

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**ESCUELA DE POST GRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

Clima Institucional y desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel - 2014

Para optar el grado académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestriza: Juan Israel Lingán Llanos

Asesor:

Mg. Carlos Rafael Suárez Sánchez

**CAJAMARCA – PERÚ**

**2015**

COPYRIGHT © 2014 by  
**JUAN ISRAEL LINGÁN LLANOS**  
Todos los derechos son reservados

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

## ESCUELA DE POST GRADO



### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

### MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

### TESIS

Clima Institucional y desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel - 2014

Para optar el grado académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentado por:

Maestría: Juan Israel Lingán Llanos

### Comité científico

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar  
Presidente

Mg. Waldir Díaz Cabrera  
Primer miembro

Mg. Enrique Vera Viera  
Segundo miembro

Mg. Carlos Rafael Suárez Sánchez  
Asesor

CAJAMARCA – PERÚ

2015

## **DEDICATORIA**

A Dios

quien creó este mundo con amor,  
lo hizo todo bueno para disfrutar.  
y si el amor se sobrepone a toda existencia,  
entonces hay razones para dedicarle al creador.

A mi esposa Tania Marlene Cáceres Alvarado,  
a mis hijos Harold, Naghely y Jhampol por su amor, comprensión,  
paciencia, y apoyo incondicional,  
que se convierten en fortalezas para enfrentar retos y triunfar.

A mis padres, Mario y Filomena  
a quienes les debo la vida,  
lo que tengo y lo que soy.

A mis hermanos y a todos,  
quienes en conjunto me brindaron su apoyo fraterno, moral e intelectual;  
me alentaron para avanzar en la consecución del objetivo propuesto  
y a luchar con decisión , hasta que el éxito pueda alcanzar.

### **AGRADECIMIENTO:**

- A la Dra. Marina Estrada Pérez, por la dirección eficaz y eficiente de la escuela de postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, así como por su intervención acertada y oportuna del proyecto de capacitación de maestría.
- Al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, por el esfuerzo puesto en la revisión minuciosa y orientación para mejorar el presente informe.
- Al equipo docente de la Escuela de Postgrado que desarrollaron las asignaturas de Maestría, asumiendo el reto y desafío de formar holística y científicamente a los maestrantes.
- Al Gobierno Regional de Cajamarca, por el financiamiento de los estudios de maestría promoviendo la mejora de la calidad educativa.
- Al Mg. Carlos Rafael Suárez Sánchez, por su aporte y orientación científica en todo el proceso del presente informe.
- A los directores y docentes de la Red Educativa “Amautas Competitivos” La Arteza por su colaboración en el desarrollo de la presente tesis.

## **EPÍGRAFE**

La pérdida del rol profesional del docente, su falta de actualización y perfeccionamiento, no es culpa exclusiva de él. La mayor responsabilidad recae en nuestros gobernantes que no han tenido la voluntad y el coraje de reconocer, promover, y estimular el desarrollo profesional del magisterio, en cuanto han temido y temen que la mejor formación humana de la nación ponga en peligro el conservadurismo que beneficia a los grupos de poder.

Calero.

# ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
EPÍGRAFE	vi
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Objetivos de la Investigación	7
1.4. Justificación de la Investigación	8
1.5. Delimitación	9
1.6. Limitaciones	10
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	11
2.2. Bases Teórico – Científicas	17
2.2.1. Clima Institucional	27
A. Liderazgo	33
B. Motivación	35
C. Comunicación.	37
a. La dirección educativa	40
b. Estilos de dirección escolar	42
c. El director educacional y sus funciones	43
2.2.2. Desempeño Docente	47
2.3. Definición de Términos Básicos	56

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

3.1. Hipótesis de la Investigación	58
3.2. Variables	58
3.3. Matriz de Operacionalización de las Variables	60
3.4. Población y Muestra	60
3.5. Unidad de análisis	60
3.6. Tipo de Investigación	61
3.7. Diseño de Investigación	61
3.8. Técnicas e instrumentos de Recolección de información	62
3.9. Validez y confiabilidad	62

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados de la variable clima institucional	64
4.2. Resultados de la variable desempeño docente	75
4.3. Prueba de Hipótesis	86

### **CAPITULO V :PROPUESTA DE CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE**

CONCLUSIONES	98
SUGERENCIAS	99
LISTA DE REFERENCIAS	100
APENDICE/ANEXOS	



<b>LISTA DE TABLAS</b>		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Planificación estratégica	64
Tabla 2	Motivación laboral	66
Tabla 3	Dinamización de la información	67
Tabla 4	Promoción de un clima institucional favorable	68
Tabla 5	Manejo de conflictos	69
Tabla 6	Gestión del Currículo	70
Tabla 7	Monitoreo y acompañamiento pedagógico	71
Tabla 8	Promoción del cambio institucional	72
Tabla 9	Toma de decisiones	73
Tabla 10	Delegación de funciones.	74
Tabla 11	Planificación curricular	75
Tabla 12	Estrategias didácticas	76
Tabla 13	Medios y materiales didácticos	77
Tabla 14	Evaluación	78
Tabla 15	Gestión participativa.	79
Tabla 16	Contribución en la gestión institucional	80
Tabla 17	Trabajo en equipo	81
Tabla 18	Actualización profesional	82
Tabla 19	Promoción de la innovación y la creatividad	83
Tabla 20	Trascendencia laboral	84
Tabla 21	Perfil del director y del docente	85
Tabla 22	Contingencia con frecuencias observadas	86
Tabla 23	De frecuencias esperadas	87
Tabla 24	Datos para calcular la Chi cuadrada	88

## LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

I.E.	: Institución Educativa
MED	: Ministerio de Educación
D.O.	: Desarrollo organizacional
PAT.	: Plan Anual de Trabajo
PEI.	: Proyecto Educativo Institucional
RI.	: Reglamento Interno
MBDD.	: Manual del Buen Desempeño Docente.
UNC.	: Universidad Nacional de Cajamarca
UGEL.	: Unidad de Gestión Educativa Local
UNESCO:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura

## RESUMEN

La presente tesis, tiene como propósito determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, en el año 2014. El diseño de investigación seleccionado para la aplicación y verificación de la hipótesis corresponde a los estudios no experimentales y al tipo transeccional, descriptivo correlacional. Se trabajó con una población y muestra constituida por 08 directores y 28 docentes de inicial, primaria y secundaria que conforman la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, en el año 2014. Para la recolección de datos se utilizó dos cuestionarios uno para docentes y otro para directores con similares características, los cuales fueron validados por expertos con alta confiabilidad; para el análisis de los datos se aplicó las medidas de tendencia central como la media aritmética los cuales son expresados en las tablas. La hipótesis se probó mediante la aplicación de la prueba estadística no paramétrica chi cuadrada ( $\chi^2$ ) cuyos resultados determinan que existe relación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente. A nivel de clima institucional prevaleció la tendencia de regular a positiva en lo concerniente a dirección estratégica, liderazgo pedagógico y coordinación de acciones; y en lo referente a las dimensiones de la variable desempeño docente resultaron con una valoración de positiva en su integridad, por consiguiente resultan en la misma valoración los indicadores que comprenden; finalmente se deja una propuesta para que con su aplicación poder mejorar el clima institucional y el desempeño docente.

**Palabras clave:** Clima institucional, Institución Educativa, Organización, Liderazgo, Motivación, Desempeño Docente, Gestión.

## ABSTRACT

This thesis aims to determine the relationship between the school climate and teacher performance in the institutions of the Education Network "Amautas Competitive" in the province of San Miguel, in 2014. The selected design research for implementation and verification of the hypothesis corresponds to the non-experimental studies and descriptive correlational transectional. We worked with a population sample consisting of 08 directors and 28 teachers, primary and secondary education network that make up the "Amautas Competitive" in the province of San Miguel, in 2014. For data collection was used two questionnaires one for teachers and one for directors with similar characteristics, which were validated by experts with high reliability; for data analysis measures of central tendency as the arithmetic mean of which are expressed in the tables it is applied. The hypothesis was tested by applying the nonparametric chi square test statistic ( $\chi^2$ ) the results determine that there is significant relationship between school climate and teacher performance. At the level of institutional climate prevailed regular positive trend with regard to strategic direction, pedagogical leadership and coordination of actions; and with regard to the dimensions of the teaching performance they resulted with varying positive value as a whole, thus resulting in the same evaluation indicators comprising; finally it designed a proposal for its implementation the institutional climate and teacher performance is improving.

**Keywords:** Institutional Climate, Educational Institution, Organization, Leadership, Communication, Motivation, Performance Educational, Management

## INTRODUCCIÓN

La organización es un todo estructurado y sistémico, constituida por el conjunto de recursos humanos, materiales y tecnológicos. Su funcionalidad y resultados se deben a la calidad de interacción, dependencia e interdependencia de sus componentes, sobre todo de las personas, quienes dan vida a las organizaciones, al desarrollo científico, económico, tecnológico y social desde cualquier espacio; además sus objetivos es llegar cada vez más alto y más lejos, para lo que, enfrentan retos y desafíos en búsqueda de bienestar y satisfacción de sus necesidades.

Las organizaciones son el fundamento del desarrollo social, evolucionan y se dinamizan en función del tiempo, por ello aparecieron enfoques, escuelas, y teorías defendidas por estudiosos que tenían especial interés por determinar los factores internos y externos como la cultura, el comportamiento, el tipo de liderazgo, los niveles de comunicación, la motivación, la toma de decisiones, el emprendimiento y trascendencia; entre otros que condicionan el desempeño de los trabajadores y el progreso de las instituciones.

Clásicamente se hablaba de administración en todas las instituciones, su campo de acción era limitado y específico; la conducción dependía del tipo de dirección o de la capacidad y talento del administrador, gerente o director quien es el responsable de la planificación, organización, dirección y control, define estrategias, diagnostica situaciones, mide los recursos, planea su integración, soluciona problemas, genera innovación y competitividad; en la actualidad este espacio es abordado por el denominativo de gestión con la que se amplía las funciones de los responsables de las instituciones, bajo esta visión se da más importancia a los valores, los integrantes de la organización asumen el protagonismo de la cultura organizacional, adoptan un modelo de gestión participativa y de abajo hacia arriba, incide en factores como el compromiso, la lealtad, la motivación, la satisfacción y el buen

servicio a los usuarios, de tal modo que los procesos de control de gestión se basan más en el alineamiento de objetivos compartidos, lo que permite descentralizar, delegar, responsabilizar, dialogar y aprender en forma conjunta.

En realidad, las organizaciones no son homogéneas, su complejidad se debe a varios factores como el número de personas y sus motivaciones, su ubicación geográfica, recursos con los que cuenta, entre otros, es necesario que cada persona sepa el rol que deben desempeñar poniendo en juego sus capacidades para un mejor rendimiento, sus aspiraciones deben ser movidas por las dimensiones: “ser y tener”, dentro de un marco de ética humana y social, y de esta manera amar lo que hace. Al respecto Marchant (2006) afirma que “Podrán implementarse las más eficientes estructuras de dirección y planificación, podrán aplicarse las más modernas herramientas de gestión, y dotarse de la infraestructura física y tecnológica de más avanzada, pero si no se tiene claro el valor y el rol de las personas, en un sentido real y no meramente teórico, nada funcionará” (p.9)

En este contexto, se determina que las instituciones educativas difieren unas de otras, su tratamiento resulta complejo debido a la diversidad de intereses, capacidades, fortalezas, y debilidades de los interactuantes en cada una de ellas. Estos y otros condicionantes complejizan la funcionalidad de las redes educativas cuyos parámetros oscilan en un marco de mejoramiento de la calidad del servicio que brindan. Las consideraciones, nos motivan plantearnos como problemas y objetivos determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas competitivos” de la provincia de San Miguel.

El soporte de nuestra investigación se fundamenta en las numerosas teorías consultadas, así como en las investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional y regional; constituyendo aportes importantes para contrastar con los resultados que se obtenga.

