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Palabras clave:** Clima laboral, director, docentes, gestión educativa, institución educativa, liderazgo.



## ABSTRACT

This research focuses its attention on the appreciation perceived by teachers in the town of Ayaviri on educational management and influence in a good work environment. The study has considered as a general problem, what is the level of influence of educational management on the work environment in the perception of teachers of educational institutions in Ayaviri? For which purpose it was established as a general objective to determine the level of influence of educational management on the work environment in the perception of teachers of educational institutions in Ayaviri. The study corresponds to the quantitative research approach, according to its purpose it is of a basic type, descriptive level and correlational descriptive design. The study sample consists of 126 teachers from the educational institutions of the initial, primary and secondary levels of the city of Ayaviri. The information was collected with the survey technique and its instruments: educational management questionnaire and work environment questionnaire. It is deduced that the level of influence of the educational management in the work environment in the perception of the teachers of educational institutions of Ayaviri is good in 52%, according to the applied statistical hypothesis test of the Chi-square calculated with margin of error of 0.05; resulting in  $\chi^2_{c=495} > \chi^2_{2=26,3}$ ; which is in the rejection region of the Gaussian bell; with a significance level of 0.000. Therefore, it is concluded that, if there is statistically significant influence, therefore, the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

**Keywords:** Director, educational institution, educational management, leadership, teachers and work environment.

## INTRODUCCIÓN

Los avances de la ciencia y la tecnología en el marco de la globalización de la economía y de la educación inciden directamente en todas las organizaciones sociales, obligándolas a emprender retos que les permita estar a la vanguardia de la posmodernidad. La educación no es ajena a este fenómeno y, por ende, todo sistema educativo está obligado a enfrentar los desafíos para responder oportuna y pertinentemente a las exigencias educativas del siglo XXI.

El estudio considera como variables o temas de estudio la Gestión educativa y el Clima laboral; ambos conceptos son de importancia y de trascendencia a la vez en el contexto de la administración educativa de la época contemporánea; motivo por los que se plantean fundamentos teóricos y metodológicos que permitan mejorar el sistema de administración de la educación en el Perú.

En alusión a la gestión educativa, hace décadas atrás, los administradores no tenían urgencias de una revolución en el campo de la educación, porque aún eran incipientes los impactos de la globalización y de la era digital; entonces aún se tenía en consideración el sistema de administración tradicional.

En el siglo XXI se acelera el proceso de la globalización y de la era digital, dando un vuelco en todo sentido; y particularmente de la administración de la educación se pasa a la gestión o gerencia educativa. Como resultado de esta acción y en función a los cambios en las estructuras políticas y sociales, propias de la sociedad contemporáneo, el sistema educativo también cambia en su dinamismo; implementándose así, la gestión educativa.

Según Alvarez (2018) la gestión no significa inmediatamente el planteamiento de situaciones de dominio, sino la posibilidad y el proyecto de articulación de fuerzas y de diferencias, a través de un imaginario y un objetivo común. Es decir, gestión, por un lado, implica una concepción y, por otro lado, una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías en una determinada organización o institución.

En concepto de Portugal (1999) la Gestión educativa en el contexto de la administración, actualmente es un nuevo paradigma, donde los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. La Gestión educativa, como nuevo paradigma se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de las ciencias de la

administración y de las de educación. Actualmente, es considerada como una disciplina aplicada, un campo de acción de la educación, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen el servicio o función educativa. La gestión educativa, actualmente constituye un proceso sistemático de la administración - planeación, organización, dirección y control. Es un asunto complejo para los directores o gestores educativos; sin embargo, éstos deben enfatizar la responsabilidad del trabajo en equipo del talento humano de la institución educativa, en función a las políticas educativas y las metas institucionales, con la participación democrática de toda la comunidad educativa que apoyen al desempeño eficiente de los docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos.

Los citados autores hacen referencia que, el gerente o director es el responsable del cumplimiento de los objetivos organizacionales por medio de la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, el desarrollo del talento humano, la conformación de equipos efectivos de trabajo, el mejoramiento continuo en busca de la calidad y por lo tanto estos deben de ser competitivos en cualquier sector, ya sea en el educativo, el industrial, comercial y de servicios.

La gestión educativa constituye un proceso sistemático, metodológico y complejo que rige la vida institucional de una institución educativa, respecto a las actividades pedagógicas y administrativas; concretizando su accionar en el marco de la normatividad legal y la autonomía institucional; respondiendo a las necesidades educativas del contexto y los retos de la educación del siglo XXI.

La gestión educativa viene a ser un proceso sistemático de la administración -planeación, organización, dirección y control. Actualmente, constituye un tema complejo para los directores o gestores educativos; sin embargo, éstos deben enfatizar la responsabilidad del trabajo en equipo del talento humano de la institución educativa, en función a las políticas y las metas institucionales, con la participación democrática de toda la comunidad educativa.

Por otro lado, el estudio como segunda variable o tema trata del Clima laboral.

Para Bordas (2016) El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes,

motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.

Según Montoya & Boyero (2016) ahora bien, para la implementación de la calidad como un sistema de gestión, es preciso que las personas estén preparadas para participar en proyectos, que la empresa cuente con un excelente sistema de comunicación, que directivos y mandos tengan un amplio conocimiento y hagan uso de las técnicas actuales de liderazgo y empoderamiento; que el personal esté motivado y que el clima laboral sea el propicio. Es importante resaltar que la empresa debe preparar a las personas tanto para la calidad como para el mejoramiento continuo, puesto que éstas deben tener sensibilidad, formación, fijación y control de los objetivos corporativos, para conseguir el cambio de actitudes necesario y comenzar la implementación de las normas.

De acuerdo a lo referido por los autores precitados, para el estudio por clima laboral se entiende como la atmósfera o el modo de organización e interacción entre los miembros -directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y aliados- de la institución educativa; quienes actúan en función a metas.

La investigación comprende cuatro capítulos: En el Capítulo I: Problemática de investigación, se consideran la descripción y el enunciado del problema, la justificación y los objetivos del estudio. En el Capítulo II: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la investigación, el sustento teórico, glosario de términos. En el Capítulo III: Metodología de la Investigación comprende: el tipo y diseño, la población y muestra de estudio, ámbito de estudio, las técnicas e instrumentos de recojo de datos y el diseño estadístico del estudio. En el Capítulo IV: Resultados y Discusión se desarrolla la presentación, análisis e interpretación de datos, el proceso de análisis estadístico. En su parte final se presentan: las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía consultada y, los anexos (instrumentos de recojo de datos), respectivamente.

El ejercicio de la Gestión educativa está influenciada y mediada por el sistema y las políticas educativas, el avance de la ciencia y la tecnología, los retos y las exigencias de



la sociedad actual y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. En ese sentido, su día a día, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su accionar. En la gestión educativa interactúan 3 dimensiones: la teoría, la práctica y la política, respectivamente.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LA LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Gestión y gestión educativa

La palabra gestión etimológicamente proviene de *gestus*, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. En principio, este significado remite a lo que el sociólogo Pierre Bourdieu ha designado la *hexis*, que implica el modo en que un hábitus (una serie de esquemas, dispositivos e interpelaciones culturales internalizadas por los sujetos) se expresa a través del cuerpo en gestos, posiciones, movimientos, etc.

Según, la etimología propuesta, *gestus* no indica el carácter activo de la gestión, ya que pone énfasis en movimientos y actitudes vividas como naturales por las personas de una determinada cultura o sociedad.

Pero, *gestus* es derivada de otra palabra latina: *gerere*, polisémica que significa: llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, ejecutar, en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario, o conducir una acción o un grupo.

De conformidad a lo considerado conceptualmente en el Diccionario de la Lengua Española el término gestión viene a ser la “acción y efecto de gestionar”, y gestionar como significa “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”(Real Academia Española, 2014).



El autor menciona que “La Gestión consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (Sanchez, 2017).

Por su parte “La Gestión es el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa” (Sanchez, 2017).

El autor manifiesta que, el director un líder que puede influir en la institución educativa de forma positiva sobre los procesos de gestión suscitados para su progreso. Lo que permite que el recurso humano se comprometa a lograr las metas propuestas a corto o largo plazo y cumplir con su planeación normativa, elevando su calidad competitiva, con la finalidad de prepararse ante las situaciones de cambio que pudieran generarse dentro de un periodo considerable de tiempo. Se pretende que los actores involucrados dentro de la presente investigación (coordinación académica, orientación y servicios estudiantiles, docentes) influyan en la generación de nuevas estrategias que permitan administrar el departamento académico de forma eficiente, cumpliendo con los indicadores propios del departamento en las secciones referentes a la administración del personal docente en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación (Resendiz, 2014).

Manifiesta que, “La gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado” (Sanchez, 2017).

El autor afirma: En este sentido el uso de la gestión como elemento de mejora para las funciones administrativas dentro de las de organizaciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado, ha tenido una repercusión muy importante dentro de las instituciones de educación, como mejora en el desarrollo del proceso administrativo (Alvarez *et al.*, 2013).

“La gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización. Es más, desde los procesos de interacción comunicativa, la gestión se concibe también como la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”(Correa *et al.*, 2014).

Por su parte, “(...) La gestión educativa es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo” (Farfán *et al.*, 2016).

La gestión de acuerdo a los autores; y en el marco de la administración implica un juego de consensos, disensos y transformaciones que se desarrollan en una organización o institución y a todos sus integrantes.

De acuerdo con: Alvarez (2018) la gestión no significa inmediatamente el planteamiento de situaciones de dominio, sino la posibilidad y el proyecto de articulación de fuerzas y de diferencias, a través de un imaginario y un objetivo común. Es decir, gestión, por un lado, implica una concepción y, por otro lado, una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías en una determinada organización o institución.

El término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”. Según los autores, es el arte de anticipar participativamente el cambio, con el fin de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar una meta determinada (Sanabria, 2012).

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir algo por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión. El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos. El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos

y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan (Sanabria, 2012). .

Por su parte definen: La gestión como un elemento vital para la organización y la calidad de desempeño de cualquier institución, en donde se sitúan dispositivos como el clima organizacional, el liderazgo y los conductos gubernamentales; con estos elementos la gestión logra ser un proceso necesario, adecuado y relevante para la movilidad de toda institución (Rico, 2016)..

La gestión educativa como un proceso complejo del campo de la administración, pero en materia de educación; considera a la vez que “Es un desafío, ante los que se enfrentan los establecimientos educativos, los directivos y los docentes, el cual implica directamente la gestión, el cambio, y, por ende, la innovación”(Portugal, 1999).

Manifiesta que: La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar (Coaila, 2017).

Manifiesta que, “La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación”. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica (Farfán *et al.*, 2016).

En alusión a gestión educativa, considera éste como “Un proceso amplio y dinámico de construcción y reconstrucción de conocimiento que surge a partir de la interacción

entre personas distintas, en cuanto a valores, ideas, percepciones, intereses y capacidades, que favorece la construcción, consciente y autónoma”; con la finalidad de dar respuesta a una realidad heterogénea y de contribuir a la mejora y el enriquecimiento de las condiciones y las relaciones sociales y culturales (Portugal, 1999)..

Manifiesta que:La gestión educativa implica hacerse cargo de la diversidad, de la creación permanente de realidades, es adoptar una visión y misión de futuro en directa relación con el entorno, aceptando las diferencias como un hecho natural y necesario que pueda facilitar el desarrollo y la participación democrática en el desenvolvimiento de todos los estudiantes, independiente de sus diferencias, respetando su realidad y estilo de vida, como una garantía de progreso y desarrollo social (Portugal, 1999).

Portugal (1999) la Gestión educativa en el contexto de la administración, actualmente es un nuevo paradigma, donde los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. La Gestión educativa, como nuevo paradigma se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de las ciencias de la administración y de las de educación. Actualmente, es considerada como una disciplina aplicada, un campo de acción de la educación, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen el servicio o función educativa. La gestión educativa, actualmente constituye un proceso sistemático de la administración -planeación, organización, dirección y control. Es un asunto complejo para los directores o gestores educativos; sin embargo, éstos deben enfatizar la responsabilidad del trabajo en equipo del talento humano de la institución educativa, en función a las políticas educativas y las metas institucionales, con la participación democrática de toda la comunidad educativa que apoyen al desempeño eficiente de los docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos.

Considera que Un directivo es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas, es decir un directivo sabe dirigir y organizar, es decir, sabe crear estructuras en el plano formal de la organización, dotarlas de personal cualificado y definir con claridad perfiles y roles, facilitar los recursos para que el

personal trabajo con sentido de logro. Además, controla los procesos, hace seguimiento a los planes y estrategias para reconducir las acciones (Correa *et al.*, 2014).

Por su parte refiere que: Las nuevas dinámicas sociales y la tendencia hacia la descentralización de los sistemas educativos, genera que los docentes directivos asuman nuevos roles, tengan la capacidad para actuar de manera autónoma y tomar decisiones que le permitan acceder al mundo globalizado de la educación y de la sociedad en general (Rico, 2016).

### **1.1.2 Dimensiones de la gestión educativa**

La investigación para cumplir con su propósito ha establecido cuatro dimensiones en relación a la variable de estudio Gestión educativa: Liderazgo, Gestión institucional, Gestión pedagógica y Gestión de recursos.

#### **1.1.2.1 Liderazgo**

El término liderazgo en la actualidad admite una diversidad de acepciones; sin embargo, liderazgo es un concepto que, en los diversos marcos teóricos e ideológicos, alude habitualmente a los efectos que provoca el líder en distintos contextos sociales.

Según, el Diccionario de la Lengua española, liderazgo es “la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad”; y de acuerdo al Diccionario de Ciencias de la Conducta viene a ser el conjunto de cualidades de rasgos de personalidad que favorecen la guía y adhesión de otros individuos.

Refiere que, “Los líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se las percibe desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo”(Rodríguez, 2014).

Los teóricos especialistas en el tema de liderazgo manifiestan que: Liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven

más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades. La investigación consigna como liderazgo, el arte de influenciar y conducir a todos los miembros de la comunidad educativa –directivos, docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia- en el trabajo pedagógico, y en las mismas acciones administrativas de rutina en la institución educativa; influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos del personal, incentivándoles para trabajar en equipo y con el propósito de lograr las metas en común, y para el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes y el propio desarrollo de la institución educativa (Rodríguez, 2014).

### **1.1.2.2 Gestión Institucional**

Define la Gestión institucional como “El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica de una institución educativa” (Farfán & Reyes, 2017).

El autor refiere respecto a la gestión institucional lo siguiente: La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad. Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y el compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante. Veamos cada uno de estos instrumentos (Gómez, 2010).

El autor refiere: A la mayoría de Instituciones les urge un cambio que les permita, a la vez acrecentar sus bienes intangibles, mejorar la gestión del riesgo reputacional y procesar eficientemente sus vulnerabilidades y riesgos, así como

fenómenos dañinos que puedan convertirse en crisis institucionales. Recuérdese que se trata de un modelo de orientación al loro, competencia y superación con estrategias innovadoras y proactivas pero también protección y defensa (Vichique, 2016).

El autor menciona que: Gestión Institucional es el conjunto de procesos, operaciones y actividades de orientación de las funciones administrativas que sirven de soporte a la gestión pedagógica para cumplir con los planes estratégicos. Asimismo, el área institucional con el área administrativa y el área técnico pedagógica forman los soportes de sistema de gestión de las instituciones educativas. Su carácter institucional se debe al reconocimiento social del cual son objeto las organizaciones educativas para proyectarse a los fenómenos y procesos sociales que irradian al conjunto de la sociedad (Quin, 2014).

La gestión institucional, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares (Quin, 2014).

### **1.1.2.3 Gestión Pedagógica**

Etimológicamente, la voz pedagogía proviene del griego paidagogós, compuesto por paidos (niño) y gogía (conducir o llevar), que significa conducir un niño (Real Academia Española, 2019).

Quien señala: “La pedagogía tiene por objeto el planteo, estudio y solución del problema educativo: o también puede decirse que la pedagogía es un conjunto de normas, leyes o principios que se encargan de regular el proceso educativo”(Vega, 2018).

El autor refiere que:La pedagogía fue siempre considerada como un saber sometido”, es decir como un saber descalificado, no competente e insuficientemente elaborado, ingenuo, jerárquicamente inferior, por debajo del

nivel de conocimiento o científicidad requerido (A pesar de tener un campo teórico y un objetivo de estudio muy claro) (Vega, 2018).

El autor manifiesta que: Gestión pedagógica, hace mención del enfoque proceso enseñanza aprendizaje, con referencia a su vez a estrategias, habilidades y actitudes que intencionalmente se dan en dicho proceso, cabe mencionar también la preparación pedagógica. El buen dominio de las diferentes perspectivas pedagógicas, y reconocer los distintos ritmos y estilos de aprendizaje, la actualización docente, siendo esta importante, permite tener las herramientas necesarias cuando se desarrolle la diversificación curricular, y las programaciones sistematizadas contribuyendo de esta forma a fortalecer las capacidades y realizar la labor docente de manera competente (Gamarra, 2019).

El autor también menciona: Los fines concretos inmersos en la gestión a nivel institucional para con la sociedad, observa el rol pedagógico de los maestros, que se caracteriza por la planificación, organización y conducción y control de los momentos de enseñanza y aprendizaje con la finalidad de alcanzar los aprendizajes esperados en los escolares de las instituciones (Gamarra, 2019).

Los autores refieren que: La gestión pedagógica, es el nivel en el que se concreta en su conjunto la gestión educativa, y es afín con el método que el profesor utiliza para sus procesos de enseñanza, cómo toma el currículo lo convierte en una planeación educativa, cómo lo evalúa y, además, la forma de interactuar con sus alumnos y sus padres, así como la forma para lograr el aprendizaje de sus estudiantes (Quispe & Calero, 2018).

Menciona que: “La gestión pedagógica del director es un proceso que él debe ejecutar enfocado hacia el logro del mejoramiento curricular de la carrera docente, en procura de buscar la innovación intra y extra curricular, así como su desarrollo personal y profesional” (Valles *et al.*, 2017).

Al mismo tiempo, menciona que La gestión pedagógica del director es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal, por lo que el directivo procurará los medios requeridos para lograrlo (Valles *et al.*, 2017).



Para la investigación, por gestión pedagógica se entiende como las actividades académicas o pedagógicas propiamente dichas de la institución educativa, en las que los actores educativos -estudiantes y docentes- construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes y los criterios de evaluación de los procesos educativos. Es más, la gestión pedagógica es el proceso mediante el cual, el cuerpo directivo de la institución educativa determina las labores pedagógicas a seguir, según los objetivos, las necesidades, los cambios deseados, las estrategias y resultados en términos de buscar la excelencia pedagógica.

Se menciona que: Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. El accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica (MINEDU, 2015a).

#### **1.1.2.4 Gestión de recursos**

El autor manifiesta que: El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe compara (Montoya & Boyero, 2016).

Los autores mencionan que: “Empoderar a los equipos para que fijen sus propias metas y tomen sus propias decisiones dentro del contexto de una estrategia general o plan de negocios, revirtiendo la estructura tradicional de metas y gestión de desempeño” (Cuesta & Valencia, 2016).

Ahora bien, el recurso humano “es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal” (Montoya &

Boyero, 2016).

MINEDU (2015) para el estudio, la gestión de los recursos es un proceso complejo y sistemático de administración de los recursos materiales y financieros; incluso el talento humano, que ejerce el cuerpo directivo de la institución educativa, centrando su trabajo en un modelo de gestión de liderazgo asertivo y transformacional. Por otro lado, la gestión de los recursos es una actividad institucional que responde a las necesidades y expectativas de la de los propios miembros de la institución educativa, incluso el entorno.

El autor menciona que: los recursos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales de la organización, ya sean de finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras e incluso recursos humanos. Cualquiera que sea el área empresarial seleccionada, el futuro administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad (Chiavenato, 2017a).

### **1.1.3 Clima laboral**

El término Clima laboral no es un concepto reciente, sino que ha sido motivo de múltiples investigaciones, sin embargo, en la actualidad sigue siendo un tema de vital importancia, motivo por el cual se pretende la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Es importante destacar que los estudios del clima laboral, emergieron en el contexto de las organizaciones empresariales distintas al ambiente educativo; pero, existen elementos comunes en ambos ambientes, como la estructura organizativa.

El clima viene a ser un concepto complejo en el ámbito del comportamiento organizacional; sin embargo, se describen según determinadas ciencias sociales como, la psicología y sociología; por ello, se refiere al ambiente social y al comportamiento del personal que labora en una organización.

El clima laboral está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente

organizacional. Por ello, cuando es favorable proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

El autor desde este enfoque global y dinámico se considera: A las organizaciones como contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus miembros, en los que todos los comportamientos, individuales, grupales y organizacionales condiciona el desempeño de las tareas, la consecución de objetivos y el grado de bienestar psicológico de sus miembros (Bordas, 2016).

Bordas (2016) el clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.

El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales (Bordas, 2016).

Menciona que, “El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización” (Williams, 2013).

El autor define que el clima laboral, “Como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (Williams, 2013).

Menciona que “Las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan

entre sí, para realizar funciones esenciales que ayudan a lograr las metas” (García *et al.*, 2017).

García *et al.* (2017) clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De esta manera, la importancia del clima organizacional estriba en que es una realidad, que se convierte en un fenómeno de influencia, configurándose como una variable moduladora entre las estructuras, los procesos de la organización y el comportamiento de los trabajadores

Montoya & Boyero (2016) ahora bien, para la implementación de la calidad como un sistema de gestión, es preciso que las personas estén preparadas para participar en proyectos, que la empresa cuente con un excelente sistema de comunicación, que directivos y mandos tengan un amplio conocimiento y hagan uso de las técnicas actuales de liderazgo y empoderamiento; que el personal esté motivado y que el clima laboral sea el propicio. Es importante resaltar que la empresa debe preparar a las personas tanto para la calidad como para el mejoramiento continuo, puesto que éstas deben tener sensibilidad, formación, fijación y control de los objetivos corporativos, para conseguir el cambio de actitudes necesario y comenzar la implementación de las normas.

Montoya & Boyero (2016) hoy las organizaciones sociales, como son las instituciones educativas orientan sus esfuerzos para entender el comportamiento y desempeño de sus talentos humanos; porque del ejercicio eficiente de la actividad profesional y técnica dependerá su éxito. Para la investigación por clima laboral se entiende como el ambiente o atmósfera de trabajo percibido por los miembros de la institución educativa, donde la motivación, la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales son aspectos que ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de la institución educativa del nivel de educación básica -inicial, primaria y secundaria. Es importante destacar que, por clima laboral en la institución educativa se entiende como la manera en que, la escuela es vivida por la comunidad educativa. El concepto de clima laboral es sinónimo de clima organizacional, clima institucional o clima escolar. Para los integrantes de la comunidad educativa será difícil percibir los tipos de clima, puesto que, al formar parte de la organización, las ideas, normas, filosofía, objetivos y otros aspectos formales pasan a ser comunes en el desempeño de las funciones de cada

integrante de la institución educativa.

#### **1.1.4 Dimensiones del clima laboral**

La investigación en relación a la segunda variable: Clima laboral, motivo de estudio y para cumplir con su propósito ha establecido cuatro dimensiones: Liderazgo, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

##### **1.1.4.1 Motivación**

La palabra motivación deriva del término latín *Motivus*, que significa “causa del movimiento”, el concepto motivación lo conforma la palabra MOTIVO y ACCIÓN, el cual significa que, para que un empleado o trabajador se encuentre motivado y esté comprometido con la organización y tenga un desempeño positivo debe poseer un motivo que lo lleve a la acción.

Manifiesta que:(...) La perspectiva motivacional, la satisfacción parece ser una suposición más confiable, ya que las personas y las organizaciones buscan realizar una variedad de objetivos, y naturalmente no es posible alcanzarlos todo en un grado máximo y al mismo tiempo, a falta de algún tipo de recurso o por la formulación de alguna estrategia más apresurada (Chiavenato, 2017b).

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Es la interrelación entre sujeto y objeto. El citado autor refiere que, para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento; el resultado de esta interacción es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado en la acción (Chiavenato, 2017b).

Manifiestan que: La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, entonces se debe concentrarse en metas organizacionales, a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige a la organización (Miranda, 2016).

Miranda (2016) la motivación es un concepto que está relacionada a la acción o

la labor que desarrolla una persona en el contexto de una organización; en ese sentido, la motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y las organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para alcanzar el éxito. Como un factor psicológico del personal de la institución educativa, quienes son capaces de provocar, mantener y dirigir su conducta hacia la identidad y el desarrollo de la institución educativa. Está relacionada con el impulso emocional personal y profesional de la comunidad educativa, respecto al trabajo institucional.

#### **1.1.4.2 Comunicación**

La palabra comunicación proviene del vocablo latín *comunis*, que significa "común"; motivo por el cual que, comunicar significa transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos "en común" con otro. Esto supone el uso de un código de comunicación social de modo compartido.

La comunicación permite actuar en consonancia con otros saberes y disciplinas para el abordaje de las diversas problemáticas de la vida social, enseña a interpretar los procesos comunicativos que se dan al interior de las diferentes culturas y a elaborar las políticas comunicativas que contribuyan a mejorar el entramado social. DE este modo, se constituye el eje central para lograr sinergia entre los componentes del conglomerado de la sociedad. La opinión pública, hace que la comunicación genere competitividad impactando en el fortalecimiento de la cultura empresarial, tomando como la estructura base que produce integración en la misma. La sociedad demanda, cada vez más, que las empresas tengan en cuenta las preocupaciones sociales y medioambientales de los grupos de interés. Es así como las relaciones públicas y la comunicación organizacional permiten interactuar de forma estratégica ante la necesidad de establecer organizaciones más dinámicas frente a los cambios, al generar nuevas de actuar, al ser consideradas hoy en día una función directiva y gerencial, orientada a la interacción de las empresas públicas y privadas, a personas naturales o jurídicas, con diferentes audiencias o públicas para influir, generar recordación, y mantener la reputación deseada de acuerdo con los objetivos propuestos por la organización (Fajardo & Flores, 2016).

“La Comunicación es un proceso de relación, de intercambio entre dos o más

personas, que tratan de expresar y recibir información, sentimientos, emociones, actitudes, deseos” (Álava, 2007).

Según Fajardo & Flores (2016) la comunicación social en el contexto de una organización es un factor importante para su desarrollo, puesto que constituye el instrumento fundamental de interrelación entre sus miembros. Este tema debe ser tomado en cuenta por el personal directivo e integrantes de la organización. Para el estudio, la comunicación es un proceso social de intercambio de mensajes entre todo el personal de la institución educativa con fines de lograr el desarrollo institucional.

#### **1.1.4.3 Toma de decisiones**

En el contexto de la administración, la gerencia o la gestión institucional, el concepto de Toma de decisiones, es posible de definir según autores:

Refiere que la toma de decisiones: En las organizaciones es un proceso complejo que está estrechamente relacionado con las dimensiones de estructura, interacción, comunicación, poder y cultura. Bajo la perspectiva organizacional, la toma de decisiones debe verse desde distintos ángulos que faciliten la comprensión en su totalidad. La toma de decisiones es básica para resolver los problemas que aparecen y las necesidades a satisfacer, en un contexto de certidumbre y en un escenario de cambios constantes. Se considera que quien toma la decisión es un individuo que posee conocimientos e información (Vidal, 2012).

Refiere que: Tomar decisiones siempre inicia por elegir entre decidir o no decidir. Al decidir se está asumiendo el compromiso con los resultados que se quieren alcanzar, mientras que al no decidir se demuestra estar interesados en que las cosas sucedan, pero sin hacer nada para lograr los resultados deseados. Lo que lleva a una u otra cosa, son los modelos mentales y es por ello que se debe analizar los procesos de toma de decisiones a partir de estos. La decisión institucional desencadena un conjunto específico de actividades que han ido concitando, progresiva y gradualmente, la atención de científicos y especialistas. Decidir es mucho más que el ejercicio personal de la libertad. La decisión es, en efecto, un acto complejo que pertenece a un proceso integrado por una serie de operaciones diversas, caracterizadas por su dimensión política. El líder institucional, al actuar como tal, pone en juego la dimensión social y práctica de la decisión (Melgar *et*

*al.* (2019).

Melgar *et al.* (2019) la toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión ante un problema o conflicto que se le presente en la vida. Para el estudio, la toma de decisiones viene a ser un proceso sistemático de selección de la mejor opción y acción pertinente que hace uso el personal para el desarrollo de una determinada acción en el contexto de la institución educativa. La toma de decisiones debe contribuir al logro de metas estratégicas para el desarrollo de la institución educativa. Para la toma de decisión adecuada, el personal de la institución educativa debe basarse previamente en la información interna y externa. Esta constituye un insumo importante a la hora de decidir o no el desarrollo de una determinada inherente al personal de la institución.

#### **1.1.4.4 Relaciones interpersonales**

En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española se define el término relación como “conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona”. Asimismo, define la palabra interpersonal como: “Adjetivo. Que existe o se desarrolla entre dos o más personas”.