La estructura de la presente tesis comprende cuatro capítulos:

En el capítulo I se presenta el planteamiento y formulación del problema de la investigación, la justificación, delimitaciones, limitaciones, línea de acción y objetivos de la investigación. En ésta parte se sustenta los motivos que nos permites realizar esta investigación.

El capítulo II comprende el marco teórico en el que se detallan los antecedentes, las bases teórico-científicas, así como la definición de términos básicos. El marco teórico otorga soporte y sustento científico a nuestra investigación, es la parte medular en el que se tiene en cuenta los aportes de investigadores sociales y las experiencias de actores en esta temática.

En el capítulo III se presenta el marco metodológico donde se da tratamiento a la hipótesis y variables, así como se especifica la metodología, el diseño, la muestra y población, las técnicas e instrumentos utilizados así como la validación de los instrumentos.

El capítulo IV comprende el análisis, discusión de los resultados y la prueba de hipótesis.

En el capítulo V se plantea una propuesta de mejoramiento del clima institucional y desempeño docente para ser puesta en práctica en la Red Educativa “Amautas competitivos” de la provincia de San Miguel - Cajamarca.

Finalmente se presenta las conclusiones arribadas y sugerencias a ser tratadas por los involucrados, además se añade como evidencia de la investigación los apéndices y anexos.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Chiavenato (2012) considera que el “mundo en el cual vivimos está caracterizado por ser una sociedad institucionalizada compuesta por organizaciones; donde las personas, en post de su bienestar y desarrollo asumen actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones” (p. 2). Las personas dentro de las organizaciones interactúan y se interrelacionan con el ambiente, es decir, la vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y estas dependen del trabajo de las primeras; por consiguiente el cambio y desarrollo organizacional estará condicionado por las motivaciones, necesidades, intereses, nivel cultural y otras características de cada uno de los integrantes de la institución.

En las instituciones, los trabajadores traen consigo diversidad de creencias, costumbres, valores, talentos, expectativas y cualidades que forman la cultura que condiciona al clima de la organización. De la cultura organizacional que se forme, dependerá el futuro y desarrollo de la institución; por lo que, cambiar la cultura significa cambiar la dinámica y talante organizacional. Los cambios son necesarios, sobre todo si mejoran la condición humana, pero aún estos se manifiestan en diferentes grados según el contexto, así lo afirma Toffler (1980) “una nueva civilización está emergiendo en nuestras vidas...Esta nueva civilización trae consigo nuevos estilos familiares, formas distintas de trabajar, amar y vivir, una nueva economía, nuevos conflictos políticos; y, más allá de todo esto, una conciencia modificada también....La humanidad se enfrenta a un salto cuántico hacia adelante. Se enfrenta a la más profunda



conmoción social y reestructuración creativa en todos los tiempos” (p. 17). Los planteamientos son circunstancia actuales que desencadenan en una crisis estructural (en todos los campos de la acción humana) poniendo en riesgo la vida a escala planetaria; siendo los más afectados la clase más vulnerable.

El mundo se enfrenta a retos y desafíos como la competitividad y desarrollo entre otros, los que para ser logrados atentan con la vida y la condición humana. Dentro de ese contexto, en el sistema educativo peruano a lo largo de la república y sobre todo en las últimas décadas se han puesto en marcha políticas plagadas de fracasos, experimentos sin sustento científico, modelos pedagógicos copiados y alejados a nuestra realidad. La elaboración de estas políticas dejan al margen a los verdaderos involucrados, así como las conclusiones y recomendaciones arribadas en los eventos internacionales y nacionales tales como lo realizados en Jomtiem (1990), Dakar (2000), Cumbre del milenio (2000); el Acuerdo Nacional, Proyecto Educativo Nacional, donde se plantean objetivos y propuestas para ser alcanzadas a corto, mediano y largo plazo. Las políticas educativas actuales están orientadas a culpabilizar a los docentes de la crisis educativa y para lo cual se ha creado una campaña de desprestigio a toda escala; de esta manera justifican su irresponsabilidad e inoperancia que causan daño al desarrollo nacional. Transformar la educación peruana es competencia de todos y todos debemos participar en la transformación del país.

Enfrentar la problemática del sector exige el involucramiento de los actores directos, de las organizaciones públicas y privadas que tiene sueños y proyecciones de ascender hasta el nivel más alto y llegar a lo más lejos, es decir alcanzar “el éxito y la excelencia” dentro de un mundo antagónico y heterogéneo. Visionar un modelo educativo que responda a los intereses y necesidades de todos es una tarea urgente e indispensable, su construcción debe contener el sentimiento de todos los peruanos y de

todas las instituciones cada vez que la educación es el fundamento del desarrollo social. Una educación de calidad, exige calidad en todos los aspectos o factores que los compone, su construcción es posible, solo se necesita de la voluntad, seriedad y compromiso del estado, de los involucrados y aliados estratégicos; lo que exige dar solución a interrogantes como ¿Qué tipo de educación queremos y para qué tipo de sociedad? ¿Qué camino seguir y cómo lograrlo? ¿Qué nos falta para ser un país desarrollado? entre otras que nos permitan allanar el camino y contar en poco tiempo con un país desarrollado, justo y soberano.

Conscientes que el sistema educativo peruano es complejo, y que viene atravesando problemas que trastocan a toda la estructura, entre ellas a la gestión en todas sus dimensiones de las instituciones y redes educativas. Observando la falta de gestión de la calidad, de liderazgo, la inadecuada comunicación, la falta de motivación entre otros factores determinantes en la gestión cuyos efectos deterioran las relaciones humanas. Los indicadores mencionados y otros nos permiten analizar las dimensiones del clima institucional y del desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, con la finalidad de identificar la existencia de una posible relación entre variables, y contar con una base de datos que sirvan para introducir cambios planificados que fortalezcan las capacidades de los encargados de la gestión, ya que muchos de ellos carecen de formación científica y técnica en temas organizacionales y administrativos, así mismo fortalecer las capacidades profesionales de los docentes ubicándolos como gestores del cambio. Otro factor importante que necesita tratarlo es el empoderamiento de las instituciones y redes educativas como organismos de gestión para trascender más allá de sus fronteras. En base a lo expuesto arribamos a:

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel - 2014?

## **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel - 2014.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel - 2014.
- b. Establecer la relación entre la motivación promovida por director con el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel- 2014.
- c. Determinar la relación entre la comunicación asertiva promovida por el director con el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel- 2014.
- d. Elaborar una propuesta de mejora del clima institucional y desempeño docente para la Red Educativa “Amautas Competitivos de la provincia de San Miguel

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se justifica en la importancia que juega el clima institucional en las instituciones educativas para garantizar calidad en el servicio que brinda la red. Su promoción es urgente y obligatoria para el progreso institucional y bienestar de los trabajadores, para ello se requiere de la participación y compromisos de todos los involucrados en el quehacer educativo e incluso por los grupos de interés quienes demandan calidad educativa y de gestión en lo administrativo, institucional, pedagógico y comunitario, contando así con instituciones que cambian y aprenden.

El soporte teórico de nuestro objeto de estudio se sustenta en los enfoques, teorías administrativas, organizacionales, psicológicas y pedagógicas que dan las directrices para la evolución de las organizaciones.

El valor científico de nuestra investigación se sustenta en el aporte de estudiosos sobre clima institucional y desempeño docente que constituye un conjunto sistemático de conocimientos válidos para ser aplicados en las instituciones de la red, así mismo servirán como referencia para el desarrollo y ampliación de otras investigaciones similares.

Desde el punto de vista práctico, el producto que se obtenga de la sistematización y tratamiento de las variables permitirá a la comunidad educativa, y grupos de interés de la Red Educativa aplicar los correctivos pertinentes, reduciendo las debilidades e incrementando las fortalezas a fin de elevar la imagen institucional y trascender en las demás organizaciones del entorno.

La justificación metodológica, se sustenta en el enfoque descriptivo transeccional - correlacional buscando la relación de las variables clima institucional y desempeño

docente, constituyendo un aporte importante de la gestión y el cambio de las concepciones de conducción holística uniendo la teoría a la práctica.

Legalmente la presente se fundamenta en la Constitución Política del Perú, en la Ley General de Educación N° 28044 y su reglamento, en la Ley de Reforma Magisterial N° 29944 y su reglamento D. S. N° 004-2013-ED, Proyecto Educativo Nacional, Regional e Institucional, Marco del Buen desempeño Docente (MBDD), Código de Ética, entre otras que garantizan los resultados obtenidos y su pertinente aplicación.

La justificación técnica se fundamenta en las opiniones y aportes de los docentes y directores, en la observación de actitudes, que constituyen herramientas claves para determinar la relación entre las variables del objeto de estudio.

## **1.5. DELIMITACIÓN**

La investigación sobre la relación entre el clima institucional y el desempeño docente se realizó en las instituciones de Educación Básica Regular de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, desde marzo hasta octubre del año 2014.

El soporte científico, de nuestra investigación se fundamenta en los enfoques y teorías administrativas, organizacionales, psicológicas y pedagógicas, enfatizando en la teoría del comportamiento organizacional, la teoría del desarrollo organizacional, la teoría de sistemas, el Marco del Buen Desempeño docente, entre otras que recogen experiencias que se constituyen en directrices para lograr objetivos comunes en las instituciones. Para sustentar la variable clima institucional consideramos las recopilaciones hechas por Chiavenato (2012), los aporte de Pino (2007), de Pintado (2005), entre otras, respecto a la variable desempeño docente consideramos teorías

constructivistas y aportes del MED, el soporte de la investigación consideramos a Hernández, Fernández y Baptista (2010)

La investigación que realizamos pertenece a la línea gestión de liderazgo, cultura y clima institucional y al eje temático Clima organizacional y desempeño laboral.

## **1.6. LIMITACIONES**

Para el desarrollo de nuestra investigación hemos tenido algunas limitaciones como:

- Falta de experiencia para realizar trabajos de investigación de esta magnitud, por lo que he tenido que buscar el apoyo en personas que ya realizaron este tipo de trabajos, así como buscando mayor información en textos físicos y virtuales.
- Escasa bibliografía en la localidad sobre clima institucional y desempeño docente, para lo que tuve que viajar a consultar en bibliotecas de otras universidades, así como adquirir textos que me permitieron obtener el conocimiento pertinente.
- El tiempo y las distancias de ubicación de las instituciones educativas, para lo que se estableció un espacio, tiempo y una temática para que en cada reunión de red explicar nuestro propósito y en grupos aplicar los instrumentos de recolección de datos.

Las limitaciones no frenaron nuestra intención, ni influyeron en los resultados de la investigación más por el contrario han sido un reto para decir que todo es posible.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

El clima institucional es un tema que se viene abordando en todas las instituciones ya sean estatales o privadas, por lo que en la búsqueda de antecedentes a nuestra investigación se ha encontrado diversos estudios relacionados con el clima institucional, liderazgo, motivación, comunicación, con el desempeño docente, con la gestión cuyos aportes constituyen una importante base de datos para ser tomados en cuenta en la sostenibilidad en el proceso y desarrollo del presente trabajo de investigación. Las variables descritas han sido investigadas a nivel internacional, nacional y regional; los resultados son diferentes cada vez que las dimensiones de cada variable tienen sus propias particularidades según el contexto. Entre los estudios más relevantes citaremos:

##### **2.1.1. A Nivel Internacional**

Garza (2010), para graduarse como Maestro en Educación desarrolló la tesis titulada “Clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas”, planteando como objetivo general, analizar el clima organizacional en la Dirección General de ejecución de sanciones de la secretaría de seguridad pública en el estado de Tamaulipas, proponiendo recomendaciones para mejorar esta variable en beneficio de los empleados y la organización en su conjunto; esta investigación es de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental. Según los instrumentos de recolección de datos, objetivos, hipótesis y variables llegó a la conclusión de que los empleados están en

desacuerdo y neutral sobre el ambiente de trabajo es decir no están de acuerdo con el desarrollo e implementación de las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación, equidad, innovación, percepción de la organización, sueldos y salarios, promoción y carrera, capacitación, y ambiente físico; sin embargo, las dimensiones de reconocimiento, motivación intrínseca, presión satisfacción general y visión, cuentan con una percepción de acuerdo.