El autor manifiesta que, “Es una interacción recíproca entre dos o más personas” (Barela *et al.*, 2015).

La relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social”. Mediante la relación mutua cada individuo toma en cuenta al otro y cada uno reacciona según el comportamiento del otro, las personas en el transcurso de su vida se relacionan con los padres, hijos, amistades, compañeros de diferentes contextos, entre otros, y que a través de estas relaciones se intercambian formas de sentir y de ver la vida; además de compartir necesidades, intereses y afectos. A estas relaciones las denomina relaciones interpersonales (Lopez, 2018).

Lopez (2018) las relaciones interpersonales se definen como el conjunto de vínculos e interacciones establecidas entre seres humanos o personas, determinadas por factores como la etapa de la vida y el rol o papel desempeñado



en un ámbito social específico o contexto laboral. Para el estudio las relaciones interpersonales vienen a ser un proceso de interacción humana y social recíproca entre todo el personal de la institución educativa, en el que resalta la práctica de valores y otros aspectos que contribuyen al desarrollo de los propios miembros de la comunidad educativa, asimismo de la institución educativa.

### **1.1.5 Glosario de términos**

#### **a) Gestión educativa**

Es un sistema de procedimientos de la administración educativa: planificación, organización, dirección y control que se desarrollan de modo estratégico y en el marco de la calidad y liderazgo a cargo del personal directivo en el contexto de la institución educativa para afianzar sus políticas y acciones para el desarrollo de la institución educativa.

#### **b) Gestión educativa pública.**

Proceso complejo de dirección de un conjunto de acciones planificadas y estratégicas en el sector público o estatal a cargo del director en el contexto de la institución educativa con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de desarrollo de la comunidad educativa en general.

#### **c) Clima laboral.**

Es la atmósfera o ambiente de percepción o una reacción común de los trabajadores de una institución educativa frente a las situaciones laborales que se desarrollan en la institución educativa.

#### **d) Institución educativa.**

Es una entidad organizativa constituida por el personal directivo, docente, estudiantes y otros, que conforman la comunidad o institución educativa, que cuya finalidad es la formación integral de los estudiantes sea en el nivel educativo: Inicial, Primaria y Secundaria, respectivamente.

#### **e) Director**

Es un profesional de la educación, quien desempeña la función de dirección y la

responsabilidad de liderar y dirigir la institución educativa, sea de gestión pública o privada, en el nivel de Educación Inicial, Primaria o Secundaria del ámbito de la república del Perú.

#### **f) Docente.**

Es un profesional de las ciencias de la educación que desempeña la función de docencia y la responsabilidad de la conducción de los procesos pedagógicos en el área de gestión pedagógica en la institución educativa de gestión pública o privada, en el nivel de educación Inicial, Primaria o Secundaria del ámbito de la república del Perú.

### **1.2 Antecedentes**

#### **1.2.1 De carácter internacional**

Palomino & Peña (2016) en un estudio de tipo básico y de diseño correlacional concluyeron que, existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la empresa Venoplast Ltda; es que, estadísticamente la mayoría de las dimensiones del clima tienen una repercusión sobre el desempeño, destacando: los objetivos, las relaciones interpersonales, y la percepción global del clima organizacional. Por otro lado, el clima organizacional en la empresa Venoplast Ltda es catalogado como Bueno, según la opinión de los propios trabajadores; pero, los puntos más débiles se hallaron en relación con la capacidad para la toma de decisiones, y las relaciones con los demás miembros del equipo de trabajo. Finalmente, refieren que el desempeño laboral en la referida empresa también se califica como Bueno; en este caso, los aspectos o dimensiones con más fortaleza dentro de la empresa correspondieron a las aptitudes, las habilidades, y la motivación, respectivamente.

Lagos (2015) en un trabajo de tesis concluyó que, el clima laboral influye positivamente en el comportamiento de los empleados de las empresas COPELEC, si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados. Ambos antecedentes arriban a que si existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral

de los empleados de una empresa, influye positivamente en el comportamiento de los empleados, mejorando el rendimiento de la organización y propiciando mejores resultados.

Rojas & Gonzales (2015) en un estudio de nivel exploratorio arribaron a las conclusiones siguientes: Al interior de las escuelas sí es posible transformar los niveles de convivencia, con un trabajo articulado de la ejecución de proyectos de actividades artísticas y la participación en eventos culturales; el proyecto de vida de los participantes permite la formación de líderes como gestores de transformación individual, familiar y de su entorno barrial. Los proyectos de extensión cultural deben partirse de un diagnóstico centrado en un ejercicio de cartografía social, identificando niveles de vulnerabilidad e incidencia de las condiciones de vida familiar. Los proyectos de extensión suplen la escasa oferta educativa, frente a la demanda; constituyen una alternativa de formación para la productividad y los procesos formativos en quienes no acceden a la formación universitaria. Además, estos proyectos son una alternativa para el uso del tiempo libre de los niños, niñas y jóvenes de sectores vulnerables, por la complejidad de las comunidades en las que desarrollan sus actividades cotidianas, acoge estudiantes con dificultades académicas y convivenciales, lo que conlleva un reto mayor, pues exige transformar realidades a través del arte y la cultura, el reto es disminuir la problemática que presentan. Atiende por otro, lado las perspectivas de que estos proyectos sean autosostenibles mediante la participación en convocatorias del Estado y organizaciones privadas que privilegien el arte y la cultura, como elementos vitales para la formación de líderes que aporten positivamente a su contexto no solo educativo, sino también los familiares y sociales en los que se desempeña.

Garda (2010) se puede concluir que: Se cumple la hipótesis de “el liderazgo y supervisión que ejerce el director en las áreas del MBD, influye positivamente en el trabajo docente y en el clima organizacional de la Unidad Educativa”. La tendencia de liderazgo de los directores en estudio, intentan persuadir psicológicamente a sus profesores sobre las decisiones que debe tomar y las cuales deben apoyar, esto significa que la mayor parte de la dirección del trabajo la entrega el líder. Es probable que los directores asumen este estilo de liderazgo porque sus docentes presentan una madurez baja o moderada, como lo establece la teoría situacional de liderazgo de Hersey y Blanchard. El estilo de liderazgo que practican los directores, no motiva ni

tampoco fomenta el trabajo colaborativo y cooperativo necesario para generar trabajo en equipo. Tanto los directores como los docentes no tienen real conocimiento del significado de trabajo en equipo, puesto que confunden con el trabajo en grupo, que es lo que esencialmente se hace hoy en día en las escuelas. Los directores son líderes que esencialmente desarrollan y privilegian actividades administrativas entre sus docentes. Los directores al supervisar las actividades de los docentes, influyen positivamente en el clima organizacional del colegio. En el Marco para la Buena Dirección impulsada por el Ministerio de Educación, se espera que los directores sean líderes generadores de participación, lo que en la actual realidad es muy difícil por el estilo persuasivo de liderazgo que limita e inhibe la participación voluntaria y motivada de los docentes. Lo que debe generar estrategias de gestión y de perfeccionamiento a nivel Municipal para promover y desarrollar en sus directores estas habilidades. Un aspecto valioso de esta investigación es la creación de un instrumento que permite explorar si la supervisión ejercida por el director influye en el trabajo docente y en el clima organizacional de la Escuela, a través de los ámbitos y descriptores del MBD, dado por el Ministerio de Educación, pero no evaluada su aplicación. Se cumple, al construir un instrumento de evaluación basado en los ámbitos y descriptores del Marco para la Buena Dirección una gran satisfacción de cooperar con los directores de colegios para evaluar en alguna medida la gestión que realizan en su Unidad Educativa, en un lenguaje que sin ser confrontacional, emitir una opinión que ayuda al director realizar una verdadera gestión escolar de calidad. Se necesita que los docentes tengan opción en evaluar a sus directores para que en conjunto y en una comunicación efectiva, formulen estrategias de mejoramiento en función de una gestión escolar de calidad, sin sentir que uno es el jefe y el otro es el empleado, sino cumpliendo profesionalmente y con VOCACIÓN la misión educadora, sintiéndose privilegiados de pertenecer a una educación municipalizada donde están los verdaderos alumnos que por su vulnerabilidad necesitan de una EDUCACIÓN de CALIDAD.

González & Figueroa (2016) las instituciones educativas como las empresas productivas se encuentran formadas por equipos de trabajo y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones direccionadas al logro de los objetivos establecidos en cada una de ellas; comprender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la

institución permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus metas, este comportamiento se debe al clima laboral que prevalece, este, es el reflejo de la satisfacción docente, por lo que se hace necesario conocer las percepciones de los maestros frente a su entorno laboral.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general el determinar la relación entre clima laboral y satisfacción docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen – Colombia en el 2016; para lo cual, se utilizó el enfoque cuantitativo, siendo el tipo de investigación aplicada de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental; se consideró a la totalidad de la población de los 90 docentes, a los cuales se les aplicó dos cuestionarios para medir ambas variables de estudio, siendo el coeficiente de correlación Rho de Spearman el utilizado para el contraste de las hipótesis. Se encontró que existe una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción docente ( $Rho = 0,474$  y  $p = 0,035$ ). Al efectuar el análisis por dimensiones se encontró que: Existe relación directa entre la motivación y la satisfacción docente ( $Rho = 0,525$  y  $p = 0,021$ ); no existe relación entre el liderazgo y la satisfacción docente ( $Rho = 0,208$  y  $p = 0,149$ ); existe relación directa entre la resolución de conflictos y la satisfacción docente ( $Rho = 0,497$  y  $p = 0,033$ ) (González & Figueroa, 2016).

Fuentes (2013) en una investigación de carácter descriptivo presenta las conclusiones siguientes: No existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel alto (de 67 a 100 puntos) de satisfacción laboral; es decir, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales. Las relaciones interpersonales, la estabilidad laboral, el gusto por el trabajo, las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen en la satisfacción de los trabajadores, porque el entorno del trabajo es agradable y el Organismo Judicial, les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones.

Villamil & Sanchez (2012) en un estudio de tipo diagnóstico se propusieron estudiar la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma (Honduras), recogiendo los datos en un cuestionario con 65 preguntas; y para la obtención de las respuestas se utilizó el método de escala

de Likert. Se tomó 8 dimensiones para el variable clima organizacional (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para la variable satisfacción laboral 6 dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). De una población de 355 empleados, se tomó una muestra de 154 empleados encuestados. Concluyó que existe un 64% de influencia del clima organizacional en la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma con Coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio de +0.80.

López (2015) en un estudio de nivel descriptivo y de tipo experimental arribó a las conclusiones siguientes: El 68 % de los encuestados en los diferentes estamentos que pertenecen a la institución consideran que se cuenta con un clima favorable a nivel laboral y educativo, es decir, éste permite que se desarrolle de manera agradable, eficaz y óptimo cada uno de los procesos que se llevan a cabo tanto dentro como fuera del colegio. El 55% de la institución opina que la gestión que está realizando la Rectora madre María Helena Peña es óptima, ya que se preocupa por mantener el nivel de calidad de cada uno de los estamentos, propiciando un ambiente favorable, capacitando al personal, incentivando a los estudiantes, incrementando el nivel laboral, fomentando el uso de la tecnología y las nuevas herramientas para dar respuesta las necesidades y las expectativas del siglo XXI, y con ello lograr posicionar al colegio entre los cinco mejores de Bogotá, esperando como resultado, el incremento de las matrículas en los próximos dos años. Asimismo, refiere que, el Concejo directivo cuenta con el 66% de aprobación frente a su gestión, como máximo órgano de gobierno de la institución, su quehacer fue oportuno y pertinente, incentivando y fortaleciendo los proyectos de mejoramiento y calidad de los procesos educativos, disminuyendo significativamente la deserción escolar.

### **1.2.2 De carácter nacional**

Effio (2018) en un estudio de tipo básico y de diseño correlacional presenta las conclusiones siguientes: existe una relación alta y directa entre la gestión educativa y el clima institucional, donde el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.917, con el valor de significancia p menor a 0.05, aceptándose la hipótesis  $H_a$  de la investigación. El nivel de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N°

80414 Ricardo Palma, es buena en un 53.3 %. Y el nivel del clima institucional de la Institución Educativa N° 80414 Ricardo Palma, es de nivel regular en un 60 %.

Bautista (2017) en un estudio de tipo descriptivo y de diseño correlacional refiere las conclusiones siguientes: existe una correlación significativa, pero del nivel regular entre el Clima Institucional con respecto a la Calidad de Gestión Educativa en la población estudiada, repercutiendo en el aprendizaje de los estudiantes. Se halló una correlación positiva media o moderada de  $r = 0,519$ , entre la dimensión Imagen Institucional con respecto a la variable Calidad de Gestión Educativa. Se estableció una correlación positiva media o moderada de  $r = 0,524$ , por lo cual se determina que a regular práctica de las Relaciones Interpersonales se produce regular Calidad de Gestión Educativa en la población estudiada. Y Se halló una correlación positiva media moderada de  $r = 0,526$  estableciéndose que a regular práctica de la cultura organizacional se da regular Calidad de Gestión Educativa en la población en estudio.

Albañil (2015) en una tesis de diseño de estudio correlacional arribó a las conclusiones siguientes: El clima en opinión de los docentes encuestados va de regular a bueno en la institución, no obstante no es del todo satisfactorio, dado que los factores relevantes del clima laboral como el reconocimiento que reciben por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo así como el reconocimiento que reciben los profesores por parte del equipo directivo que va de regular a bajo. Existe un clima laboral, con bajos niveles de comunicación del personal docente al interior de la institución educativa. Existe un bajo nivel de satisfacción laboral del personal docente, el 62% siente baja y muy bajo satisfacción con el funcionamiento de la dirección y con respecto a su trabajo, el 89.7% de los docentes expresan que siente entre regular a baja satisfacción con la labor que desempeñan en la institución. El reconocimiento percibido por los docentes por parte de la comunidad educativa de la institución es de tendencia entre regular a muy bajo, mientras que el reconocimiento que perciben los profesores por parte del equipo directivo va de regular a bajo en un 86.2%.

Chalco (2015) en un trabajo de tesis de maestría arribó a las conclusiones siguientes: La gestión educativa se relaciona con el clima institucional en la I.E. N° 1226, Sol de Vitarte de la UGEL 06 del distrito de Ate. Por otro lado, la gestión educativa se relaciona con el potencial humano de la referida institución educativa. Asimismo, la

gestión educativa se relaciona tanto con el diseño organizacional, como la cultura organizacional en la IE. N° 1226, Sol de Vitarte de la UGEL 06, del distrito de Ate.

Sorados (2015) en un estudio de diseño correlacional concluyó que, existe relación significativa entre el liderazgo de los directores y la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07 de San Borja - Lima. Asimismo, entre el liderazgo de los directores: la gestión pedagógica, la gestión administrativa y la gestión institucional de las instituciones educativas en mención, respectivamente.

Chipana (2015) en un estudio de diseño correlacional concluyó que, existe una relación directa y positiva entre las variables de la gestión pedagógica y calidad de aprendizaje en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro es positivo y directo a 0.58 de grado de relación, Por otra parte en la competencia de matemática resalta la UGEL San Román en proceso con un 43.5% y en Azángaro en inicio a 60.7%, lo que indica que en ambos lugares los estudiantes no logran su aprendizaje para el grado requerido. Además, la relación entre la gestión para la diversificación curricular y los estándares de aprendizaje se da en un 41%.

Yábar (2013) en un estudio de tipo básico y de diseño correlacional presenta las conclusiones siguientes: Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, porque el valor P (Sig) es de 0.00, menor que 0.05; por tanto, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , por lo que El  $R^2$  de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente es influenciada por la Gestión educativa. Existe relación entre la organización de la Gestión Educativa y la Práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, porque el valor P (sig) es 0.00, menor que 0.05, por lo que se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ ; es más los resultados de  $R^2$  que es 0.4134 indica que el 41.34% de la variable práctica docente es influenciada por la organización de la Gestión educativa. Finalmente, se ha demostrado que existe relación entre la Dirección de la gestión educativa y el desarrollo de la práctica docente, porque se describieron aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor siendo P valor (sig) de 0.00 menor que 0.05.

Alarcón (2013) en una investigación de carácter de diagnóstico arribó a las conclusiones siguientes: el planeamiento estratégico en las instituciones privadas,



con menos de 20 años de funcionamiento presentan el buen uso de los recursos institucionales, logros obtenidos, reflejados en la mejora continua de estas instituciones. Los logros de los alumnos en materia de comunicación oral y escrita, análisis y síntesis y solución de problemas están directamente relacionados con la buena gestión de los directivos de las instituciones; evidenciado en la participación en concursos, obteniendo así reconocimientos a nivel nacional e internacional. La relación del liderazgo en las instituciones para el mejoramiento de la gestión; así como la participación de los docentes como del director y personal administrativo deben estar presentes para una escuela de calidad. Y los directivos y docentes de las instituciones educativas privadas desarrollan un liderazgo; pues ejercen influencia sobre el alumnado, y por lo tanto origina una comunicación de mayor valor para el desarrollo de la institución.

Reyes (2012) en un estudio de diseño correlacional concluyó que, el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización; por tanto, el liderazgo del director constituye un aspecto más. Por otro lado, no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa. Además, no existe relación significativa entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman.

Zarate (2011) en un estudio de diseño correlacional presenta las conclusiones siguientes: existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo; existe un alto grado de correlación lineal entre liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel Primaria con sus respectivas dimensiones, lo que significa que el líder director en su labor despliega en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social. Además, indica que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de

director de las instituciones educativas.

Elera (2010) concluyó que, existe relación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva, pero en un nivel medio. La relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es significativa en un nivel positivo débil, según los docentes. La planificación estratégica y la calidad del servicio educativo tiene una relación significativa, pero su coeficiente de correlación es positivo, pero en un nivel débil, según los docentes. Entre la evaluación de la gestión educativa y la calidad del servicio educativo no existe una relación significativa, según los docentes. Y existe relación significativa entre el clima institucional y la calidad del servicio educativo con un coeficiente de correlación positiva débil, según la percepción de los docentes, alumnos y padres de familia. Y la relación es significativa entre la capacitación del personal y la calidad del servicio educativo, según los docentes, alumnos y padres de familia.

Pelaes (2010) en un estudio de diseño correlacional concluye que: existe una relación directa entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó que las Relaciones Interpersonales, el Estilo de Dirección, el Sentido de Pertenencia, la Retribución, la Estabilidad, la Claridad y Coherencia de la Dirección y los Valores Colectivos se relacionaban significativamente con la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. No se encontró relación entre la Distribución de Recursos y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú.

Moloch (2010) en un estudio de tipo descriptivo tuvo como objetivo explicar la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur, concluyendo que, el Clima institucional expresado en el potencial humano influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur.

Aldana (2013) presenta una investigación de tipo básico, porque los resultados enriquecen el conocimiento científico y es de nivel descriptivo, en razón que describe el comportamiento de dos variables de estudio. Asume el diseño correlacional debido a que establece una relación entre la variable gestión institucional y la variable clima laboral. La investigación se realizó durante el año 2011 en dos instituciones educativas de gestión pública: N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra



Señora de Fátima” de la ciudad de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. La población estuvo conformada por 92 docentes y la muestra estuvo representada por 90 docentes, es decir la totalidad de la población, excepto dos profesores que no asistieron durante la aplicación del trabajo de campo. Mediante la técnica de la encuesta se aplicaron dos instrumentos (cuestionarios) a la muestra, tanto para recopilar información sobre gestión institucional como para clima laboral. Ambos instrumentos han sido validados mediante juicio de expertos, atribuyéndoseles un aceptable nivel de validez; asimismo, se determinó la confiabilidad con el alfa de Cronbach, obteniéndose coeficientes de 0,721 y 0,856 para cada cuestionario que mide gestión institucional y clima laboral, respectivamente. Los resultados de la investigación demuestran ausencia de relación estadísticamente significativa ( $r = 0,056$ , donde  $p < 0,05$ ) entre la variable: gestión institucional, y la variable: clima laboral. Esto significa que el clima laboral que se da en un nivel medio no está en directa relación con la gestión institucional que, a su vez, también se da en un nivel regular en las instituciones educativas N° 31746 “Francisco Bolognesi” y N° 31519 “Nuestra Señora de Fátima” de La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. Lo mismo sucede entre las dimensiones de ambas variables: manejo de recursos y gerencia educativa; clima interpersonal y clima corporativo.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

La sociedad actual se caracteriza por los cambios estructurales sociopolíticos y culturales que viene experimentado, producto de la vigencia del fenómeno de la globalización, que para muchos es la era digital. Las revoluciones se manifiestan también en el área de la administración de las instituciones educativas; sin embargo, la gestión de la educación en el Perú se desenvuelve en un marco de dificultades sobre todo de índole presupuestal, el cual es ínfimo para que se desarrolle como tal, motivo por el cual este asunto debe ser reorientada hacia los nuevos paradigmas y el liderazgo que requiere la sociedad actual.

Si se considera como referencia, los últimos cien años se puede advertir que casi la mayoría de las organizaciones han experimentado cambios significativos en su dinámica organizacional, conforme al avance de la ciencia y la tecnología; pero, la institución educativa como organización poco o nada de ello ha experimentado; esto es evidente porque aún las instituciones educativas poseen una estructura administrativa de carácter tradicional, eminentemente de estilo verticalista; debiendo ser lo contrario, una administración educativa basada en el liderazgo transformacional. Entonces, el diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI (MINEDU, 2015b).

Las instituciones educativas del nivel de educación básica de gestión pública en el Perú en su mayor parte viven relativamente con una serie de dificultades, respecto a la gestión educativa; dilemas como: escasas de liderazgo del director de la institución educativa, ambiente laboral relativamente desfavorable, escasas de materiales didácticos, infraestructura educativa en condiciones escasamente favorables para la actividad

pedagógica, equipamiento y mobiliario escolar ínfimo, docentes poco motivados para el ejercicio de su profesión, debido al sueldo mínimo que reciben del Estado peruano producto de su labor, y entre otros, que repercuten en la deficiente gestión de la institución educativa.

La gestión educativa de las instituciones educativas del ámbito del Perú debe ser eficiente, efectiva y eficaz; de modo que se garantice una formación integral y realista de los estudiantes del nivel de educación básica, conforme a las nuevas exigencias y los retos del mundo global.

El Clima laboral es otro asunto que en la mayoría de las instituciones educativas de gestión pública del país y en particular del ámbito de la región Puno, caso Ayaviri es escasamente favorable, debido al deficiente nivel de relaciones interpersonales entre los trabajadores y entre otros aspectos que inciden en este sentido; evidencia que se ha podido recoger en un sondeo de opinión, practicado a una muestra singular de docentes de dos instituciones educativas IES Roque Saenz Peña, IES Agroindustrial 72, IEP N° 70480, IEP N° 71011, IEI N°211, IEI N° 219 y IEI N° 257 de la ciudad de Ayaviri; por tal motivo es necesario desarrollar el estudio; por un lado con el fin de indagar el estado del arte del tema; y por otro lado, en base a los resultados obtenidos del estudio plantear propuestas de mejora.

Es importante recordar que, para la comprensión y la aplicación de la Gestión educativa en las instituciones educativas por los agentes de la educación -directivos, docentes, estudiantes y personal no docente-, participantes del proceso de gestión institucional, deben de conocer plenamente los planteamientos teóricos y metodológicos de las áreas de la administración, la gestión y la educación; con el propósito de entender el sentido y los lineamientos y contenidos de las políticas educativas.

El Ministerio de Educación del Perú desde el año 2012 viene promoviendo la mejora de la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel de educación básica a través de la aplicación de la norma técnica, Marco de Buen desempeño del Directivo; sin embargo, la gestión educativa en estas instituciones educativas continúa ejerciéndose en un contexto tradicionalista; eminentemente administrativa y no de gestión pedagógica.

El estudio pretende indagar las incidencias de la gestión educativa y el clima laboral en el contexto de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Ayaviri,

provincia de Melgar (Puno – Perú); desde la percepción de los docentes que laboran en las mismas. Los resultados del estudio permitirán; por un lado, diagnosticar el estado del arte; y por otro lado, sugerir hacia la comunidad educativa, los planteamientos teóricos y estrategias metodológicos en materia de la gestión educativa; con el propósito de mejorar el sistema de gestión en estas instituciones.

## **2.2 Enunciado del problema**

### **2.2.1 Problema general**

¿Cuál es el nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri?

### **2.2.2 Problemas específicos**

- A. ¿Cuál es el nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes en las instituciones educativas de Ayaviri?
- B. ¿Cuál es el nivel de clima laboral en la percepción de los docentes en las instituciones educativas de Ayaviri?
- C. ¿Cuál es el nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral, según sus dimensiones en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri?

## **2.3 Justificación**

El estudio se desarrolla por las razones siguientes: primero, identificar el nivel de gestión educativa; y segundo, determinar el clima laboral que existe en el contexto de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri, ambos aspectos desde la percepción de los docentes que laboran en las instituciones educativas del nivel inicial, primaria y secundaria de la referida ciudad; para luego establecer el grado de relación entre ambas variables de estudio. Los temas: Gestión educativa como Clima laboral son asuntos de coyuntura, motivo por los cuales se desarrolla su estudio.

El tema de Gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración, como disciplina social que está sujeta como las demás ciencias, a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en la institución educativa, las acciones administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

El Clima laboral es otro asunto que, en la mayoría de las instituciones educativas de gestión pública del país es escasamente favorable, debido al deficiente nivel de relaciones interpersonales entre los trabajadores; y entre otros aspectos que inciden en este sentido; motivo por el cual es necesario desarrollar este estudio; por un lado, con el fin de indagar el estado del arte del tema; y, por otro lado, en base a los resultados obtenidos del estudio plantear propuestas de mejora.

En el contexto del sistema educativo peruano, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces (MINEDU, 2012).

El Ministerio de Educación del Perú en el marco de “La escuela que queremos” viene aplicando como estrategia de política educativa, la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio; y aplicando para ello el instrumento técnico denominado: Marco de Buen desempeño del Directivo.

Los temas de gestión educativa como clima laboral son aspectos fundamentales del proceso de la administración de la educación, motivo por el cual se plantea su estudio en el contexto de las instituciones educativas de gestión pública de los niveles de: educación inicial, primaria y secundaria de la ciudad de Ayaviri, Melgar, Puno.

Los resultados del estudio en referencia permitirán, por un lado, recrear las teorías de la gestión educativa y del clima laboral; y, por otro lado, producto de los hallazgos plantear alternativas de solución, consistentes en estrategias metodológicas que permitan mejorar la gestión educativa y el clima laboral en el contexto de las instituciones educativas.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1 Objetivo general

Determinar el nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

### 2.4.2 Objetivos específicos

- A. Identificar el nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes en las instituciones educativas de Ayaviri.
- B. Determinar el nivel de clima laboral en la percepción de los docentes en las instituciones educativas de Ayaviri.
- C. Determinar el nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral, según sus dimensiones en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri.

## 2.5 Hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

El nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri es bueno.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

- A. El nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes en las instituciones educativas de Ayaviri es Regular.
- B. El nivel de clima laboral en la percepción de los docentes en las instituciones educativas de Ayaviri es Regular.
- C. El nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral, según sus dimensiones en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri es Bueno.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

El ámbito de estudio se circunscribe en el distrito de Ayaviri, provincia de Melgar de la región de Puno (Perú). Las Instituciones Educativas consideradas para el estudio corresponden a los niveles educativos: Educación inicial, Educación primaria y Educación secundaria del referido distrito; el cual se ubica a 3907 msnm, Este distrito se encuentra situado al sureste de la provincia de Melgar, en la zona norte del departamento de Puno y en la parte sur del territorio peruano.

#### 3.2 Población

La población de estudio conforma todo el personal docente y directivo de las instituciones educativas de gestión pública de los niveles de educación: inicial, primaria y secundaria de la ciudad de Ayaviri, provincia de Melgar y región de Puno; conforme al Cuadro de Asignación de Personal nominal, 2018 de la Unidad de Gestión Educativa Local de Melgar.

Tabla 1

*Población: número de instituciones educativas y programas del sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo en el distrito de Ayaviri 2018*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Inicial	60	58	2	32	28	30	28	2	0
Primaria	22	20	2	11	11	9	11	2	0
Secundaria	7	5	2	7	0	5	0	2	0

Fuente: Ministerio de Educación - Censo Escolar.

Tabla 2

*Población: número de directivos y docentes en el sistema educativo por tipo de gestión y área geográfica, según etapa, modalidad y nivel educativo en el distrito de Ayaviri 2018*

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión		Área		Pública		Privada	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Inicial	81	77	4	66	15	62	15	4	0
Primaria	193	181	12	173	20	161	20	12	0
Secundaria	222	203	19	222	0	203	0	19	0

Fuente: Ministerio de Educación - Censo Escolar.

### 3.3 Muestra

La muestra del estudio constituye 126 docentes de las Instituciones Educativas de gestión pública de los Niveles de Educación: Inicial, Primaria y Secundaria de la ciudad de Ayaviri, seleccionados de acuerdo al tipo de muestreo no probabilístico. Se considera esta cifra porque es el número de docentes que resolvieron los cuestionarios del estudio.