Fernández (2006), en su tesis para obtener el Grado de Maestro en Supervisión Educativa denominada “Clima organizacional y supervisión del desempeño docente en instituciones de educación básica” del circuito N° 1 del Municipio de Maracaibo, concluyó que la relación entre el clima organizacional y la supervisión del desempeño docente es débil, determinando que no existen fluctuaciones entre variables. Indica que existe percepción positiva sobre el clima organizacional, en las relaciones interpersonales, la participación, el liderazgo y la comunicación; mientras que mantuvieron una opinión desfavorable en cuanto a la toma de decisiones y la supervisión, ubicándose como divididas en cuanto a las remuneraciones. Al establecer las acciones administrativas y de consultoría en la supervisión del desempeño docente se observó una valoración positiva en la planificación, evaluación, asesoría, promoción, actualización y reconocimientos recibidos en el proceso de supervisión del desempeño docente; siendo negativa sobre la ejecución de la supervisión mostrándose debilidad en esta dimensión, necesitando fortalecerse para sobreponerse a los aspectos adversos.

### **2.1.2. A nivel Nacional**

Cervera (2012), Realizó una investigación para obtener el grado académico de Maestro, titulada “Liderazgo transformacional del director y su



relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los olivos” en el que se planteó como objetivo general, establecer la relación que existe entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional según la percepción de los docentes de las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos; utilizó como método de investigación el descriptivo y como diseño el descriptivo correlacional; llegando a concluir que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional de todas las áreas de las instituciones educativas. Respecto del clima organizacional indica que existen diferencias estadísticas significativas así como en el análisis de varianza en los casos de unión, colaboración, entusiasmo, amistad, contacto, énfasis en el rendimiento, ejemplaridad, consideración en el total del clima organizacional. Indica que en el análisis de varianza por rango de edad y de tiempo de servicios, no existen diferencias significativas en la dimensión de liderazgo transformacional pero que si existe en la dimensión de clima organizacional.

Quichca (2012), para optar el grado académico de Maestro en Educación en realizó una investigación denominada “Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular “La Pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú” el estudio es de tipo descriptivo correlacional; concluyendo que existe relación significativa entre las dimensiones de la gestión administrativa y el desempeño docente, existiendo una asociación significativa entre la gestión académica y el desempeño docente; los encuestados califican como buena la gestión administrativa y el desempeño docente.

Pérez (2012), Realizó una investigación para obtener el grado de Maestro en Educación, de tipo correlacional, con la finalidad de establecer la relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red n° 1 Pachacútec – Ventanilla”. En cuyas conclusiones determina que existe relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente; igualmente ocurre entre los niveles de comunicación, motivación, confianza, participación con el desempeño docente en las I.E. de la red N° 1 Pachacútec – Ventanillas.

Zárate (2011), en su tesis para optar el grado de maestro en educación, realizó la investigación “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Planteó como objetivo general Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima; para cuyo estudio utilizó el método descriptivo y como diseño el descriptivo transaccional, arribando a conclusiones donde manifiesta que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente es aceptable cada vez que el 95% de encuestados responden que están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones gestión pedagógica, institucional y administrativo. Respecto a las dimensiones profesional, personal y social de la variable desempeño docente, según los alumnos se considera alto respecto a su respuesta de acuerdo. Además explica que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo por el cumplimiento de funciones del director; asimismo manifiesta que existe un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y el desempeño docente.

Mendoza (2011), en su tesis para optar el grado académico de Maestro en educación denominada “Relación entre clima institucional y desempeño docente en Instituciones educativas de inicial de la RED N° 9–Callao” llegó a concluir que existe relación significativa entre clima institucional y desempeño docente, afirmando que a mejor clima institucional mejor es el desempeño docente. Igualmente demuestra que existe relación entre el comportamiento institucional, la capacidad organizacional y la dinámica institucional con el desempeño de los docentes en las instituciones educativas de la RED N° 9- Callao. Por consiguiente afirma que si se mejora el comportamiento institucional, la capacidad organizativa y la dinámica institucional, mejorará considerablemente el desempeño docente.

Saccca (2010), para obtener el grado académico de Magister en Educación desarrolló la tesis “Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres” buscando determinar y evaluar si existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes; llegando a concluir y afirmar que existe relación entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes, donde la correlación conjunta arrojó 0.768, que caracteriza a un clima institucional bueno.

Cuba (2010), con la finalidad de optar el grado académico de Maestro en Educación realiza una investigación titulada “relación entre clima institucional y desempeño docente en la I.E. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao, llega a las conclusiones que existe una relación baja y significativa para los alumnos y una relación buena y no significativa para los docentes entre el clima institucional y el desempeño docente; lo que implica que a mejor clima institucional mejor es

el desempeño docente; así mismo sostiene que existe relación moderada y significativa para los alumnos y docentes entre las relaciones interpersonales y el desempeño docente, lo que significa que “ a medida que las relaciones interpersonales mejoren, también mejorarán las relaciones interpersonales. Respecto a las condiciones laborales y el desempeño docente explica que hay una relación baja y significativa para los alumnos y una relación inversa y no significativa para los docentes, es decir que si mejoran las condiciones laborales aumentará el desempeño docente. Así mismo considera que la relación entre el nivel de conflictividad y el desempeño docente es mínima y no significativa para los alumnos e inversa y no significativa para los docentes, explicando que cuando el nivel de conflictividad aumenta el desempeño docente disminuye.

### **2.1.3. A Nivel Regional**

Aldave (2014), para optar el grado de Maestro desarrolló la tesis “Clima Institucional y desempeño laboral de los usuarios internos de la UGEL Celendín- 2011 Cajamarca” arribando a conclusiones donde afirma que el 83.3% de usuarios viven un ambiente de confraternidad, cooperación y ayuda mutua en su labor cotidiana; en la dimensión comportamiento institucional sostiene que el 75% de usuarios opinan que no reciben una preparación adecuada para desempeñar funciones netamente administrativas y además desconocen cuáles son sus funciones dentro de la institución; pero que algunos de ellos ponen el esfuerzo para aprender y desarrollar su labor mientras dure su permanencia en la UGEL. Así mismo refiere que el 92.9% de usuarios internos manifiestan que el comportamiento institucional es favorable a la satisfacción laboral.

## **2.2. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS**

Estudiar el clima institucional y el desempeño de los trabajadores de cualquier entidad es analizar los aportes de las diversas escuelas, enfoques, corrientes, ciencias y disciplinas que tiene como fundamento el estudio de la persona y las organizaciones, el comportamiento y cultura de los seres humanos, en toda la dinámica social.

Con la finalidad de alcanzar bienestar y satisfacción a sus necesidades, el hombre ha perfeccionado sus formas de organizarse, administrar y gestionar; para lo que, “requiere de una serie de recursos materiales, técnicos y humanos, los que bien administrados tras una correcta planeación, le permitirán lograr sus objetivos” (Pintado, 2005, p.17).

Las organizaciones son múltiples y diferentes, lo que permite contar con muchas escuelas e innumerables teóricos organizacionales que enfatizan en sus estudios las relaciones humanas, la cultura organizacional y factores condicionantes del desempeño de sus integrantes; sus aportes “permiten saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar las metas de una empresa con los del personal, para obtener mejores resultados y oportunidades para ambas partes; y como se influyen las diferentes partes de la organización” (Guzmán, 2012, p.31).

Los estudios sobre las teorías organizacionales y administrativas han evolucionado en forma gradual y progresiva de acuerdo a los intereses, necesidades, objetivos de la masa trabajadora. Para el soporte de nuestra investigación consideramos las siguientes:

## **A) Teoría del comportamiento de la administración**

La teoría del comportamiento surge a propuesta de los conductistas a finales de la década de 1940 como una ampliación de la teoría de las relaciones humanas; es decir, presta mayor atención a la persona pero dentro de un sistema organizacional más complejo. Según Chiavenato, (2012) ésta teoría reacomoda los enfoques anteriores, amplía su contenido y diversifica su naturaleza (p. 283) la definición nos permite afirmar que el conocimiento evoluciona y por consiguiente las necesidades humanas también, ello exige que las personas nos adaptemos a los cambios en todas las dimensiones humanas. La teoría de comportamiento, reconceptualiza las nociones de motivación, la competitividad humana, la tecnología, ambiente, estructura, tareas.

La teoría del comportamiento pone énfasis en la motivación; Chiavenato (2012) señala que para explicar la conducta organizacional se hace necesario el estudio de la conducta de las personas o la motivación humana. Los Conductistas verificaron que los administradores necesitan conocer las necesidades humanas para comprender la conducta y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida en la organización. En este campo sobresalieron Maslow, Frederik Herzberg y David McClelland (p. 283). Las experiencias muestran que las personas que están motivadas o sus necesidades son satisfechas, su rendimiento es eficaz.

Maslow, citado por Chiavenato (2000), determina que las necesidades humanas se encuentran organizadas en una pirámide y dispuestas en niveles en una jerarquía de importancia y de influencia. En la base se encuentran las necesidades primarias (Necesidades fisiológicas) y encima las necesidades secundarias (de autorrealización). Las necesidades primarias están relacionadas con la supervivencia del individuo y con la perpetuidad de la especie entre ellas están las

de alimentación, descanso, vestimenta, deseo sexual, etc. Entre las necesidades secundarias se tiene las de seguridad en las labores, las necesidades sociales, las de estima (evaluación o introspección), necesidades de autorrealización” (p.72).

Las necesidades humanas son diferentes, se manifiestan y afectan según los intereses de cada individuo; es decir todos pueden tener la misma necesidad, pero no en la misma intensidad. Veamos la siguiente figura.



Fuente [www. sicologíaLaboral.net](http://www.sicologiaLaboral.net)

De otro lado, Herzberg citado por Chiavenato (2000), indica que “la conducta de las personas en el trabajo se produce en base a dos factores; el **primero** consiste en los factores higiénicos o extrínsecos, determinados por los factores ambientales o de contexto; como el sueldo, beneficios sociales, interrelaciones sociales, supervisión, etc por ello para mejorar el desempeño se crearon los estímulos o premios y así evitar la insatisfacción, y **segundo** los factores motivacionales o intrínsecos relacionado con lo que él individuo hace o desempeña y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta; es decir se

encuentran bajo el control de cada persona. Los factores higiénicos y motivacionales son independientes y no se encuentran vinculados entre sí, pero condicionan el desempeño laboral” (p. 76)

Esta teoría considera los estilos de administración, en la que señala que la administración de las organizaciones está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen la conducta de las personas. Además los estilos dependen de las convicciones que poseen los administradores sobre la conducta humana. Estas convicciones moldean la forma de conducir y el modo en que llevan a cabo los demás procesos administrativos.

Dentro de esta teoría, McGregor citado por Chiavenato (2000), sostiene “en la administración intervienen dos estilos opuestos y antagónicos. El primero basado en estilo tradicional, mecanicista y pragmático (teoría X) y el segundo basado en concepciones modernas en relación con la conducta humana (teoría Y)” (p. 133).

Likert, citado por Chiavenato (2012), partiendo de sus investigaciones propuso “cuatro sistemas de administración, en base a cuatro variables, entre ellos se tiene el proceso decisorio, sistema de comunicación, relación interpersonal, y sistema de recompensas y sanciones. Los cuatro sistemas de administración son: **primero** el sistema autoritario coercitivo (controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la organización, todo es vertical, jerárquico), **segundo** autoritario benevolente (más flexible que el anterior), **tercero** consultivo, y **cuarto** participativo”. (p.294). Consideramos que quienes asuman las funciones administrativas deben utilizar el sistema participativo debido a que el trabajo con seres humanos es un tema de no marginar a nadie, más por el contrario buscar el mecanismo para alcanzar alto rendimiento.