La muestra del estudio se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 3

*Muestra de estudio de las Instituciones Educativas del Distrito de Ayaviri 2018*

Nivel educativo	Institución educativa	N° docentes	Sub total
Educación Secundaria	IES Roque Saenz Peña	31	58
	IES Agropecuario N° 72	27	
Educación Primaria	IEP N° 70480	32	55
	IEP N° 71011	23	
Educación Inicial	IEI N° 211	6	13
	IEI N° 219	4	
	IEI N° 237	3	
<b>Total</b>			<b>126</b>

Fuente: CAP

### 3.4 Método de investigación

#### 3.4.1 Tipo de investigación

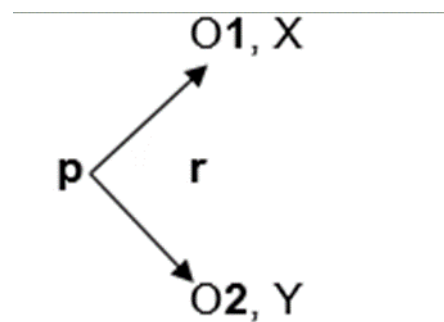
El estudio corresponde al enfoque cuantitativo, según el propósito es de tipo no experimental o básico, por el nivel de conocimientos a resolverse es descriptivo.

Hernández *et al.* (2014) manifiestan que, “La investigación básica consiste en observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos; por supuesto sin manipular las variables”.

La investigación básica o no experimental es aquella cuya finalidad es buscar nuevos conocimientos y campos de estudio sin fines prácticos, por lo que recoge la información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico-científico.

Hernández *et al.* (2014) “El diseño del estudio es correlacional”, refieren que, el diseño correlacional tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto de estudio en particular.

El esquema del diseño de la investigación es el siguiente:



**Leyenda:**

- p : Población
- O1 : Recolección de datos, variable1
- O2 : Recolección de datos, variable2
- X : Variable 1
- Y : Variable 2
- r : Relación

### 3.4.2 Diseño de investigación

Hernández *et al.* (2014) “el diseño de investigación es no experimental, transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. Para el presente estudio su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### 3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Se realizaron coordinaciones a nivel institucional con el fin de solicitar la autorización para la ejecución de la presente investigación.

En coordinación con los directores de las instituciones educativas, se estableció un cronograma propicio de recolección de datos, se distribuyó los instrumentos de recolección de datos a las personas consideradas en la muestra de la investigación (Anexo 1 y 2) en forma individual, dándose una explicación breve sobre los objetivos de la investigación y relevancia, solicitándose la veracidad en las respuestas, finalmente, la información obtenida se procesó para su respectivo análisis.

#### 3.5.1 Técnica

Considerando las variables de estudio: Gestión educativa y Clima laboral; para recolectar la información se ha utilizado la técnica de la encuesta con sus respectivos instrumentos de recojo de datos.

#### 3.5.2 Instrumento

Hernández *et al.* (2014) “el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables”, es que tiene en mente, para el presente trabajo de investigación se harán uso de los siguientes instrumentos.

- Cuestionario para identificar el nivel de Gestión Educativa en la percepción de los docentes de Instituciones Educativas de Ayaviri.

Para recabar datos para la variable 1 se usó, el Cuestionario de Gestión educativa, el cual es una adaptación del instrumento: Manual de gestión para directores de instituciones educativas de UNESCO Perú (2011); este instrumento consta de un total de 20 ítems, conteniendo las dimensiones siguientes: Liderazgo (1°- 5°), Gestión institucional (6° - 10°), Gestión pedagógica (11° - 15°) y Gestión de recursos (16° - 20°), (ver anexo 1).

- Cuestionario para identificar el Clima laboral n la percepción de los docentes de Instituciones Educativas de Ayaviri.

La recolección de información de la variable 2 se ha utilizado, el Cuestionario

de Clima laboral, cuya autoría y validación corresponde a Brunet (1987); este instrumento consta de 40 ítems, considerando las dimensiones: Motivación (1° - 10°), Comunicación (11° - 20°), Toma de decisiones (21° - 30°) y Relaciones interpersonales (31° - 40°), respectivamente; (Ver anexo 2).

Cabe destacar que los instrumentos de medición son validados por Autores que se sometieron a procesos de validación y fueron aprobados.

### 3.5.3 Plan de tratamiento de datos

Para una vez recolectado los datos se ordenan y se clasifican para tabular la distribución porcentual que se traduce en gráficos estadísticos.

#### 3.5.3.1 - Diseño estadístico

Para comprobar la veracidad de la hipótesis que se plantea en el presente trabajo de investigación de tipo correlacional se utilizó la correlación de la Chi cuadrado calculada.

##### a) Determinación de las hipótesis estadísticas.

Ho: La gestión educativa no influye en clima organizacional en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

Ha: La gestión educativa si influye en clima organizacional en la percepción de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

##### b) Nivel de significancia.

La probabilidad de significancia o error que se eligió fue del 5%, similar a  $\alpha = 0.05$ .

##### c) Estadística de prueba.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$\chi^2$ : Chi cuadrado calculada

$O_{ij}$ : Valor observado entre la variable dependiente y variable independiente



$E_{ij}$  : Valor esperado

$\sum$  : Sumatoria

**d) Regla de decisión**

La probabilidad continúa con un parámetro que representa los grados de libertad de la variable aleatoria. Se analiza la frecuencia de las dos variables con categorías múltiples para determinar si las dos variables son independientes o no.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados y la discusión pertinente, se formularon en función a los objetivos de la investigación: general y específicos, respectivamente; considerando las operaciones estadísticas; tal como se detallan a continuación:

#### **4.1 Nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri**

En función al objetivo general planteado: determinar el nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de los docentes de Instituciones Educativas de Ayaviri; se ha procedido a resolver la correlación con los valores independientes de ambas variables de estudio, mediante el uso de la Prueba de Chi cuadrada; y de la forma siguiente:

##### **4.1.1 Prueba de hipótesis de independencia entre la gestión educativa y clima laboral**

###### **a. Planteamiento de la hipótesis estadística**

**Ho:** La gestión educativa no influye en el clima laboral en la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri.

**Ha:** La gestión educativa si influye en el clima laboral en la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri.

###### **b. Nivel de significancia**

Nivel de significancia  $\alpha=0,05$ , con una  $X^2$  “tabulada” con  $(5-1)(5-1)=16$  grados de

libertad, en nuestro caso  $X^2_{16} = 26,3$

### c. Estadística de prueba.

Para la prueba de hipótesis se hizo uso del Programa SPSS Chi cuadrada obteniéndose la siguiente tabla:

Tabla 4

*Tabla Cruzada entre las Variables de Investigación Gestión Educativa y Clima Laboral.*

		Clima Laboral					Total	
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente		
<b>Gestión Educativa</b>	Deficiente	Recuento	9	0	0	0	0	9
		Recuento esperado	,6	2,9	3,8	1,4	,4	9,0
	Regular	Recuento	0	40	0	0	0	40
		Recuento esperado	2,9	12,7	16,8	6,0	1,6	40,0
	Bueno	Recuento	0	0	52	0	0	52
		Recuento esperado	3,7	16,5	21,9	7,8	2,1	<b>52,0</b>
	Muy bueno	Recuento	0	0	1	19	0	20
		Recuento esperado	1,4	6,3	8,4	3,0	,8	20,0
	Excelente	Recuento	0	0	0	0	5	5
		Recuento esperado	,4	1,6	2,1	,8	,2	5,0
	<b>Total</b>	Recuento	9	40	53	19	5	126
		Recuento esperado	9,0	40,0	53,0	19,0	5,0	126,0

Fuente: Cuestionario N°1

Tabla 5

*Pruebas de Chi-Cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	495,442 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	327,308	16	,000
Asociación lineal por lineal	123,871	1	,000
N de casos válidos	126		

a. 17 casillas (68,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.



## Decisión

Con un nivel de significancia  $\alpha=0,05$  al 5%, según el análisis de la tabla de valores de Chi-cuadrado el resultado que obtuvimos esta fuera de este rango el cual se denomina zona de rechazo con un valor de 495,442.

A través de la corrida estadística se observa valores altamente significativos (0,000) que lleva a concluir que las variables no son independientes, existe asociación entre las variables de investigación, es decir, que si existe la influencia de la gestión educativa en el clima laboral en la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri. Por lo expuesto en lo anterior, se rechazó la hipótesis estadística nula:  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna:  $H_a$ .

### d. Regla de decisión.

Como  $X^2_c=495 > X^2_{26,3}$ ; Entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula

### e. Presentación Gráfica de la Prueba de Hipótesis.

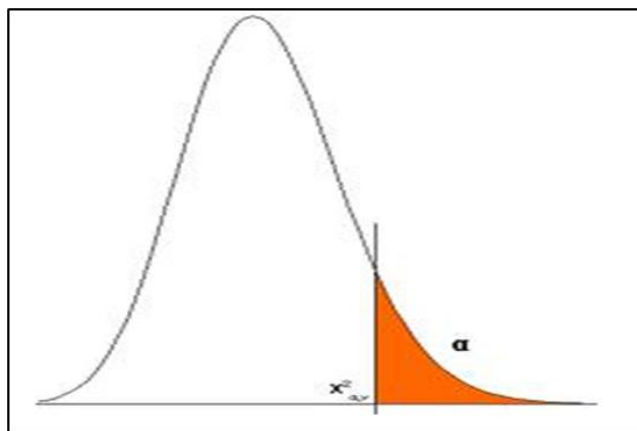


Figura 1. Prueba Estadística de Chi – Cuadrada.  
Fuente: Matriz de sistematización de datos

En la figura 1, la prueba estadística de la hipótesis de investigación sobre la influencia de la gestión educativa y clima laboral en la percepción de docentes de las instituciones educativas de Ayaviri es bueno; porque en la prueba de hipótesis estadística con margen de error de 0,05; considerando el valor de la prueba de Chi – cuadrado resultó con un valor de  $X^2_c=495 > X^2_{26,3}$ ; el cual se ubica en la campana de Gauss en la región positiva de rechazo. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ).

#### 4.1.2 Discusión 1, según el objetivo general

Como se advirtió, los resultados del estudio coinciden relativamente con los de: Effío (2018), quien refiere que existe una relación alta y directa entre la gestión educativa y el clima institucional, donde el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a 0.917, con el valor de significancia  $p$  menor a 0.05, aceptándose la hipótesis  $H_a$  de la investigación. Bautista (2017), indica que, existe una correlación significativa, pero del nivel regular entre el Clima institucional con respecto a la Calidad de Gestión Educativa en la población estudiada, repercutiendo en el aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, Chalco (2015), refiere que, la gestión educativa se relaciona con el clima institucional en la I.E. N° 1226, Sol de Vitarte de la UGEL 06 del distrito de Ate. Además, Lagos (2015) refiere que, el clima laboral influye positivamente en el comportamiento de los empleados de las empresas COPELEC; si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo.

(Yábar, 2013) En un estudio de tipo básico y de diseño correlacional presenta las conclusiones siguientes: Existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima, porque el valor  $P$  (Sig) es de 0.00, menor que 0.05; por tanto, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , por lo que El  $R^2$  de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% se ha demostrado que existe relación entre la Dirección de la gestión educativa y el desarrollo de la práctica docente, porque se describieron aspectos positivos basados en el control, cumplimiento del plan calendario y relación alumno/profesor.

El objeto de estudio de la gestión educativa es la organización y desarrollo del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, sino a la vez también práctica.

Tanto la gestión educativa como el clima laboral son aspectos importantes en el campo de la administración de la educación; en la actualidad tal vez con mayor énfasis bajo la denominación de gestión educativa o gestión escolar.

(Alvarez A. G., 2018) La gestión no significa inmediatamente el planteamiento de situaciones de dominio, sino la posibilidad y el proyecto de articulación de fuerzas y de diferencias, a través de un imaginario y un objetivo común. Es decir, gestión, por

un lado, implica una concepción y, por otro lado, una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías en una determinada organización o institución.

La Gestión educativa es una función del director de la institución educativa que consiste en un proceso de recojo de datos, emisión de juicios de valor y comunicación, respecto a la gestión institucional en un marco de transparencia y democracia; y con la intervención de los miembros de la institución educativa.

El gobierno de la institución educativa es presidido por la dirección, integrada por el director y los subdirectores, quienes tienen la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar el proceso de la gestión educativa. Entonces, el equipo directivo debe poseer el perfil y las cualidades pertinentes para asumir la gestión educativa institucional.

La gestión de las organizaciones en el caso específico de las instituciones educativas en estos tiempos de alta incertidumbre y membruda competencia, exige un perfil profesional de alto nivel a los gestores de la educación; en ese sentido, los directivos que dirijan las instituciones educativas, como los propios miembros de la comunidad educativa deben de reunir los perfiles adecuados y pertinentes a las funciones a desempeñar; solo así podrán contribuir al desarrollo de su persona como de la institución educativa.

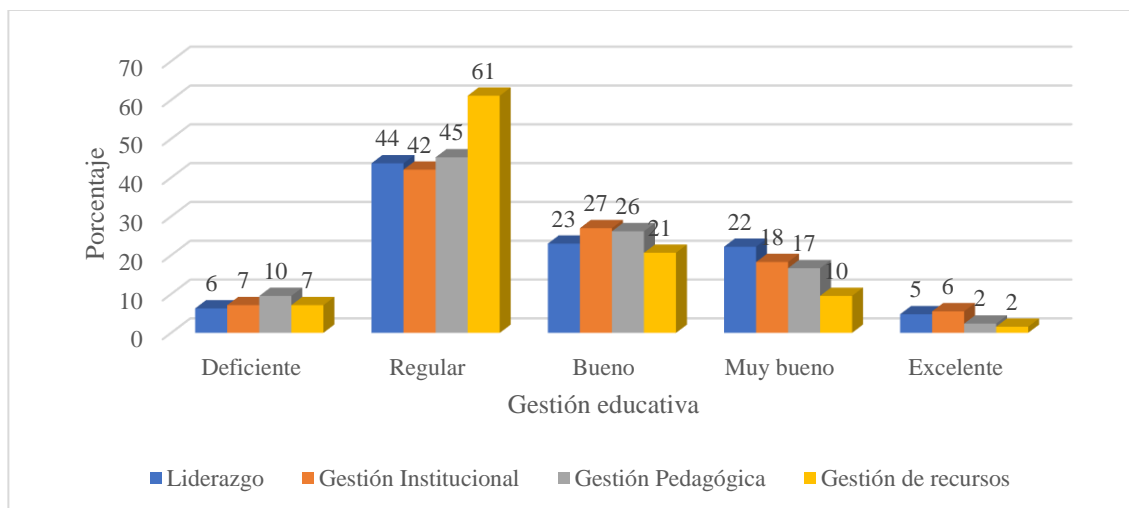
#### 4.2 Nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri

Tabla 6

*Resultados del nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri sobre el liderazgo, gestión institucional, gestión pedagógica y gestión de recursos.*

Escala	Liderazgo		Gestión Institucional		Gestión Pedagógica		Gestión de recursos	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	8	6	9	7	12	10	9	7
Regular	55	44	53	42	57	45	77	61
Bueno	29	23	34	27	33	26	26	21
Muy bueno	28	22	23	18	21	17	12	10
Excelente	6	5	7	6	3	2	2	2
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario 1



*Figura 2.* Resultados del nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri sobre el liderazgo, gestión institucional, gestión pedagógica y gestión de recursos.

Fuente: Tabla 6

En la tabla 6 y figura 2, respectivamente se observa que en las dimensiones de la gestión educativa se tiene en la primera dimensión de liderazgo 8 docentes que representa el 6% califican como deficiente, 55 docentes (44%) regular, 29 docentes (23%) bueno, 28 docentes (22%) muy bueno, 6 docentes (5%) excelente; en la segunda dimensión gestión institucional 9 docentes que representa el 7% califican como deficiente, 53 docentes (42%) regular, 34 docentes (27%) bueno, 23 docentes (18%) muy bueno, 7 docentes (6%) excelente; en la tercera dimensión gestión pedagógica 12 docentes que representa el 10% califican como deficiente, 57 docentes (45%) regular, 33 docentes (26%) bueno, 21 docentes (17%) muy bueno, 3 docentes (2%) excelente; y la cuarta dimensión gestión de recursos califican como deficiente 9 docentes que representa el 7% , 77 docentes (61%) regular, 26 docentes (21%) bueno, 12 docentes (10%) muy bueno, 2 docentes (2%) excelente . Según los resultados, significa que, el nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri es regular, según la escala de las dimensiones de la variable 1, tal como manifiestan el 44% en la dimensión de liderazgo, 42% en gestión institucional, 45% gestión pedagógica y 61% gestión de recursos, la mayoría de los docentes encuestados de los tres niveles educativos calificaron como regular.

#### 4.2.1 Discusión 2, según al objetivo específico a

Los resultados de la variable de estudio 1 revelan que, el nivel de gestión educativa en la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de la ciudad de

Ayaviri es regular en 44% en la dimensión de liderazgo, 42% en gestión institucional, 45% gestión pedagógica y 61% gestión de recursos; esto significa que, existe una regular gestión educativa en las instituciones educativas del nivel inicial N° 211, 219 y 237; del nivel primario N° 70480 y 71011; y de nivel secundario Roque Saenz Peña y Agropecuario N° 72, todos de la ciudad de Ayaviri, provincia de Melgar, Puno.

Los resultados del estudio relativamente coinciden con los de Effío (2018), quien manifiesta que, el nivel de la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 80414 Ricardo Palma, es buena en un 53.3 %.

En América Latina, asimismo en el Perú en la década 90 del siglo pasado se pasó de la perspectiva de la administración a la de la gestión. En el campo de la educación se dio el régimen de sistemas educativos centralizados –hasta fines de los ochenta-; existiendo dos corrientes cercanas a la disciplina, por una parte, se daba la planificación y por otra, la administración; ésta última con una visión autoritaria o verticalista; motivo por el cual se impulsó el paso de la clásica administración a la de gestión.

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo (R. M. N° 168-2002-ED).

Es importante hacer una diferencia entre gestión escolar y gestión educativa. La gestión escolar está vinculada a los procesos pedagógicos que se realizan en el aula; mientras que, la gestión educativa está relacionada a la política educativa que se desarrolla en el marco de la administración educativa que tiene que ver con el liderazgo, gestión institucional, gestión pedagógica y gestión de recursos. Según los autores citados en los antecedentes los resultados van de regular a bueno coincidiendo con los resultados obtenidos en la presente investigación.

### 4.3 Nivel de clima laboral en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri

Tabla 7

*Nivel de Clima laboral en las Instituciones Educativas, Ayaviri 2018.*

Escala	Motivación		Comunicación		Toma de Decisiones		Relaciones Interpersonales	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	9	7	7	6	8	6	6	5
Regular	66	52	48	38	54	43	48	38
Bueno	35	28	47	37	44	35	60	48
Muy bueno	13	10	19	15	19	15	10	8
Excelente	3	2	5	4	1	1	2	2
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario 2

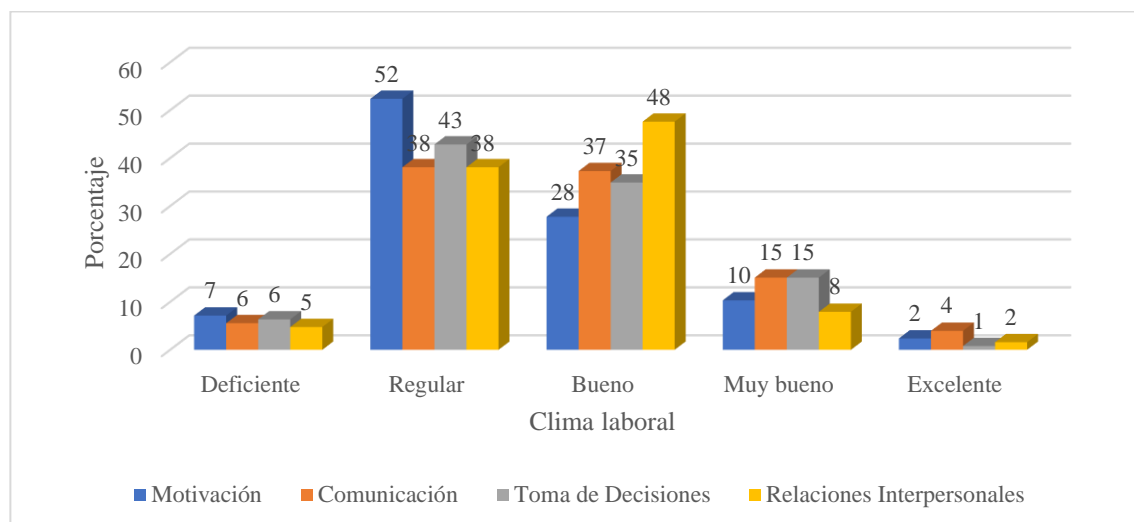


Figura 3. Nivel de Clima laboral en las Instituciones Educativas, Ayaviri 2018.

Fuente: Tabla 7

En la tabla 7 y figura 3, respectivamente se observa que en las dimensiones de la clima laboral se tiene en la primera dimensión de motivación 9 docentes que representa el 7% califican como deficiente, 66 docentes (52%) regular, 35 docentes (28%) bueno, 13 docentes (10%) muy bueno, 3 docentes (2%) excelente; en la segunda dimensión comunicación 7 docentes que representa el 6% califican como deficiente, 48 docentes (38%) regular, 47 docentes (37%) bueno, 19 docentes (15%) muy bueno, 5 docentes (4%) excelente; en la tercera dimensión toma de decisiones 8 docentes que representa el 6% califican como deficiente, 54 docentes (43%) regular, 44 docentes (35%) bueno, 19 docentes (15%) muy bueno, 1 docentes (1%) excelente; y la cuarta dimensión relaciones

interpersonales califican como deficiente 6 docentes que representa el 5% , 48 docentes (38%) regular, 60 docentes (48%) bueno, 10 docentes (8%) muy bueno, 2 docentes (2%) excelente . Según los resultados, significa que, el nivel de clima laboral en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri es regular, según la escala de las dimensiones de la variable 2, tal como manifiestan en la 52% motivación, 38% comunicación, 43% toma de decisiones, 38% relaciones interpersonales de la mayoría de los docentes encuestados de los tres niveles educativos calificaron como regular.

#### **4.3.1 Discusión 3, según al objetivo específico b**

Los resultados de la variable de estudio 2 revelan que, el nivel de clima laboral en las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri es regular teniendo los resultados con mayor porcentaje en la escala regular en las dimensiones 52% motivación, 38% comunicación, 43% toma de decisiones, 38% relaciones interpersonales aplicadas en las instituciones educativas del nivel inicial N° 211, 219 y 237; del nivel primario N° 70480 y 71011; y de nivel secundario Roque Saenz Peña y Agropecuario N° 72, todos de la ciudad de Ayaviri, provincia de Melgar, Puno.

Los resultados del estudio relativamente coinciden con los de: Palomino & Peña (2016), quienes indican que el clima organizacional en la empresa Veneplast Ltda es Bueno, según la opinión de los propios trabajadores. Effío (2018), manifiesta que, el nivel del clima institucional de la Institución Educativa N° 80414 Ricardo Palma, es de nivel regular en un 60 %. Lagos (2015) refiere que, el clima laboral influye positivamente en el comportamiento de los empleados de las empresas COPELEC.

Para la investigación por clima laboral se entiende como, el ambiente o atmósfera de trabajo percibido por los miembros de la institución educativa, donde la motivación, la comunicación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales son aspectos que ejercen influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores de la institución educativa del nivel de educación básica -inicial, primaria y secundaria-.

El clima laboral guarda relación entre el estado psicológico y emocional de los miembros de la comunidad educativa y la situación laboral de la institución educativa; esta interacción permite demostrar a ellos, sensación de satisfacción o

insatisfacción al respecto; la que viene a ser un indicador del clima laboral.

El clima laboral de acuerdo a los antecedentes de los diferentes autores citados coinciden en que el clima laboral guarda relación entre el estado psicológico y emocional de los miembros de la comunidad educativa, la situación del clima laboral en las instituciones educativas pueden mejorar si se inciden en las dimensiones de la motivación, comunicación, toma de decisiones y las relaciones interpersonales. En la actualidad, la teoría y la investigación en el campo de la gestión de las instituciones educativas muestran especial atención e interés por el estudio del clima laboral u organizacional; motivo por el que, los gerentes o gestores de las organizaciones de la sociedad actual; y en especial de las instituciones educativas deben tener especial atención en el tema, puesto que constituye una herramienta estratégica para el desarrollo de la institución educativa.

#### **4.4 Nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral, según sus dimensiones en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Ayaviri.**

##### **4.4.1 Prueba de hipótesis entre la gestión educativa y la motivación**

###### **a) Hipótesis Estadísticas:**

**Ho:** La gestión educativa no influye en la motivación de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

**Ha:** La gestión educativa influye en la motivación de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

###### **b) Nivel de significancia.**

Nivel de significancia  $\alpha=0,05$ , con una  $X^2$  “tabulada” con  $(5-1)(5-1)=16$  grados de libertad, en nuestro caso  $X^2_{16} = 26,3$

###### **c) Estadística de prueba.**



Tabla 8  
*Tabla cruzada Gestión Educativa\*Motivación*

		Motivación					Total	
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		
Gestión Educativa	Deficiente	Recuento	8	1	0	0	0	9
		Recuento esperado	,6	4,7	2,5	,9	,2	9,0
	Regular	Recuento	1	39	0	0	0	40
		Recuento esperado	2,9	21,0	11,1	4,1	1,0	40,0
	Bueno	Recuento	0	25	27	0	0	52
		Recuento esperado	3,7	27,2	14,4	5,4	1,2	52,0
	Muy bueno	Recuento	0	1	8	11	0	20
		Recuento esperado	1,4	10,5	5,6	2,1	,5	20,0
	Excelente	Recuento	0	0	0	2	3	5
		Recuento esperado	,4	2,6	1,4	,5	,1	5,0
	Total	Recuento	9	66	35	13	3	126
		Recuento esperado	9,0	66,0	35,0	13,0	3,0	126,0

Fuente: Cuestionario 1 y 2.

Tabla 9  
*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	273,734 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	175,827	16	,000
Asociación lineal por lineal	91,269	1	,000
N de casos válidos	126		

a. 18 casillas (72,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,12.

#### d) Regla de decisión

Como  $X^2_c=273,7 > X^2_{2=26,3}$ ; entonces se acepta la hipótesis alterna

#### Decisión

Con un nivel de significancia  $\alpha=0,05$  al 5%, según el análisis de la tabla de valores de Chi-cuadrado el resultado que obtuvimos  $X^2_c=273,7 > X^2_{2=26,3}$  y a través de la corrida estadística se observa valores altamente significativos (0,000) que lleva a concluir que las variables no son independientes, existe asociación entre las variables

de investigación, es decir, que si existe la influencia de la gestión educativa en la dimensión de la motivación del clima laboral en la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri. Por lo expuesto en lo anterior, se rechazó la hipótesis estadística nula:  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna:  $H_a$ .

#### 4.4.2 Prueba de hipótesis entre la gestión educativa y la comunicación

##### a) Hipótesis Estadísticas:

**$H_0$ :** La gestión educativa no influye en la comunicación de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

**$H_a$ :** La gestión educativa influye en la comunicación de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

##### b) Nivel de significancia.

Nivel de significancia  $\alpha=0,05$ , con una  $X^2$  “tabulada” con  $(5-1)(5-1)=16$  grados de libertad, en nuestro caso  $X^2_{16} = 26,3$

##### c) Estadística de prueba.

Tabla 10

*Tabla cruzada Gestión Educativa\*Comunicación*

		Comunicación					Total	
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		
Gestión Educativa	Deficiente	Recuento	7	2	0	0	0	9
		Recuento esperado	,5	3,4	3,4	1,4	,4	9,0
	Regular	Recuento	0	32	8	0	0	40
		Recuento esperado	2,2	15,2	14,9	6,0	1,6	40,0
	Bueno	Recuento	0	13	37	2	0	52
		Recuento esperado	2,9	19,8	19,4	7,8	2,1	52,0
	Muy bueno	Recuento	0	1	2	16	1	20
		Recuento esperado	1,1	7,6	7,5	3,0	,8	20,0
	Excelente	Recuento	0	0	0	1	4	5
		Recuento esperado	,3	1,9	1,9	8	,2	5,0
Total	Recuento	7	48	47	19	5	126	
	Recuento esperado	7,0	48,0	47,0	19,0	5,0	126,0	

Fuente: Cuestionario 1 y 2.

Tabla 11  
*Pruebas de Chi-Cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	293,054 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	172,803	16	,000
Asociación lineal por lineal	89,960	1	,000
N de casos válidos	126		

a. 17 casillas (68,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,20.