La teoría del comportamiento asume otros sistemas de organización, como:

- a) La organización como sistema cooperativo: La cooperación es el elemento esencial de la organización y varía de persona a persona. Las personas cooperan si su esfuerzo proporciona satisfacciones y ventajas personales que lo justifiquen. El deseo de cooperar dependerá de los incentivos ofrecidos por la organización.
- b) La organización como sistema de decisiones: Cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales. Según ésta teoría no es únicamente el administrador quien toma las decisiones, si no todas las personas en la organización, en todas las áreas y actividades, toman continuamente decisiones (relacionadas o no con su trabajo). El proceso de decisión permite solucionar problemas, alcanzar los objetivos organizacionales, y se encuentra afectado por alto grado de subjetividad.
- c) Teoría del equilibrio organizacional: percibe a la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes y en cambio ofrece alicientes e incentivos. Algunos postulados básicos de la Teoría del Equilibrio son: “El participante solamente mantendrá su participación en la organización mientras los incentivos sean iguales o mayores que las contribuciones que le son exigidas.” “La organización será solvente y continuará existiendo solamente mientras las contribuciones sean suficientes para proporcionar incentivos en cantidad suficiente para inducir a los participantes a la prestación de contribuciones
- d) Teoría de la aceptación de autoridad: Las personas obedecen decidiendo entre las alternativas de hacerlo o no: evalúa ventajas y desventajas de cada opción. Esta Teoría, parte de la suposición que el subordinado puede aceptar una orden

cuando se cumplen cuatro condiciones simultáneamente; es decir cuando el subordinado puede entender o comprender la orden, cuando no la juzga incompatible con los objetivos de la organización, cuando no la juzga incompatible con sus objetivos personales. Cuando es mental y físicamente capaz de cumplirla. La autoridad depende de la decisión del subordinado de aceptarla o no.

Según esta teoría los administradores trabajan generalmente en situaciones de negociación, tratándolo por etapas. La habilidad de negociación significa saber presentar las propuestas con claridad y objetividad, entender lo que el otro lado está ofreciendo, argumentar adecuadamente y saber oír; Así mismo establecen nuevas propuestas de liderazgo como el transaccional (enfocado en las recompensas), Transformador (creadores de una visión y capaces de orientar a las personas en dirección a la misma).

Guzmán (2012) agrega que el elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación (p. 39).

## **B) Teoría del desarrollo organizacional**

Chiavenato (2012) explica que esta teoría surge a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, asumiendo como tarea básica la transformación de las organizaciones de mecánicas a orgánicas. Indica que el desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización al cambio que ocurre en el

ambiente; (p.319). Pintado (2005) agrega que el desarrollo organizacional es la tendencia a destacar el mejoramiento de las relaciones interpersonales y laborales como medio para impulsar a una institución u organización (p. 138). Adopta nuevas formas de conceptualizar a la organización y a la cultura organizacional.

Sostiene que una organización se estructura y se dinamiza en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera. Además, Chiavenato (1999) afirma que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando las personas son capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común” (p.7). Agrega que no hay organizaciones iguales pues siempre difieren en tamaño y estructura.

El desarrollo organizacional amplió su área de actuación llegando a enfocar a la organización como un todo, presenta nuevos conceptos de organización, cultura organizacional, y de cambio organizacional. Para desarrollar a las organizaciones se debe de tener en cuenta la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Considera que el mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige a las organizaciones una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización; ésta no es estática, sino que sufre alteraciones con el tiempo, dependiendo de condiciones internas y externas; por consiguiente la única forma viable de cambiar una organización es cambiando su cultura. Al respecto Pinto (2012) sostiene que la

cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores, actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización” (p.12).

El desarrollo organizacional se enfoca en el cambio, la adaptación a los cambios los que se tienen que planificar a fin de obtener calidad en los resultados.

### C) Teoría de Sistemas

Ésta teoría centra su atención en aspectos como la apertura del medio y la influencia del contexto; conceptúa que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un “todo organizado”, donde el todo es mayor y distinto que la suma de sus partes, a lo que se le conoce como **sinergia**.

Según esta teoría la organización es un organismo vivo y generalmente abierto, sus componentes funcionan en forma estructurada e interrelacionada, Chiavenato (2012) refiere que un “sistema comprende varios subsistemas y por consiguiente éste forma parte de un suprasistema, manteniéndose un nivel de jerarquías a lo que se le conoce como **recursividad**. Esta estructura sistémica funcionan en interacción e interrelación con el ambiente” formando un todo unitario (p.410 - 426); Guzmán (2012) señala que “las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones, deberán analizarse y estudiarse, para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas, etc.) de cualquier sistema. En la actualidad, los sistemas sociales y técnicos derivados de las ideas de Trist, constituyen una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones. En estos sistemas, lo económico y la satisfacción en el trabajo, han dado resultados pertinentes debido al acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos y el equipo técnico” (p. 40).

Chiavenato (2012) indica que los sistemas según su naturaleza pueden ser cerrados o abiertos. Los sistemas cerrados tienen una conducta determinista y programada. Los sistemas abiertos, se relacionan con su ambiente. Un sistema en su proceso “importa energía para funcionar; la transforma internamente, y “exporta” algún producto bien o producto diferente, por medio de innumerables entradas y salidas, además usa como mecanismo de control a la retroalimentación (p.412).

Los sistemas abiertos poseen las siguientes características

1. Comportamiento probabilístico y no determinista debido a las influencias externas que son variadas y de gran complejidad.
2. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor, constituidas de partes menores. (Interacción sistemática ascendiente y descendiente).
3. Interdependencia de las partes.
4. Homeostasis o estado de equilibrio en base a la unidireccionalidad y el progreso logrado en base a liderazgo y compromiso de las personas con el objetivo final que se desea alcanzar.
5. Frontera o límite. Límite entre lo que está adentro y lo que está afuera.
6. Morfogénesis. A diferencia de una máquina, la organización tiende a modificarse a sí mismo y a su estructura básica.
7. Resistencia a la innovación y al cambio. Las organizaciones tienen la capacidad de enfrentar y superar perturbaciones externas.

La teoría de sistemas determina que existen varios modelos que explican la organización como sistema abierto destacando el modelo de Schein (la organización es sistema abierto, con objetivos y funciones, conjunto de subsistemas influenciados y dinámicos, etc), Katz y Kahn y el modelo sociotécnico

La importancia de esta teoría radica en la apertura de las condiciones internas y en la presentación de una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad. Así mismo en la calidad de los insumos o entradas que utiliza, el procesamiento y la calidad de los resultados; es decir, que la calidad de los insumos condiciona a los resultados y de él depende la retroalimentación.

La teoría de sistemas cubre ampliamente todos los componentes organizacionales; por consiguiente es bastante abstracta resultando de difícil aplicación en todos los aspectos, exigiendo de la visión de líderes que se ajusten a las condiciones sociales. En las instituciones educativas los directores tienen grandes dificultades debido a falencias formativas y a políticas estatales que han dejado a su suerte para la conducción de las instituciones educativas realizado ensayos y no una administración científica.

#### **D) Proyecto Educativo Nacional y Proyecto Educativo Institucional**

El Proyecto Educativo Nacional es un instrumento tanto para la formulación y ejecución de políticas educativas, como para la movilización ciudadana; sirve como marco estratégico para tomar decisiones y como referente para evaluar la acción educativa del Estado y de la sociedad, contiene los objetivos, resultados y políticas que materialicen las esperanzas de un Perú que tiene como visión el desarrollo social. En el objetivo estratégico 3 se indica que “maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia” y en el objetivo estratégico 4 se indica que “una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad”.

El Proyecto Educativo Institucional, es un instrumento de gestión normativa que sintetiza un conjunto de aspiraciones y prioridades de la acción educativa,

cohesiona el esfuerzo y potencialidades de la comunidad educativa con la finalidad de transformar el contexto, superar los problemas, enfrentar retos y desafíos. A la red educativa le sirve como guía para el desarrollo de la institución.

El PEI se enmarca dentro del Proyecto Educativo nacional, Proyecto Educativo Regional y local; está amparado en el Decreto Supremo N° 007-ED. 2001. Comprende un conjunto de definiciones distribuidas en los componentes de identidad, diagnóstico, Propuesta pedagógica y propuesta de gestión. Su importancia radica en que es un instrumento, herramienta o guía de la gestión en todas las dimensiones, articula a los otros instrumentos de gestión, visiona grandes resultados para transformar la I.E en la cual el centro de gestión es la formación integral del niño o niña; para su construcción participa toda la comunidad educativa y aliados estratégicos.

Las teorías descritas otorgan el soporte a nuestra investigación e inciden directamente en el clima institucional como en el desempeño docente en las instituciones educativas y de todas aquellas personas que son las responsables de la gestión y el proceso enseñanza aprendizaje. El clima institucional se debe de entender desde la visión macro en la institución como en el aula, tal como lo sostiene el Marco del Buen Desempeño Docente y en el Manual de Gestión de los directores propuesto por el Ministerio de Educación.

### **2.2.1. CLIMA INSTITUCIONAL**

El clima institucional es el conjunto de factores, componentes o recursos que interactúan determinando el comportamiento de las personas dentro de la institución. De la calidad de su promoción dependerá el compromiso de sus integrantes y por consiguiente el éxito de la organización.

El clima institucional tiene sus antecedentes en el clima organizacional y es concebido según las diferentes escuelas, enfoques y teorías. La teoría del DO lo define como “el medio interno o la atmósfera Psicológica, característica de cada organización. Este se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes, depende del estado emocional de los participantes; involucra factores estructurales como el tipo de organización, tecnología utilizada,... entre otras actitudes de la conducta social” (Chiavenato, 2012, p.321). Así mismo el autor señala que los defensores de la teoría situacional consideran que “el clima organizacional es la calidad total o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta” (p.168). Pintado (2005) asevera que el clima organizacional es el “conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina como los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Está formado por múltiples dimensiones como la cultura organizacional, liderazgo, motivación, interacciones grupales, políticas, etc.” (p. 191). Este autor utiliza como sinónimos clima institucional, clima organizacional, clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional. Reddin (2004) considera que “el clima organizacional está constituido por todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización, y que las organizaciones difieren una de otra en su desempeño típico.” (p. 1). Entre los principales factores del clima institucional se tiene:

- La capacidad y estilos de dirección.
- Tamaño de la organización.
- El grado de interacción interna e interdependencia externa.



- Objetivos y estrategia institucionales.
- La ubicación geográfica de la institución y su impacto jurisdiccional.
- La normatividad de control que los rige.
- El estado emocional y cultural de los trabajadores
- Las demandas de los grupos de interés.
- La estructura orgánica y su funcionalidad.
- La cultura institucional.
- Estructura física y la tectología con la que dispone.