#### d) Regla de decisión

Como  $X^2_c=293 > X^2_{2}=26,3$ ; entonces se acepta la hipótesis alterna

#### Decisión

Con un nivel de significancia  $\alpha=0,05$  al 5%, según el análisis de la tabla de valores de Chi-cuadrado el resultado que obtuvimos  $X^2_c=273,7 > X^2_{2}=26,3$  y a través de la corrida estadística se observa valores altamente significativos (0,000) que lleva a concluir que las variables no son independientes, existe asociación entre las variables de investigación, es decir, que si existe la influencia de la gestión educativa en la dimensión de la comunicación del clima laboral en la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri. Por lo expuesto en lo anterior, se rechazó la hipótesis estadística nula:  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna:  $H_a$ .

#### 4.4.3 Prueba de hipótesis entre la gestión educativa y la toma de decisiones

##### a) Hipótesis Estadísticas:

**$H_0$ :** La gestión educativa no influye en la toma de decisiones de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

**$H_a$ :** La gestión educativa influye en la toma de decisiones de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

##### b) Nivel de significancia

Nivel de significancia  $\alpha=0,05$ , con una  $X^2$  “tabulada” con  $(5-1)(5-1)=16$  grados de libertad, en nuestro caso  $X^2_{16} = 26,3$

### c) Estadística de prueba

Tabla 12

Tabla Cruzada Gestión Educativa\*Toma de Decisiones

		Toma de Decisiones					Total	
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		
<b>Gestión Educativa</b>	Deficiente	Recuento	8	1	0	0	0	9
		Recuento esperado	,6	3,9	3,1	1,4	,1	9,0
	Regular	Recuento	0	37	3	0	0	40
		Recuento esperado	2,5	17,1	14,0	6,0	,3	40,0
	<b>Bueno</b>	Recuento	0	16	34	2	0	<b>52</b>
		Recuento esperado	3,3	22,3	8,2	7,8	,4	52,0
	Muy bueno	Recuento	0	0	7	13	0	20
		Recuento esperado	1,3	8,6	7,0	3,0	,2	20,0
	Excelente	Recuento	0	0	0	4	1	5
		Recuento esperado	,3	2,1	1,7	,8	,0	5,0
	<b>Total</b>	Recuento	8	54	44	19	1	126
		Recuento esperado	8,0	54,0	44,0	19,0	1,0	126,0

Fuente: Cuestionario 1 y 2

Tabla 13

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilat)
Chi-cuadrado de Pearson	251,894 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	171,631	16	,000
Asociación lineal por lineal	91,705	1	,000
N de casos válidos	126		

a. 17 casillas (68,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,04.

### d) Regla de decisión

Como  $X^2_{c=252} < X^2_{2=26,3}$ ; entonces se acepta la hipótesis alterna

#### Decisión

Con un nivel de significancia  $\alpha=0,05$  al 5%, según el análisis de la tabla de valores de Chi-cuadrado el resultado que obtuvimos Como  $X^2_{c=252} < X^2_{2=26,3}$  y a través de la corrida estadística se observa valores altamente significativos (0, 000) que lleva a concluir que las variables no son independientes, existe asociación entre las variables de investigación, es decir, que si existe la influencia de la gestión educativa

en la dimensión de la toma de decisiones del clima laboral en la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri. Por lo expuesto en lo anterior, se rechazó la hipótesis estadística nula:  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna:  $H_a$ .

#### 4.4.4 Prueba de hipótesis entre la gestión educativa y las relaciones interpersonales

##### a) Hipótesis Estadísticas:

**$H_0$ :** La gestión educativa no influye en las relaciones interpersonales de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

**$H_a$ :** La gestión educativa influye en las relaciones interpersonales de los docentes de instituciones educativas de Ayaviri.

##### b) Nivel de significancia

Nivel de significancia  $\alpha=0,05$ , con una  $X^2$  “tabulada” con  $(5-1)(5-1)=16$  grados de libertad, en nuestro caso  $X^2_{16} = 26,3$

##### c) Estadística de prueba

Tabla 14

*Tabla Cruzada Gestión Educativa\*Relaciones Interpersonales*

		Relaciones Interpersonales					Total	
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente		
<b>Gestión Educativa</b>	Deficiente	Recuento	6	3	0	0	0	9
		Recuento esperado	,4	3,4	4,3	,7	,1	,0
	Regular	Recuento	0	27	13	0	0	40
		Recuento esperado	1,9	15,2	19,0	3,2	,6	40,0
	<b>Bueno</b>	Recuento	0	15	36	1	0	<b>52</b>
		Recuento esperado	2,5	19,8	24,8	4,1	,8	52,0
	Muy bueno	Recuento	0	3	11	6	0	20
		Recuento esperado	1,0	7,6	9,5	1,6	,3	20,0
	Excelente	Recuento	0	0	0	3	2	5
		Recuento esperado	,2	1,9	2,4	,4	,1	5,0
	<b>Total</b>	Recuento	6	48	60	10	2	126
		Recuento esperado	6,0	48,0	60,0	10,0	2,0	126,0

Fuente: Cuestionario 1 y 2.

Tabla 15  
*Pruebas de Chi-Cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	190,923 <sup>a</sup>	16	,000
Razón de verosimilitud	106,170	16	,000
Asociación lineal por lineal	63,268	1	,000
N de casos válidos	126		

a. 19 casillas (76,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,08.

#### d) Regla de decisión

Como  $X^2_c=190 > X^2_{2=26,3}$ ; entonces se acepta la hipótesis alterna

#### Decisión

Con un nivel de significancia  $\alpha=0,05$  al 5%, según el análisis de la tabla de valores de Chi-cuadrado el resultado que obtuvimos  $X^2_c=190 > X^2_{2=26}$ , y a través de la corrida estadística se observa valores altamente significativos (0,000) que lleva a concluir que las variables no son independientes, existe asociación entre las variables de investigación, es decir, que si existe la influencia de la gestión educativa en la dimensión de la relaciones interpersonales del clima laboral en la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas de Ayaviri. Por lo expuesto en lo anterior, se rechazó la hipótesis estadística nula:  $H_0$  y se acepta la hipótesis alterna:  $H_a$ .

#### 4.4.5 Discusión 3, según al objetivo específico c

Los resultados, respecto del objetivo específico 3 de la investigación, los que se ilustran en las tablas 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15; revelan que, el nivel de influencia de la gestión educativa con las dimensiones del clima laboral; motivación, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales, en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri es Bueno en un 52%; lo que significa que, existe un nivel positivo o favorable en la gestión de las instituciones educativas del nivel inicial N° 211, 219 y 237; del nivel primario N° 70480 y 71011; y de nivel secundario Roque Saenz Peña y Agropecuario N° 72 de Ayaviri, respectivamente.

Los resultados del estudio relativamente coinciden con los de: Bautista (2017), quien refiere que, existe una correlación significativa de nivel regular entre el Clima

Institucional y la Calidad de Gestión Educativa en la población estudiada, repercutiendo en el aprendizaje de los estudiantes. Por su parte, Chalco (2015), concluye que, la gestión educativa se relaciona con el diseño y la cultura organizacional en la IE N° 1226, Sol de Vitarte de la UGEL 06 de Ate. Además, Yábar (2013) refiere que, existe relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima.

Guerrero (2012), manifiesta que, la gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la en la alta dirección, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, cayendo en el verticalismo.

En la actualidad -era de la globalización-, considerando el avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología, época en el que el dinamismo de la sociedad y las exigencias de la economía de mercado neoliberalismo, se hace más fuerte los retos de la gestión educativa; motivo por el cual, los gestores de la educación están prácticamente obligados a desarrollar acciones estratégicas de gestión que permitan solucionar las exigencias del sistema educativo actual.

Es importante destacar que, la gestión educativa pública merece la atención debida del Ministerio de Educación del Perú, organismo que tiene la función y la misión de desarrollar la educación pública en el nivel de educación básica y superior del país; motivo por el cual, las instituciones educativas públicas del país y en particular de la región de Puno requieren del apoyo financiero y logístico, acorde a las necesidades y exigencias educativas de esta sociedad.

García & García (2016), hace referencia de la nueva gestión pública (NGP), como una teoría que tiene como idea fuerza la adopción de una perspectiva gerencial en el Estado. Enfatiza en una gestión pública para resultados (GPR), considerándola como una estrategia de gestión eficiente y eficaz, pensada para incrementar el nivel de desarrollo organizacional en contraposición del sistema de la administración burocrática y tradicional.

## CONCLUSIONES

- En el presente trabajo de investigación se establece que existe la influencia entre la gestión educativa y clima laboral en la percepción de docentes de las instituciones educativas de Ayaviri, considerándose como bueno en un 52% , de acuerdo a la prueba de hipótesis estadística aplicada de la Chi cuadrada calculada con margen de error de 0,05; teniéndose como resultado  $X^2_{\epsilon=495} > X^2_{2=26,3}$ ; el cual se halla en la región de rechazo de la campana de Gauss; con un nivel de significación de 0.000. Por lo cual se concluye que, si hay influencia estadísticamente significativa, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- El nivel de gestión educativa en la percepción de docentes de instituciones educativas de Ayaviri es regular, en la escala de la variable 1, teniéndose como resultado en sus dimensiones; liderazgo 44%, gestión institucional 42%, gestión pedagógica 45% y gestión de recursos 61%, de los 126 docentes encuestados; por tanto, existe regular gestión educativa en las Instituciones Educativas de Ayaviri, permitiendo la mejora del desempeño docente para el logro de metas y objetivos institucionales.
- El nivel de clima laboral en la percepción de docentes de las instituciones educativas de Ayaviri es regular, en la escala de la variable 2, teniéndose como resultado en sus dimensiones; motivación 52%, comunicación 38%, toma de decisiones 43% y relaciones interpersonales 38%, de los 126 docentes encuestados; por tanto, existe regular clima laboral en las Instituciones Educativas de Ayaviri el nivel inicial N° 211, 219 y 237; del nivel primario N° 70480 y 71011; y de nivel secundario Roque Saenz Peña y Agropecuario N° 72 de Ayaviri.
- El nivel de influencia de la gestión educativa en el clima laboral, según sus dimensiones en la percepción de los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri es Bueno en un 52%, según la opinión de los 126 docentes encuestados y de acuerdo a la prueba de hipótesis estadística aplicada de la Chi cuadrada calculada con margen de error de 0,05 en la tabla cruzada entre gestión educativa y cada dimensión del clima laboral; teniéndose como resultado entre la gestión educativa y motivación  $X^2_{\epsilon=273,7} > X^2_{2=26,3}$ ; gestión educativa y comunicación  $X^2_{\epsilon=293} > X^2_{2=26,3}$ ; gestión educativa y toma de decisiones  $X^2_{\epsilon=252} < X^2_{2=26,3}$  y gestión educativa y relaciones interpersonales  $X^2_{\epsilon=190} > X^2_{2=26,3}$ , con un nivel de significación de 0.000. Por lo cual se concluye que si hay influencia





estadísticamente significativa, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.



## RECOMENDACIONES

- A las autoridades del sector educación de gestión pública del nivel central como regional a fin de que se promueva acciones de fortalecimiento de capacidades docentes en temas de gestión pública y de clima laboral, dirigido al personal directivo y docentes de los tres niveles educativos del ámbito de la Dirección Regional de Educación de Puno (Perú).
- A los directores y subdirectores, incluso personal docente y administrativo de las instituciones educativas de gestión pública de los tres niveles educativos del distrito de Ayaviri de la UGEL Melgar a que se interesen por el fortalecimiento de capacidades en temas de gestión educativa y de clima laboral, aspectos que en última instancia permitirán mejorar el tema de gestión de la institución educativa.
- A la comunidad científica en general a que se tome conciencia del tema educación; puesto que este asunto constituye el eje del desarrollo social, motivo por el cual su estudio es importante.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana. (Tesis de Maestría)* (Universidad San Martín de Porres). Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12727/1168>
- Álava, M. J. (2007). *Los secretos de la comunicación: las claves de las relaciones humanas*. Madrid: Dirección General de Familia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11162/43185>
- Albañil, A. (2015). *El Clima laboral y la Participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura. (Tesis de Maestría)* (Universidad de Piura). Universidad de Piura, Piura, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11042/2243>
- Aldana, E. W. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín. (Tesis de Maestría)* (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3890>
- Alvarez, A. (2018). *Gestión del director en los proyectos de innovación en la Institución Educativa Víctor Raúl Haya de la Torre UGEL Chincheros. (Tesis de maestría)* (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2228>
- Alvarez, I. N., Ibarra, M. G., & Miranda, E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Revista Ra Ximhai*, 9(4), 149–156. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46129004014>
- Barela, A., Rubio, C., & Tovar, I. (2015). *Propuesta de Estrategias para Mejorar las Relaciones Interpersonales del Personal que Labora en el Departamento de Call Center en el Centro Oftalmológico de Valencia (Ceoval). (Tesis de grado)* (Universidad de Carabobo). Universidad de Carabobo, Bárbula, Venezuela. Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3235/barutov.pdf?sequence=3>
- Bautista, N. J. (2017). *Clima institucional y la calidad de la gestión educativa en la Institución Educativa “Madre Admirable” de la UGEL N° 07 - del Distrito San Luis – 2014. (Tesis de maestría)* (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán

- y Valle). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.  
Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1442>
- Bordas, M. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL*. España: UNED.  
Recuperado de [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23377993&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL&\\_piref93\\_23376063\\_93\\_23377993\\_23377993.next\\_page=/htdocs/ficha.jsp?IdArticulo=0102064CT01L01](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23377993&_dad=portal&_schema=PORTAL&_piref93_23376063_93_23377993_23377993.next_page=/htdocs/ficha.jsp?IdArticulo=0102064CT01L01)
- Chalco, N. R. (2015). *Relación entre la Gestión educativa y el Clima institucional en la IE. N° 1226, Sol de Vitarte, UGEL 06, Ate. (Tesis de Maestría)* (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1031>
- Chiavenato, I. (2017a). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2017b). *Planeación estratégica fundamentos y aplicación* (3ra ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chipana, M. (2015). *Gestión pedagógica y la Calidad educativa en las Unidades de Gestión Educativa Local de San Román y Azángaro – 2013. (Tesis de Doctorado)* (Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez de Juliaca). Universidad Andina Nestor Cáceres Velásquez de Juliaca, Juliaca, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/276>
- Coaila, E. E. (2017). *La Gestión Pedagógica de Calidad Para Construir el Plan Anual de Trabajo en la Institución Educativa Emblemática “Daniel Becerra Ocampo” de Ilo. (Tesis de grado)* (Universidad Nacional de San Agustín). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3797>
- Correa, A., Alvarez, A., & Correa, S. (2014). *La gestión educativa un nuevo paradigma*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/14lupita/la-gestin-educativa-un-nuevo-paradigma>
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2016). Tendencias globales en capital humano 2016: la nueva organización: un diseño diferente. *Deloitte University Press*, 121.
- Effio, M. R. (2018). *Gestión educativa y clima institucional en docentes de la Institución Educativa N° 80414 Ricardo Palma, Pacasmayo-2017. (Tesis de Maestría)* (Universidad César Vallejo). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de

- <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11862>
- Elera, R. (2010). *Gestión institucional y su relación con la Calidad del servicio en una Institución Educativa Pública de Callao. (Tesis de Maestría)* (Universidad San Ignacio de Loyola). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1149/1/2010\\_Elera\\_Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una institución educativa pública de Callao.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1149/1/2010_Elera_Gestión_institucional_y_su_relación_con_la_calidad_del_servicio_en_una_institución_educativa_pública_de_Callao.pdf)
- Española, R. A. (2014). *Diccionario* (23th ed.). España. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=conocimiento>
- Fajardo, G. C., & Flores, A. M. (2016). *Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional*. Bogotá: Imageprinting Ltda.
- Farfán, Á., Mero, O., & Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179–190.
- Farfán, M. T., & Reyes, I. A. (2017). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45–61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=34056722004>
- Fuentes, S. M. (2013). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de grado)* (Universidad Rafael Landívar). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gamarra, E. L. (2019). *Gestión educativa y clima laboral en docentes de la Institución Educativa Pública N°20402 Virgen de Fátima. (Tesis de Maestría)* (Universidad César Vallejo). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29111>
- García, B., Rodríguez, L., Banda, H., Hernández, L., & Mandujano, J. C. (2017). Clima Organizacional. El Caso De Estudio: La Hacienda La Chonita En Cunduacán, Tabasco, México. *Revista Global de Negocios*, 5(5), 75–86.
- Garda, V. R. (2010). *El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad. (Tesis de grado)* (Universidad de Granada). Universidad de Granada, Granada, España. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/handle/10481/4963?show=full>
- Gómez, R. E. (2010). *Gestión Institucional y su Relación con la Calidad del Servicio en*

- una Institución Educativa Pública De Callao. (Tesis de Maestría)* (Universidad San Ignacio de Loyola). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/123456789/1149>
- González, S. M., & Figueroa, H. (2016). *Clima Laboral y Satisfacción Docente en el Colegio Técnico Microempresarial El Carmen - Colombia, 2016. (Tesis de maestría)* (Universidad Privada Norbert Wiener). Universidad Privada Norbert Wiener, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/739/MAESTRO-Figueroa Aparicio Hermes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el Desempeño organizacional en empresas COPELEC. (Tesis de grado)* (Universidad del Bío-Bío). Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile. Recuperado de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1533/1/Lagos Cortes%2C Victor.pdf>
- López, K. A. (2015). *El mejoramiento de la Gestión educativa a través de procesos de calidad debe bajar los índices de deserción en el Colegio de la Enseñanza cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá. (Tesis de Doctorado)* (Universidad de Granada). Universidad de Granada, Granada, España. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/40010/24703096.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lopez, W. (2018). *Influencia de las Relaciones Interpersonales en la Práctica de Valores de los Internos del Establecimiento Penitenciario Puno – 2018. (Tesis de Licenciatura)* (Universidad Nacional del Altiplano de Puno). Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/9922>
- Melgar, A. E., Flores, W. S., Arévalo, J. A., & Antón, P. J. (2019). Tecnologías educativas, habilidades sociales y la toma de decisiones en estudiantes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 440–456. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.305>
- MINEDU. (2012). *Ley de Reforma Magisterial Ley 29944*. Lima: Ministerio de Educación.
- MINEDU. (2015a). *Manual de Gestión Escolar*. Lima: Ministerio de Educación.

- MINEDU. (2015b). *Marco del Buen Desempeño Directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave de éxito en una empresa. *Revista digital Investigación y negocios*, 9(13), 20–27. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13\\_a05.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf)
- Molocho, N. (2010). *Influencia del clima organizacional en la Gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. (Tesis de Maestría)* (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3230>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica “Visión de Futuro”*, 20(16), 20. Recuperado de [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=422&Itemid=90](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90)
- Palomino, M. J., & Peña, R. G. (2016). *El Clima organizacional y su relación con el Desempeño laboral de los empleados de la empresa distribuidora y papelería Veneplast ltda. (Tesis de grado)* (Universidad de Cartagena). Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11227/3991>
- Pelaes, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. (Tesis de Doctorado)* (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/1140>
- Portugal, J. (1999). La Gestión Educativa: Una Visión hacia la Formación Docente. *Revista N°12 Motrocidad y Persona*, 33–40.
- Quin, R. S. (2014). *La Cultura Organizacional y su Relación con la Gestión Institucional en las Instituciones Públicas de Canto Rey San Juan de Lurigancho. (Tesis de Maestría)* (Universidad Nacional de Educación Enrique Gúzman y Valle). Universidad Nacional de Educación Enrique Gúzman y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/626>
- Quispe, R. E., & Calero, S. (2018). *La gestión pedagógica y la calidad educativa de una Institución Educativa de Alto Trujillo, El Porvenir- 2017. (Tesis de Maestría)* (Universidad César Vallejo). Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11765>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española Edición del*

- Tricentenario*. Madrid: RAE.
- Resendiz, I. H. (2014). *Planeación estratégica en el área académica de la Universidad del Desarrollo Profesional*. (Tesis de maestría) (Tecnológico de Monterrey). Tecnológico de Monterrey, Tampico, México. Recuperado de <https://repositorio.tec.mx/ortec/bitstream/handle/11285/629704/IleanaHaydeéReséndizLópez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, N. T. (2012). *Percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009*. (Tesis de Maestría) (Universidad San Ignacio de Loyola). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de <https://1library.co/document/yevnxw7z-liderazgo-directivo-desempeno-docente-secundario-institucion-educativa-ventanilla.html>
- Rico, M. A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55–70. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>
- Rodriguez, L. (2014). *Liderazgo Gerencial Transformacional*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12500/TRABAJO DE GRADO LIDERAZGO.pdf;jsessionid=E478881A9E3FE7B54E4FA474E68FF38B?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12500/TRABAJO_DE_GRADO_LIDERAZGO.pdf;jsessionid=E478881A9E3FE7B54E4FA474E68FF38B?sequence=1)
- Rojas, N. Y., & Gonzales, I. A. (2015). *Estrategia de Gestión educativa para transformar la convivencia en el Colegio Eduardo Umaña Luna de la localidad Octava de Kennedy*. (Tesis de maestría) (Universidad Libre de Bogotá). Universidad Libre de Bogotá, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10901/8338>
- Sanabria, G. (2012). Innovar modelos de gestión para mejorar la calidad de los doctorados en educación en Colombia. *Hallazgos*, 9(17). <https://doi.org/10.15332/s1794-3841.2012.0017.07>
- Sanchez, J. (2017). *Gestion Administrativa y Calidad de Servicio de la Oficina Principal del Banco de la Nacion y su Influencia en la Fidelizacion de los Usuarios en el Periodo 2015*. (Tesis de Licenciatura) (Universidad Inca Garcilazo de la Vega). Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1007>
- Sorados, M. M. (2015). *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión*



- educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima. (Tesis de Doctorado)* (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/535>
- Valles, M. E., Rodríguez, H. J., Del Valle, D., Rojas, O. J., & Jiménez, D. D. (2017). Gestión del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias - Director's management for the educational strengthening of primary schools. *Panorama*, 11(20), 7–18. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v11i20.976>
- Vega, E. (2018). ¿Pedagogía o Ciencias de la Educación? Una lucha epistemológica. *Revista Boletín REDIPE*, 7(9), 56–62. Recuperado de <file:///C:/Users/jboga/Downloads/561-Texto del artículo-1054-1-10-20180911.pdf>
- Vichique, M. A. (2016). *La Gestión Institucional de Crisis Estrategia Clave en el Siglo XXI*. Barcelona: UOC.
- Vidal, J. (2012). Teoría de la Decisión: Proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta de moebio*, (44), 136–152. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2012000200004>
- Villamil, O., & Sanchez, W. (2012). Influencia del Clima Organizacional sobre la satisfacción laboral en los empleados de la Municipalidad de Choloma. *Innovar*, 1(1), 94–112. Recuperado de <https://unitec.edu/innovare/published/volume-1/number-1/115-influencia-del-clima-organizacional-sobre-la-satisfaccion-laboral-en-los-empleados-de-la-municipalidad-de-choloma.pdf>
- Williams, L. (2013). *Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia. (Tesis de Maestría)* (Universidad Autonoma Nuevo León). Universidad Autonoma Nuevo León, Nuevo León, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/3751>
- Yábar, I. (2013). *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima - Cercado. (Tesis de Maestría)* (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/1680>
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. (Tesis de Maestría)* (Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3176>



## ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario de Gestión Educativa

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA

#### Instrucciones:

Estimado (a) docente, lea atentamente el contenido del cuestionario y atendiendo a cómo se siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados correspondientes a la Gestión Educativa que se presenta en su Institución Educativa; responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente

DIMENSIONES	INDICADORES	CATEGORÍAS				
		1. Deficient	2. Regular	3. Bueno	4. Muy	5. Excelente
LIDERAZGO	1. Ejerce liderazgo transformacional en la gestión institucional de la IE.					
	2. Genera expectativa y emprendimiento y trabajo en equipo en la IE.					
	3. Ejerce un liderazgo compartido y flexible en el personal de la IE.					
	4. Desarrolla un sistema de gestión de la información y comunicación.					
	5. Genera confianza y motivación en el personal de la IE.					
GESTIÓN INSTITUCIONAL	6. Formula y ejecuta el Proyecto Educativo Institucional (PEI).					
	7. Practica una comunicación asertiva entre el personal de la IE.					
	8. Formula y gestiona adecuadamente los instrumentos de gestión escolar.					
	9. Demuestra solvencia moral y académica en el desempeño directivo.					
GESTIÓN PEDAGÓGICA	10. Genera una gestión institucional, basada en estándares de calidad.					
	11. Asegura la adaptación e implementación adecuada del currículo.					
	12. Garantiza que los planes y programas educativos sean de calidad.					
	13. Gestiona el monitoreo y acompañamiento pedagógico.					
	14. Practica liderazgo pedagógico en el personal docente de la IE.					
GESTIÓN DE RECURSOS	15. Gestiona los talleres de Grupos de Interaprendizaje (GIA) en los docentes.					
	16. Gestiona la obtención y distribución de recursos y el control de gastos.					
	17. Establece las condiciones de infraestructura, equipamiento y mobiliario de IE.					
	18. Gestiona los recursos materiales y financieros para el desarrollo de la IE.					
	19. Racionaliza el uso de recursos de la IE, según necesidades y prioridades.					
	20. Demuestra idoneidad en la administración de bienes y servicios de la IE.					

Fuente: (Adaptación de Manual de Gestión para directores de instituciones educativas, Unesco Perú, 2011).

Muy gentil por su colaboración a la investigación.

**Anexo 2.** Cuestionario de Clima Laboral en la Institución Educativa

**CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA**

**Instrucciones:**

Estimado (a) docente, lea atentamente el contenido del cuestionario y atendiendo a cómo se siente usted, respecto a los distintos aspectos encuestados correspondientes al Clima laboral en su Institución Educativa; responda marcando con una X en alguna de las opciones siguientes:

1. Deficiente
2. Regular
3. Bueno
4. Muy Bueno
5. Excelente

**1. DATOS:**

Condición laboral	Sexo	Nivel educativo
Directivo ( )	Masculino ( )	Educación inicial ( )
Docente ( )	Femenino ( )	Educación primaria ( )
		Educación Secundaria ( )

**2. CUESTIONARIO:**

DIMENSIONES E ÍTEMS	CATEGORÍAS				
	1. Deficiente	2. Regular	3. Bueno	4. Muy Bueno	5. Excelente
<b>MOTIVACIÓN</b>					
1. Demuestro empeño para el desarrollo de la institución educativa.					
2. Existe suficiente recompensa y reconocimiento frente a labores sobresalientes.					
3. Siento que existe lealtad e identificación del personal con la institución educativa.					
4. Existe favoritismo en el otorgamiento de recompensas al personal.					
5. Me siento motivado, competente y capaz de cumplir mis funciones.					
6. Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo.					
7. Existe una política institucional de estímulos y sanciones bien definidas.					
8. Existe una política institucional de desarrollo de capacidades profesionales del personal.					
9. Las labores sobresalientes del personal son estimuladas por la autoridad edil.					

10. Cuando cometo errores involuntarios en mi labor docente, trato de enmendarlos.					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
11. Existe libertad de expresión para manifestar lo que pienso y siento.					
12. Trato de imponer mis ideas frente a los demás de la institución.					
13. Espero y recibo instrucciones de las autoridades para desempeñar mi trabajo.					
14. El director promueve una comunicación abierta y asertiva en la institución.					
15. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo (retroalimentación).					
16. Siento que mis sugerencias son valiosas y atendidas.					
17. El director por lo general no toma en cuenta las sugerencias del personal.					
18. Poseo capacidad de escucha frente a los compañeros de trabajo.					
19. Entre todo el personal de la institución existe por lo general contradicciones.					
20. Existe difusión, respecto de los instrumentos de gestión institucional.					
<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
21. Las autoridades demuestran por lo general una acertada toma de decisiones.					
22. Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo.					
23. En mi ausencia hay flexibilidad para que otros asuman mis tareas.					
24. La institución educativa me da oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
25. Cuando tomo la iniciativa, trato de hacer bien las actividades.					
26. Cuando se presenta crisis en la institución, trato de rehuir.					
27. Frente a las acciones rutinarias trato de ser creativo e innovador.					
28. El sistema de control es importante para el desarrollo de la institución.					
29. Siento satisfacción frente a los logros de la institución, asimismo asumo sus problemas.					
30. Cuando algún compañero de trabajo tiene dificultades en su labor, coopero con ello.					
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
31. Las relaciones entre autoridades, docentes y otros de la institución son armoniosas.					
32. Soy tolerante frente a la opinión de mis compañeros de trabajo.					
33. Considero que la mayoría del personal docente es fría y reservada.					
34. Contribuyo a la mejora de las relaciones interpersonales.					
35. Siento que los intereses personales hacen daño a la institución educativa.					
36. Me incomodo fácilmente, cuando existe imposición de ideas.					
37. El ambiente laboral es positiva en la institución.					
38. Estoy plenamente integrado en mi trabajo.					
39. Considero que en la institución se fomenta el trabajo en equipo.					
40. Me relaciono con facilidad con mis compañeros de trabajo y otras personas.					

Fuente: (Brunet, 1987).

Muchas gracias por su colaboración al estudio