Reddin, considera que existen cuatro tipos básicos de clima organizacional:

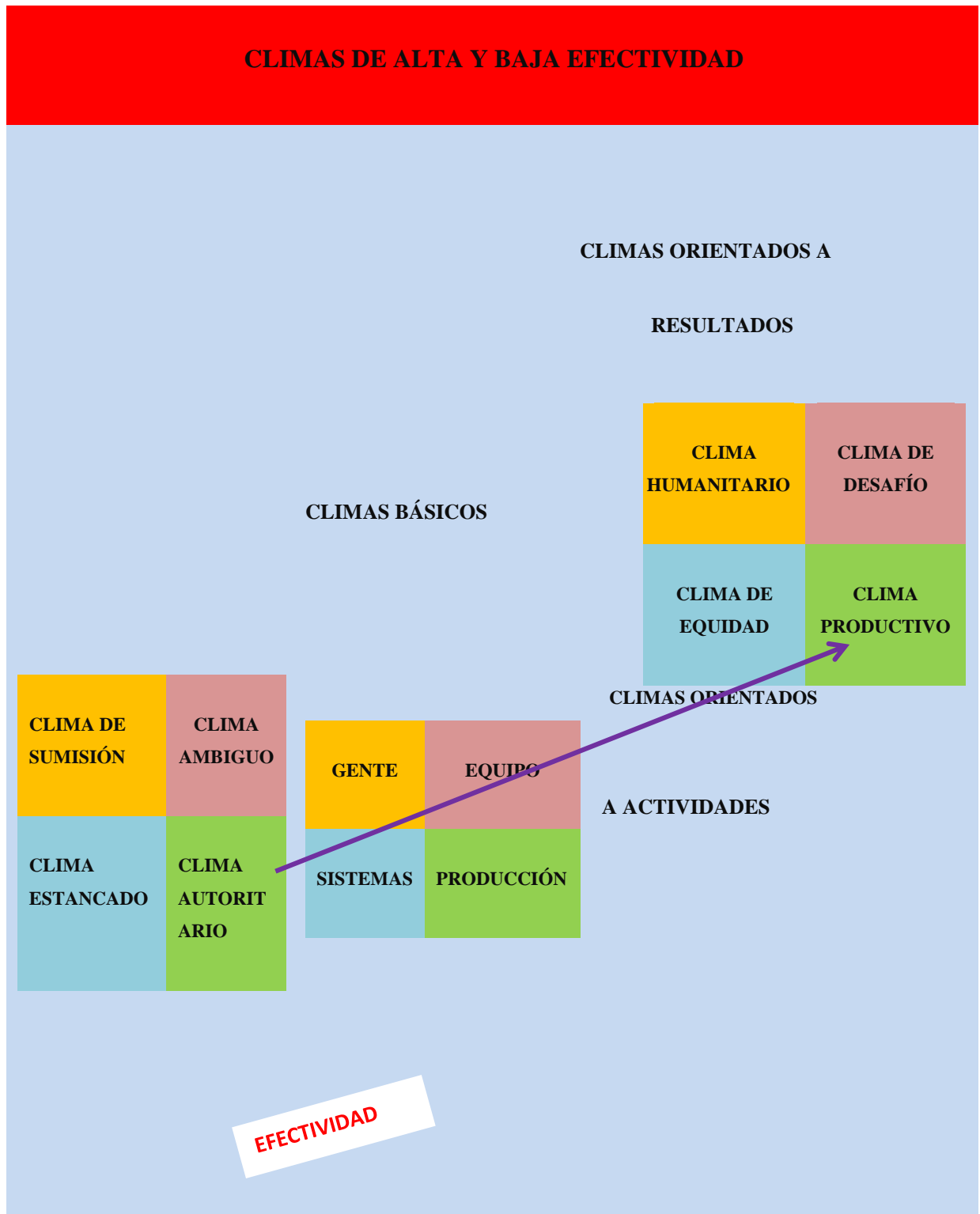
- 1) Orientado al Control (basado en sistemas. Su interacción es corregir)
- 2) Orientado al Desarrollo de la Libertad Profesional (basado en la confianza a la gente. Su interacción es aceptar);
- 3) Orientado a la Productividad y al Rendimiento (basado en la optimización continua de los procesos de producción. Su interacción es el dominio y la dirección), y
- 4) Orientado al Desafío (basado en la colaboración en equipo. Su interacción busca unir a otros en el trabajo).

Estos cuatro climas, derivan de dos dimensiones: de orientación a la tarea (OT) que enfatiza la productividad, hace que el trabajo sea realizado, iniciando, organizando y dirigiendo; y de orientación a la relación (OR). Que enfatiza a la gente y se evidencia por: escuchar, confiar y motivar.

Características de los cuatro climas básicos de la organización según Reddin.

Factor	Orientación a sistemas	Orientación a la gente	Orientación a la producción	Orientación al equipo
1. Modelo de interacción	Corrigiendo	Aceptando	Dominando	Uniendo
2. Principal modo de comunicación	Escrito	Conversación	Dirección verbal	Reuniones
3. Dirección de la comunicación	Poca en cualquier dirección	Hacia arriba desde los subordinados	Hacia abajo a los subordinados	Multidirecciones
3. Perspectiva del tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediato	Futuro
5. Se identifica con:	Organización	Subordinados	Superior y tecnología	Colegas
6. Énfasis de sistemas	Mantiene sistemas de procedimientos	Sistemas de soporte	Sistemas de seguimiento tecnológico	Sistema de integración socio técnico
1. Los subordinados se juzgan en	¿Quién sigue las reglas?	¿Quién entiende a la gente?	Quien produce	Quien quiere unirse al equipo
8. Los superiores se juzgan por	Cerebrales	Candorosos	Poderosos	Participativos
9. Modo de equipo	Clasificar, guiar, y canalizar	Apoyar, armonizar y aconsejar	Iniciar, evaluar, y conducir	Fijar estándares, probar y motivar
10. Situación de trabajo típico	Administración, contabilidad	Manejo de profesionales entrenamiento y coordinación	Administración de ventas y producción	Interacción de gentes
11. Situaciones de trabajo inaceptable	No rutinarias	Bajo contacto con personas	Bajo poder	Alta estructuración
12. Orientación del empleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
13. Reacción al error	Más controles	Ignorar	Castigos	Aprender de...
14. Reacción al conflicto	Elimina	Suaviza	Suprime	Utiliza
15. Reacción al stress	Ignora y fija reglas	Llega a ser dependiente y se deprime	Domina y explota	Elimina tomando decisiones
16. Fuente positiva de control	Lógica	Elogia	Recompensa	Impulsa ideales
17. Fuente negativa de control	Argumenta	rechaza	Castiga	Transige
18. Problemas característicos de los subordinados	Falta de reconocimiento	Falta de dirección	Falta de información	Falta de independencia
19. Castigo usado	Pérdida de autoridad	Pérdida de interés por el gerente	pérdida de posición	Pérdida del respeto por los subordinados
20. Subvalúa	Necesidad de innovación	Necesidad de organización y tecnología	Expectativas de los subordinados	Necesidad de acciones independientes
21. principales debilidades	Esclavo de las reglas	Sentimentalismo	Lucha innecesaria	Uso indebido de la participación
22. Temor en general	Emotividad, debilidad y dependencia	Rechazo	Pérdida de poder	Desinvolucramiento
23. Temor acerca de otros	Desviación irracional	Conflicto	Baja producción	Insatisfacción

Además indica que de la combinación de los cuatro climas básicos se derivan cuatro **climas orientados a las actividades** (de sumisión, ambiguo, estancado, autoritario) y cuatro **climas orientados a resultados** (Humanitario, de desafío, de equidad, Productivo). Veamos la siguiente figura.



Toro Citado por Berthoud y López (2013) considera que "... Un buen clima institucional es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida... la imagen del líder incide sobre el clima institucional. Considera los siguientes tipos de clima:

- Clima autoritario. (de tipo explotador y paternalista). La dirección no confía en sus empleados.
- Clima participativo: (de tipo consultivo, de tipo participativo en grupo).

El clima institucional puede ser positivo o negativo. Los climas positivos son producto de la satisfacción de las necesidades y bienestar general de los participantes de la institución educativa, reflejándose en indicadores como interacción, confianza, reconocimiento, respeto, participación, compromiso, sentido de pertenencia y pertinencia, entre otros. En cambio los climas negativos desvían la atención de la comunidad educativa, se manifiesta en indicadores como rechazo, desmotivación, generación de conflictos, oposición, lentitud, etc. (p. 17).

De otro lado Hidalgo (2006), indica que "clima institucional es el ambiente generado en el centro educativo a partir de las vivencias cotidianas de sus integrantes... Estas vivencias tiene que ver con las actitudes, creencias valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales" (p.43). Méndez, (2006) refiere que clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de

participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Para Fernández y Asensio, citado por Kahr (2010), considera que el clima en organizaciones educativas “es el conjunto de características Psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contiene un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos agrega como dimensiones a la motivación, comunicación, creatividad, confianza, planificación y liderazgo (p. 8).

En síntesis, clima institucional es un fenómeno socialmente construido que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones laborales, dando como resultado un ambiente efectivo y afectivo; tiene un carácter multidimensional y generalizador. Es decir, es una variable condicionante del desarrollo institucional porque sus dimensiones e indicadores repercuten en el comportamiento y en la satisfacción de las necesidades de los miembros de la institución.

Para nuestro objeto de estudio se ha considerado al liderazgo, la motivación y a la comunicación como dimensiones transversales o principios que dan sustento a las funciones de los responsables de la gestión:

#### **A. Liderazgo**

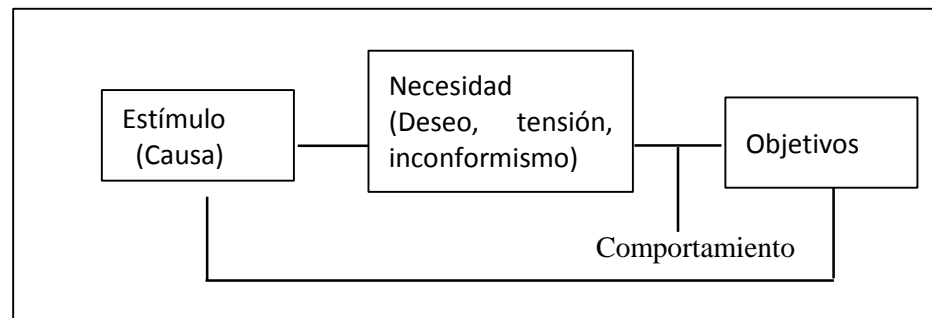
Muchos autores definen al término liderazgo, sin embargo, existen ciertas coincidencias en sus afirmaciones las que se sintetiza como el proceso de influir en otras personas para lograr los objetivos propuestos. Pino (2007) señala que “líder es la persona que influye espontánea y

moralmente sobre los demás en el logro de determinados objetivos” (p.125). Fischman (2000) indica, “Una persona no nace líder, esta se hace en el camino a través de una preparación para cumplir con objetivos comunes en una sociedad; “el liderazgo no se enseña con discursos, ni con tiza y pizarra, se aprende” (p. 99) añade “no podemos ser líderes si no tenemos la capacidad de liderarnos a nosotros mismos” (p.21). Pintado (2005) considera que, “el liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar talla, estar a la altura de las circunstancias... (p.103). Así mismo Cestau en la revista virtual Liderazgo y Mercado considera que, “líder es la persona capaz de influir en los demás. Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada, se caracteriza por tener visión de futuro, mirada a largo plazo, se anticipa a los cambios y se adelanta a los competidores (p. 3). Chiavenato (2012) señala que Rensis Likert, basado en la forma como se administra, identifica los estilos de liderazgo: autocrático – Explotador, Autocrático – benévolo, consultivo grupal y el participativo (293); Kurt Lewin por su parte, basado en el ejercicio de la autoridad frente a los subalternos identifica los estilos: Autocrático - Democrático, y liberal

En resumen el liderazgo debe ser una cualidad o característica propia de quienes ejercen la gestión a fin de saber conducir a sus seguidores y alcanzar los objetivos institucionales propuestos. Una institución, cualquiera sea su función, sin liderazgo operaría sin orientación, existiría confusión en las responsabilidades y los resultados no serían los esperados.

## B. Motivación

La motivación es un factor interno que requiere especial atención ya que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera según el estímulo que lo provoque. Según Chiavenato (2001) la motivación se explica en conceptos como fuerzas activas e impulsoras traducida por palabras como deseo o rechazo. El individuo desea poder estatus y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima (p.68) señala que la motivación es cíclica inicia cuando aparece una necesidad (estímulo) que alteran el equilibrio emocional, desarrollando un comportamiento o acción de incomodidad, este comportamiento se equilibra cuando sus necesidades son satisfechas (objetivo). Veamos la siguiente figura.



Fuente: Chiavenato (2001) Administración de los Recursos Humanos

**Gonzales (2008)** señala que “la motivación es una compleja integración de procesos psíquicos que implican la actividad nerviosa superior. Los reflejos psíquicos, ideales se producen en virtud del funcionamiento fisiológico del cerebro. La motivación es un fenómeno psíquico, ideal, subjetivo” (p.52). Considera que existen dos tipos de motivación. La **motivación extrínseca** cuyos estímulos provienen de afuera (premios o castigos). Está dirigida hacia una meta parcial, por ejemplo trabajar por dinero. La **motivación intrínseca** es aquella cuyos estímulos

proviene de adentro, o sea, de las necesidades ya existentes; ésta encuentra satisfacción en la obtención de la propia meta que se propone, por ejemplo, cuando el trabajo es satisfactorio por sí mismo, por sentirse útil, por su naturaleza interesante (p. 115). De otro lado Aliaga (1990), sostiene que “la motivación es el motor de la conducta humana, funciona en todas las actividades en que actúa el hombre. En la vida, todo se mueve al impulso de algún motivo o razón para hacer las cosas. En la educación es sumamente imprescindible para aprendizaje” (p. 67). La motivación se manifiesta mediante actitudes positivas o negativas dependiendo del estímulo o del logro de objetivos.

Actitudes positivas	Actitudes negativas
Satisfacción	Insatisfacción
Optimismo	Pesimismo
Cooperación	Oposición
Cohesión	Atomización, desunión.
Compromiso	Desinterés
Aceptación de objetivos	Rechazo de objetivos
Buena voluntad	Identificación
Identificación	Escepticismo
Lealtad, cumplimiento de deberes	Deslealtad, justificaciones sin razón
Acatamiento	Desacato o resistencia

Fuente: Creación propia.

Las actitudes positivas, son indicadores que deben ser tomados por los directivos a fin mantener una dinámica institucional para lo que debe promover: reconocimiento, trato digno, buenas relaciones, participación, formación de capacidades, comunicación, condiciones laborales entre otras.



### **C. Comunicación**

La comunicación es el proceso o medio de interacción dentro de las relaciones sociales, es decir, es el proceso de creación de un entendimiento compartido; dentro de la acción comunicativa intervienen como herramientas claves el hablar y el escuchar que permiten la generación o la solución de un conflicto en la organización. La comunicación es un sistema, cada vez que involucra elementos, procesos y niveles tanto cultural como según la cantidad de participantes, su funcionalidad y efectividad se sujeta a los públicos y la intencionalidad de éstos.

Kahr (2010) manifiesta que “el término comunicación proviene de “Communis” que significa “común” o “compartido” y pertenece a la familia de la comunión, “comunismo” o “comunidad”. Esto implica que hasta que no se logre compartir la información con otra persona, la comunicación no se produce”. Considera además que la comunicación en relación con los conflictos y su resolución, se hace hincapié en la búsqueda de acuerdos o puntos en común, alternativas que satisfagan a ambas partes y que permitan transformar las discrepancias” (p. 31). Bonifaz (2012), define que la “comunicación es una habilidad que tienen que dominar los directores de las organizaciones, ya que el nivel de eficiencia que tengan para transmitir eficazmente sus mensajes, es la base para todas las relaciones personales. De este modo es posible hacer y conservar amigos, a la familia, participar en los grupos, ser un excelente orador e, incluso, convertirse en un líder” (p.27). Pintado (2012) indica que “es la transferencia de información de una persona a otra” (p. 261); es decir, La comunicación es el proceso de intercambio de información, mediante el

cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados comprensibles para ambos.

Santos (2012), expresa que la comunicación “es el proceso dinámico, en el que necesariamente participan una fuente o emisor que envía un mensaje a través de un canal o medio a un potencial receptor que, a su vez, puede convertirse también en emisor”.

Por su parte Salas y Reaño (2003) perciben a la comunicación como “un proceso de interacción social mediante mensajes” (p.2). La comunicación para hacerse efectiva se apoya en el lenguaje, que según Bocanegra y Gaona. (2007) “lenguaje es el conjunto de sonidos articulados con que el hombre manifiesta lo que piensa o siente, permite que el hombre interactúe y regule la conducta propia y ajena” (p.7). De otro lado Rojas (2000) afirma que “la comunicación es un proceso activo y constante por el que dos o más personas entran en contacto entre sí, logrando una interacción a fin de modificar su conducta” (p.117).

Según Guzmán (2012) “La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura” (p. 9). Así mismo, Andrade citado por la misma autora afirma:

La comunicación está íntimamente relacionada con la organización, por consiguiente, en la organización, los medios de transmisión y

reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos. En una organización todos se comunican entonces, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

La comunicación es efectiva cuando los mensajes son claros y consistentes, es decir se expresan sin limitaciones o interferencias permitiendo lograr la comprensión y aceptación por parte de los que realizan la acción receptiva. Esto permitirá transmitir no solamente la parte racional si no también la parte emocional.

Este tema nos permite interrogarnos ¿Cómo sería el mundo si no existiera comunicación?, de allí la importancia de la influencia de la comunicación en el desarrollo social. La comunicación no debería dar miedo, debe ser un aliado para que incluso en las circunstancias difíciles encontremos más unión y confianza de unos a otros.

En el sistema educativo se considera a la comunicación pedagógica como principal herramienta dentro del proceso enseñanza aprendizaje, la cual se produce dentro de un contexto o situación escolar donde comparte un profesor y un grupo de alumnos, con la finalidad de enseñar y aprender ciertos objetivos determinados.

De la calidad de comunicación que se realice en cualquier institución u organización dependerá el desarrollo de los pueblos, el ahorro de recursos económicos, materiales, tiempo, energía, conflictos,

etc. Se puede afirmar que el 99% de los problemas del ser humano son de origen lingüístico.

En conclusión, el clima institucional es un factor organizacional del que depende el éxito de las organizaciones su promoción garantizará estabilidad emocional en dirigentes y dirigidos comprende como ejes transversales el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Las instituciones educativas tienen una estructura las que se desenvuelven dentro de un marco de gestión en todas sus dimensiones, comprende:

**a. LA DIRECCIÓN EDUCATIVA**

Es la actividad humana que consiste en el proceso de planificar, organizar, ejecutar, regular, controlar y evaluar planes, y acciones de participación e interacción que involucren a la comunidad educativa y grupos de interés permitiéndoles materializar con eficiencia y eficacia su visión y misión. El término dirección es concebida de diferentes maneras según la función que realicen. Así por ejemplo Chiavenato (2012), sostiene que la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de organización. Además refiere que la planeación y la organización serán eficaces, en la medida que sean dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación, habilidad de liderazgo y motivación” (p. 149).

Al respecto, Alonso, citado por Pino (2007) indica que “la dirección científica se caracterizan por la especialización de quienes orientan el

trabajo colectivo, influyendo sobre los dirigidos de manera consciente, premeditada, sistemática y estable a fin de lograr los objetivos propuestos” (p. 69). Manifiesta que el desarrollo de una cultura integral de dirección consiste en la adquisición de “...Un sistema de conocimientos, preparación multifacética, desarrollo de hábitos, habilidades, capacidades, convicciones y niveles de activismo que permitan al directivo, analizar, evaluar y regular los diferentes fenómenos y procesos objetivos y subjetivos de la realidad económica, política y social, ya sea general o específica de su contexto.

La dirección es la habilidad donde convergen la cultura, la experiencia, el conocimiento, las relaciones humanas entre otros aspectos, con la finalidad de realizar acciones y obtener productos que beneficien a todos los involucrados. Para alcanzar los objetivos propuestos el directivo dinamiza y moviliza una serie de recursos o principios como: la mística institucional, el liderazgo, la motivación, comunicación asertiva, la armonización de metas alcanzables, eficacia en la toma de decisiones, la delegación de funciones, el monitoreo y asesoramiento, la actualización y perfeccionamiento, etc.

**La Dirección escolar** es propia de la institución educativa, la cual es parte del sistema educativo constituida por la comunidad educativa donde interactúan y se interrelacionan en función de lograr la gestión de la calidad, en lo institucional, administrativo, pedagógico y comunitario.

El Ministerio de Educación de El Salvador (2008) considera que dirección escolar efectiva es “el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente

del centro educativo, guía, motiva, involucra, compromete y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes” (p.6).

## **b. ESTILOS DE DIRECCIÓN ESCOLAR**

Los estilos de dirección escolar son las formas como los directivos orientan su acción en la institución a partir de un modelo de comportamiento materializado a través de palabras y acciones que generan una percepción compartida del directivo en los actores de la comunidad educativa. Existen varias tipologías de los estilos de dirección, en la presente citaremos a los establecidos por:

Correa, Álvarez y Correa (s,f) consideran cuatro estilos directivos:

1. Estilo autocrático, actúa en una relación vertical jefe-subordinado, por tanto, toma las decisiones en la institución sin consultar a ninguno de los miembros. El directivo autocrático tiene una alta orientación a las tareas y a los resultados.
2. El directivo paternalista consulta, pero finalmente es él quien toma las decisiones. Es efectivo en la medida en que evita las discordias; además es protector, se asume el rol de padre porque no quiere que su equipo de trabajo tome las decisiones equivocadas. Por eso, este tipo de directivo no delega; piensa que nadie más puede conducir la institución como él con tanta dedicación, eficiencia o protección. Además, da consejos, mantiene su influencia en los miembros por su paternalismo y competencia. En consecuencia, este tipo de liderazgo genera individuos inmaduros dependientes e incapaces de tomar decisiones.

3. El directivo con estilo permisivo deja que la institución tenga una completa libertad para tomar decisiones, sin ninguna guía, control o ayuda, y sin evaluar si la gente está realmente preparada para asumir ciertas responsabilidades. Es el tipo de directivo que todo lo permite y privilegia la toma de decisiones más individuales que colectivas.
4. Estilo democrático o participativo: El directivo democrático toma las decisiones conjuntamente con sus colaboradores a través de estrategias como la participación y el consenso. No teme perder poder cada vez que entiende que los objetivos comunes se logran con la participación de todos los actores. Prioriza las relaciones interpersonales como base para la resolución de problemas (p. 26 y 27)

Pino (2007) considera que existen los siguientes estilos de dirección:

1. Autoritario: El director toma personalmente las decisiones y considera a los miembros del grupo parcialmente.
2. Espontáneo: el director facilita la información y deja todo al grupo.
3. Democrático: Logra equilibrar los objetivos del que dirige y los dirigidos.

#### **c. EL DIRECTOR EDUCACIONAL Y SUS FUNCIONES**

La Ley General de Educación N° 28044 establece que “el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa”. En tal sentido, es el responsable de la gestión pedagógica, institucional y administrativa debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, y garantizar el aprendizaje de los

alumnos. La UNESCO en el Perú (2011) indica que “el director asume las dimensiones de la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Señala que las dimensiones son ventanas que nos permitan ver lo que se hace y cómo se hace al interior de cada institución. Desde el punto de vista analítico son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y su funcionamiento diario” (p. 33).

Gento, citado por Kahr (2010) señala que:

“El director, el auténtico líder, hade mostrar en todo momento una especial delicadeza para tratar a cada uno con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación”; además agrega que, el director como líder, debe gestionar el surgimiento de un clima institucional favorable para el trabajo en equipo, donde se promueva la comunicación interactiva, la identidad institucional, la motivación y valoración, la gestión participativa, que cada miembro de la comunidad educativa tenga funciones específicas pero que apoye a otras para el desarrollo institucional ...” (p. 38)

Para una mejor comprensión las responsabilidades directivas lo agrupamos en dos funciones generales:

## **1. FUNCIONES DEL DIRECTOR GERENTE ESTRATÉGICO**

Un director-gerente es aquel que en su trabajo es capaz de poner en práctica habilidades propias de la actividad profesional: planeación, ejecución, coordinación, control y evaluación. Además es:



- a. **Organizador estratégico**, por cuanto distribuye funciones, organiza procesos, espacios y materiales. Se convierte en el motor impulsor de la elaboración, revisión e implementación de los instrumentos de gestión mediante la participación de toda la I.E.
- b. **Promueve un clima institucional favorable e higiénico** que brinde seguridad y bienestar entre los interactuantes en la I.E.
- c. **Resuelve conflictos y promueve la negociación**. Demuestra capacidad para evitar la alteración del clima institucional
- d. **Rinde cuentas**, demostrando cultura y transparencia de gestión.
- e. **Líder motivador y representante legal**: es decir guía, anima, motiva la labor de sus representados.
- f. **Gestor de recursos** para desarrollar su I.E. en todos los aspectos.
- g. **Evaluador y dinamizador de la información**. Evalúa todas las actividades en todas las dimensiones de gestión a fin de reconocer los logros y desempeños. Para ello registra y dinamiza la información a fin de tomar las decisiones más acertadas.
- h. **Delega funciones** a fin de comprometer a todos en la gestión: Delegar significa dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades favorece el trabajo en equipo y permite al director contar con más tiempo para dedicarse a las tareas de gestión. Para ello se debe conformar equipos de trabajo como: pedagógico, de gestión, de evaluación, de cooperación, de disciplina y negociación de conflictos de relaciones sociales, etc. promoviendo así un modelo gestión participativa

## 2. FUNCIONES DEL DIRECTOR LÍDER PEDAGÓGICO

Esta función debe estar enfocada a garantizar la calidad educativa haciendo uso de la ciencia, la tecnología y promoviendo la investigación, la innovación, creando una cultura desarrolladora promueve el pensamiento crítico y creativo. Para ejercer el liderazgo pedagógico el director asumirá funciones como:

- a. **Gestor del currículo.** Promueve el manejo eficiente los elementos y componentes del currículo entre ellos: planificación, metodología didáctica, medios y materiales, evaluación, espacios, usos del tiempo, motivación, etc. y todo lo que permita alcanzar aprendizajes pertinentes y la calidad educativa.
- b. **Monitor y acompañante del proceso pedagógico,** a fin de brindar asesoría pedagógica al docente. El MED define que el monitoreo pedagógico es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión pedagógica: en «gestión de las condiciones y orientación de los procesos pedagógicos para mejorar los aprendizajes».

La visita del director al docente de aula no debe ser sancionadora ni cuestionadora; si no para acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, posteriormente, reflexionar en conjunto sobre las fortalezas, debilidades, tomando acuerdos para mejorar la práctica docente en el aula.

- c. **Promotor del desarrollo profesional de los docentes.** Mediante: Círculos de estudio, intercambio de experiencias

sobre la actividad pedagógica, proyectos de investigación - acción relacionados con la acción pedagógica, talleres de reflexión, promover la autoformación de sus dirigidos, jornadas de formación permanente con el aporte de expertos.

- d. Monitorea la evaluación de los aprendizajes.
- e. Promueve la distribución oportuna y pertinente de los medios y materiales didácticos.
- f. Promueve el cambio, demostrando liderazgo prospectivo.

### **2.2.2. DESEMPEÑO DOCENTE**

El desempeño docente es el conjunto de acciones que realiza el docente para elevar el nivel cultural de los estudiantes y por consiguiente al contexto social en el cual se desenvuelve, ello exige movilizar una serie de herramientas pedagógicas.

El docente es el agente fundamental del proceso de enseñanza cuya función consiste en la movilización de recursos, capacidades y su desarrollo profesional en la búsqueda de un cambio educativo para formar personas útiles a la sociedad que se pongan al nivel de las sociedades más desarrolladas. El docente es un gestor y gerente del acto educativo; es quien dirige la formación integral del alumno, no solo se preocupa por el currículo, sino por los diferentes factores que afectan el aprendizaje y por la manera como se aplica el conocimiento a situaciones concretas de la vida diaria. Al respecto, Picón (2005), recogiendo uno de los hitos de Jomtien y Dakar señala que "... el docente es el actor indispensable e irremplazable en el acto pedagógico, incluso en una era como la actual signada por una acelerada revolución tecnológica.

Indica que se le adeuda valoración social y reconocimiento digno y efectivo a la profesión docente y a las personas que la ejercen; se le adeuda de todo a lo largo de la historia, desmotivándolo al no ver el mejoramiento integral de sus condiciones de vida, calidad de vida y de trabajo.” (p. 61).

La ley General de Educación N° 28044 en su artículo 56 establece que “el profesor es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Exige para el ejercicio de sus funciones idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.

Robalino en la revista PRELAC (2005), considera que el desempeño docente es “el proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida” (p.11). La definición anterior alude a los roles de los docentes en tres dimensiones: la de los aprendizajes de los estudiantes, gestión educativa, y políticas educativas.

La dimensión de los aprendizajes, es fundamental. La misión y la razón de ser de los docentes es facilitar el aprendizaje a sus estudiantes. La dimensión de la gestión educativa, refiere a docentes que planifican, monitorean y evalúan juntos su trabajo; revisan sus prácticas y sistematizan sus avances; se sienten fortalecidos en el equipo docente y se relacionan con docentes de otras I.E. en

redes de aprendizaje docente; tienen una actitud crítica y propositiva y procesan las orientaciones centrales a la luz de su realidad y sus saberes.

La dimensión de las políticas educativas refiere a “todo lo que tenga que ver con temas educativos debe hacerse con los maestros y nada sin ellos”, es decir para la planificación, formulación, ejecución y evaluación de normas en cualquier nivel y escalón, necesariamente debe hacerse mediante la participación de los docentes a fin de que sus derechos no sean vulnerados y generen rechazo, se sientan desmotivados, excluidos, etc.

Heidegger citado por Correa et al. (s.f) expresa que la función del maestro no es enseñar sino lograr que el estudiante aprenda. Esta afirmación exige en la función docente un cambio de paradigma de la enseñanza al aprendizaje. Lo que implica que el docente busque nuevas y mejores estrategias que permitan seducir y motivar al estudiante para que logre aprendizajes significativos para su vida.

Para la Fundación Universitaria Luis Amigó, en palabras de José Jaime Díaz (2004), citado por Correa, “El docente es un sujeto social que ejerce la profesión de enseñar y gerenciar aprendizajes.” Esto significa que ser docente hoy implica acompañar al estudiante en su proceso de formación integral como persona y como ciudadano, para el logro de habilidades y competencias en el contexto de nuevos aprendizajes: aprender a aprender, aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a emprender, aprender a convivir, aprender a participar y aprender a trascender. Este acompañamiento en el proceso de aprendizaje permite al alumno construir su proyecto de vida articulado a un proyecto de sociedad (p. 39).

El desempeño docente tiene que ver con múltiples dimensiones de las que para el presente estudio consideraremos las siguientes.

## **1. Práctica pedagógica**

La práctica pedagógica según García citado por Pino (2007) “es aquella actividad que está dirigida a transformar la personalidad de los escolares en función de los objetivos que plantea el Estado a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en un marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas, tanto de carácter instructivas como educativas y en condiciones de plena comunicación entre el maestro, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia, y demás involucrados en este tema” (p.53).

La práctica pedagógica es la razón de ser de la labor docente centrado en el proceso de aprendizaje y enseñanza; para efectivizarlo tiene que movilizar todos los elementos de la planificación (elementos, sujetos y procesos) para así obtener resultados que permitan a los educandos ponerse al nivel de su tiempo, esta dimensión comprende:

### **a. La planificación curricular**

La planificación es un atributo de los maestros, que consiste en tomar las precauciones pertinentes, anticipándose a los hechos y evitando la improvisación en la práctica pedagógica. El MED en un documento para el trabajo docente (2014) lo define como el acto de anticipar, organizar y decidir cursos variados y flexibles de acción que propicien determinados aprendizajes en los estudiantes, teniendo en cuenta sus aptitudes, sus contextos y sus diferencias, la naturaleza de los aprendizajes fundamentales y sus competencias y capacidades a

lograr, así como las múltiples exigencias y posibilidades que propone la pedagogía -estrategias didácticas y enfoques- en cada caso. La conjugación de estudiantes, aprendizajes y pedagogía es esencial para obtener como resultado una planificación pertinente, bien sustentada y con probabilidades altas y efectivas en el aula.

#### **b. Estrategias didácticas**

Son el conjunto de métodos, técnicas y procedimientos y otros elementos que el docente utiliza para dinamizar el proceso de enseñanza aprendizaje, permitiendo que los estudiantes se apropien armónica e integralmente de los diferentes tipos de conocimientos en las dimensiones que la UNESCO recomienda: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser, aprender a convivir, aprender a emprender. Amambal (1996). Sostiene que si concebimos la construcción del conocimiento como un proceso, entonces las estrategias son herramientas de ayuda pedagógica con las que el docente ayuda al alumno a construir significados, y atribuir sentido a lo que aprende.

El método es el modo como se hace las cosas, así lo considera Pino (2007), al señalar que "...El método es el elemento director del proceso de enseñanza aprendizaje, responde a ¿Cómo desarrollar el proceso? ¿Cómo aprender? Como vías y modos de organizar la actividad cognoscitiva representa el sistema de acciones de profesores y estudiantes, dirigidas al logro de los objetivos" (p.42). Para desarrollar clases productivas y efectivas, una educación holística y de calidad, los docentes deben utilizar métodos productivos, participativos, creativos,

portadores de la integración de lo instructivo con lo educativo y lo afectivo con lo cognitivo.

**c. Los medios o materiales didácticos**

Los medios o materiales didácticos son el conjunto de elementos de los que se valen los docentes para materializar su actividad pedagógica y viabilizar la enseñanza-aprendizaje; estos según su estructura y características activan los sentidos de los estudiantes y permiten el logro de los resultados esperados; Al respecto Hidalgo,(2006) Considera que los medios son “el conjunto de elementos concretos que servirán de apoyo a la acción del docente así como facilitarán el aprendizaje de los alumnos” (p.48). Pino, (2007) considera que “los medios son componentes portadores de los conocimientos, habilidades y valores que los maestros y alumnos forman, desarrollan y evalúan, en el transcurso permanente de interacción que constituye el proceso de enseñanza aprendizaje...estos van desde el pizarrón y el libro hasta el uso de las nuevas tecnologías” (p.45)

**2. La evaluación del desempeño docente**

La evaluación del desempeño docente se puede definir desde diferentes percepciones, generalmente se parte de lo que el profesor hace, y no lo que es capaz de hacer en razón de sus potencialidades como ser profesional y humano, en beneficio de su propio desarrollo y el de la institución educativa o considerando al docente como el principal agente educativo en el que recae la responsabilidad del éxito o el fracaso del



proceso formativo. Rizo en Revista PRELAC (2005) define a la evaluación de desempeño docente como “un proceso sistemático de obtención de información válida, objetiva y fiable, que permita ponderar el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente, y al logro de resultados con los estudiantes y sus áreas de trabajo” (p. 151). Una evaluación de desempeño debe hacerse con los docentes y no contra ellos, generando así una cultura evaluativa y evitando el rechazo y resistencia.

**La evaluación educativa** se concibe como un proceso sistemático de recojo de datos de la acción pedagógica con el fin de obtener información válida y fiable para formar juicios de valor acerca de una situación y tomar decisiones pertinentes mejorando la actividad educativa. Delgado (2004) afirma que “la evaluación valora críticamente los logros de la acción educativa y los factores que influyen en ella. Para esto recoge información sobre el proceso educativo antes, durante y después del desarrollo, con la finalidad de mejorarlo el aprendizaje de los estudiantes” (p.51).

### **3. Desarrollo profesional de los maestros**

El desarrollo profesional es entendido como el aprendizaje de los docentes a lo largo de toda la vida que articula la formación inicial, la formación en servicio (como programas formales dirigidos desde los responsables de estos campos) y la autoformación de los docentes. Fortalecer las capacidades profesionales significa desarrolla competencias sociales, éticas y técnicas, que incorpora el uso de las tecnologías de

información y comunicación en el marco de una profesión en permanente construcción.

El mejoramiento del desarrollo profesional consiste en apostar por la formación continua de los maestros mediante capacitación y actualización docente, postgrados y especializaciones de calidad, tanto en el plano pedagógico como en el disciplinar, se promueva círculos de estudio, clubes, pasantías, espacios de reflexión, participación en la gestión, así apostar por la investigación, innovación y la creatividad.

Como se sabe, la función principal del docente es la de formación de nuevas generaciones. Por lo que debe crear un ambiente de confianza y alegría, porque si el alumno no es tomado en cuentas, no pondrá interés en las actividades que se propongan por más importante que esta sea.

Los docentes son trabajadores del conocimiento, asumen funciones principalmente pedagógicas. Drucker (1999) señala “hacer productivos a los trabajadores del conocimiento exige cambios en la actitud básica los cuales impliquen no solo al individuo, sino a toda la organización. A los trabajadores del conocimiento se debe mirar como bienes capital y no como un gasto, si esto fuese así se debe fortalecer sus capacidades profesionales” (p.173).

La función docente se enfrenta a una serie de indicadores que exigen una urgente y necesaria formación, actualización, perfeccionamiento y especialización, fortaleciendo así sus capacidades profesionales.

Medrano y Molina (2010) sostienen que se debe fortalecer las capacidades profesionales de los docentes para una mejor práctica

pedagógica, para que no solo sepan hacer sino sepan actuar. Para lo que se debe desarrollar competencias como:

- a. Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales, donde se registra la serie de actuaciones cotidianas centradas en lo técnico, en la gestión, en la toma de decisiones, en el trabajo compartido y en la asunción de responsabilidades.
- b. Competencias referidas a las actitudes, relacionadas con la forma en la que se afronta la relación con los otros y con las situaciones laborales. De ahí se desprende el compromiso, la motivación, las formas de relacionarse y de tratar a los demás y la capacidad de adaptación.
- c. Competencias referidas a capacidades creativas, para generar y proponer soluciones distintas y alternativas a tan complejos problemas que surgen en el día a día, asumiendo riesgos, sin miedo al cambio y a la innovación: lo que es más, asumiendo riesgos como estilo de vida.
- d. Competencias de actitudes existenciales y éticas, referidas a la capacidad de ver y analizar las consecuencias de las propias actuaciones, de modo crítico y sistemático. Incluye el poseer un proyecto personal y la fuerza para trabajar en él para hacerlo realidad, así como los de valores humanos y éticos que le caracterizan para asumir el compromiso social (p. 13)

El MED en el MBDD señala que la profesión docente es un quehacer complejo, exhibiendo así dimensiones específicas (pedagógica, cultural y

política) y compartidas con otros (colegiada, reflexiva, ética y relacional) considera dos competencias donde el docente reflexione sobre su práctica y experiencia institucional; y desarrolle procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo para construir y afirmar su identidad, así como asumir éticamente su responsabilidad profesional.

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **a. Gestión**

La gestión trata de la acción humana, y como tal es un concepto más genérico que la administración, es decir, todo se gestiona. Casassús citado por Correa et al.(s.f) indica que “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales.

### **b. Calidad de la Educación**

Picón (2005) señala que “calidad de la educación es el logro de un nivel de excelencia, un nivel óptimo de formación que posibilita a las personas: Desarrollo integral para desempeñarse eficientemente en cualquier momento de su vida, buscar la calidad humana y el logro progresivo de la calidad” (p.31). Del río Barboza (2009) señala “la calidad educativa es el primero del modelo tetra, comprende la calidad de la persona o excelencia individual y propone la creación de seres humanos mejores a partir de un amplio proceso de cambio” (p.18).

### **c. Aprendizaje**

Es la reestructuración interna de los saberes que tiene una persona sobre un tema determinado, en la medida que se eslabonan los saberes previos y los

nuevos. Del Río (2009), refiere “para lograr un aprendizaje efectivo es necesario la comprensión de que el ser humano necesita un desarrollo desde su interior hasta su exterior, mediante el uso de técnicas vivenciales denominadas vivencias” (p.51).

**d. Enseñanza**

Es el conjunto de tareas o proceso bajo responsabilidad de los docentes o personas de vastos conocimientos. Es decir, es el trabajo sistemático para poder convertir el saber externo en un saber interno.

**e. Comportamiento**

Varela (2008) dice el término comportamiento al emplearse como sinónimo de conducta, muchas veces lo usamos cuando nos queremos referir a la disciplina de alguien. Por ello en muchas empresas e instituciones suelen exigir una “carta de buena conducta” lo cual implica que la persona sea disciplinada, respetuosa de la norma y reglas establecidas por la sociedad en la que se desenvuelve.

**f. Red Educativa**

Es un modelo organizacional que integra a los elementos ubicados en un espacio físico determinado, los mismos que se articulan entre sí con el fin de formar organizaciones sólidas y fuertes, donde los actores sociales ponen su imaginación e iniciativa para trabajar en forma conjunta y lograr mejores resultados.

**g. El conflicto**

Un conflicto es la alteración del clima institucional generado entre dos o más personas por motivos diversos como actitudinales, por errores de percepción, de juicio, de comunicación, de intereses, etc.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

##### **Hipótesis**

Existe relación directa, significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel- 2014.

#### 3.2. VARIABLES

##### **3.2.1. Identificación de variables**

- V1. Clima institucional
- V2. Desempeño docente

##### **3.2.2. Definición de variables**

###### **Variable 1. Clima institucional**

Es el fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo -grupo- condiciones laborales, dando como resultado logros significativos producto de las experiencias personal y grupal, para lo que se moviliza capacidades, dimensiones y factores como el liderazgo, la motivación, la comunicación y otros que influyen en la marcha de una institución u organización.

En la institución educativa se refiere al ambiente social y psicológico producto de la interacción entre sus miembros en donde se conjugan la cultura, practica de valores, las dimensiones humanas y el ambiente para el logro de objetivos institucionales, reflejándose en logros o productividad.

## **Variable 2. Desempeño docente**

Es la actividad en la cual el docente moviliza sus capacidades profesionales, su disposición personal y sus responsabilidades sociales para articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los alumnos: participar en la gestión educativa, fortalecer una cultura institucional democrática; e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida ( Rizo, 2005, p.152). El desempeño docente tiene como función principal la gestión del aprendizaje de los estudiantes, la participación en el logro de objetivos institucionales, la construcción y trascendencia de la imagen institucional

El **MED (2013)** en el MBDD describe que “desempeños son las actuaciones observables de las personas que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia. En ese sentido, decimos que desempeño docente son las actuaciones que realizan los docentes en la búsqueda de aprendizajes esperados en sus alumnos y en la ejecución de tareas asignadas ya sea a nivel de institución educativa o en su trascendencia con el entorno social. El desempeño docente se fundamenta bajo los principios de actuación, responsabilidad y resultados.

### 3.3. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
	Dirección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Motivación laboral.</li> <li>- Dinamización de la información</li> <li>- Promoción de un clima favorable.</li> <li>- Manejo de conflictos.</li> </ul>	- Cuestionario
Clima institucional	Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión del currículo.</li> <li>- Monitoreo y acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Promoción de cambio institucional.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> </ul>	
	Coordinación de acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegación de funciones.</li> <li>- Responsabilidades compartidas.</li> </ul>	
	Práctica pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación curricular.</li> <li>- Estrategias didácticas.</li> <li>- Medios y materiales didácticos.</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Gestión participativa.</li> </ul>	- Cuestionario
Desempeño docente	Participación en la gestión educativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribución en la gestión del clima institucional.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul>	
	Desarrollo Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización profesional.</li> <li>- Promoción de la innovación y la creatividad.</li> <li>- La trascendencia laboral.</li> </ul>	

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra considerada para el estudio estuvo constituida por 08 directores y 28 docentes de inicial, primaria y secundaria que conforman la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, en el año 2014.

### 3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS

Está constituida por cada uno de los docentes y directores de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel, en el año 2014.

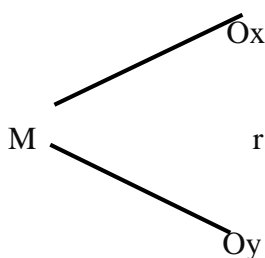


### 3.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es no experimental de tipo transeccional descriptivo - correlacional. Es transeccional porque se recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único. Es descriptiva porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de las variables o fenómenos; es decir, pretende únicamente medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren; y es correlacional, porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre las dos variables del estudio en un contexto en particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 81). En ese sentido, en la presente investigación se busca conocer el grado de relación que exista entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel.

### 3.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es no experimental transeccional correlacional



Donde:

M : Muestra de la investigación

Ox : Observaciones de la variable Clima institucional

Oy : Observaciones de la variable Desempeño docente

r : Posible relación entre las dos variables.

### **3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Los procedimientos en la elaboración de los instrumentos respondieron al marco teórico, los objetivos y la matriz de dimensionalización de variables. Las técnicas e instrumentos nos permitieron recolectar, analizar y tomar las decisiones más acertadas; para lo que se consideró:

- a) La técnica de la encuesta, que consiste en la recolección sistemática de datos con la finalidad de analizarlos y plantear alternativas de solución (Llanos y Fernández, 2005, p.76). Como instrumento de esta técnica se utilizó el cuestionario que constó de 45 ítems, de los cuales 23 pertenecen a la variable clima institucional y 22 a la variable desempeño docente las que ponen en contacto a directores y docentes de la Red Educativa “Amautas Competitivos” respecto de las variables clima institucional y desempeño docente. (Ver anexo).
- b) La técnica bibliográfica y su instrumento la ficha bibliográfica que se emplea para anotar los datos más importantes que requieran nuestra atención acerca del contenido relacionado con el objeto de estudio, es decir nos permite anotar los aportes bibliográficos de los autores que se citan en el presente informe.

### **3.9. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Después de diseñado los instrumentos, se sometieron a un estudio técnico para determinar su validez. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir. En éste orden las ideas, la validez del instrumento diseñado, se obtuvo a través de un proceso de validación de contenido, el cual consistió en la evaluación por parte

de expertos en clima institucional y desempeño docente, quien revisó la pertinencia o no de los ítems, con los objetivos, variables, dimensiones y variables del estudio.

Para dicho propósito se presentó a los expertos un formato de validación quienes después de revisarlo realizaron algunas sugerencias sobre redacción, estructura, y coherencia para garantizar la validez del instrumento.

Para determinar la **confiabilidad** del instrumento se corrigió las observaciones hechas por los expertos, luego se aplicó una prueba piloto a cuatro directores y a diez docentes con característica similares. Las respuestas obtenidas demostraron que el instrumento no tenía complejidad, por el contrario aseguró la consistencia en el diseño del instrumento.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procesamiento de los datos nos permite analizar e interpretar los resultados, con la finalidad de determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la Provincia de San Miguel. Para el análisis de las tablas se empleó el cálculo de frecuencias y porcentajes; y para la interpretación se ha considerado como positivas las alternativas siempre y casi siempre y como negativas las alternativas pocas veces o nunca. Finalmente, para la prueba de la hipótesis se aplicó la prueba no paramétrica, chi cuadrada, donde se consideran los resultados totales de las alternativas de ambas variables llamada frecuencias observadas y los resultados de las frecuencias esperadas.

#### 4.1. RESULTADOS DE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

##### 4.1.1. Dimensión: Dirección estratégica.

**TABLA 1. Planificación estratégica**  
**Dimensión: Dirección estratégica.**

Alternativas	Ítems			Frecuencia	%
	Administración y cumplimiento de funciones	Planificación y registro de actividades	Gestión de recursos		
Siempre	13	08	17	38	35,19
Casi siempre	09	13	08	30	27,78
Pocas veces	07	07	07	21	19,44
Nunca	07	08	04	19	17,59
Total	36	36	36	108	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel

## **Análisis y Discusión**

En la tabla 1, se observa que el 62,97% del total de encuestados entre docentes y directores y sumando los resultados de las alternativas siempre y casi siempre consideran que el director cumple sus funciones al administrar estratégicamente la institución educativa, planifica sus actividades, y gestiona los recursos necesarios con la finalidad de lograr objetivos y metas que permiten el desarrollo institucional; sin embargo el 19,34% opinan que pocas veces y el 17,76% sostienen que el director no planifica sus actividades por lo que realiza un trabajo exclusivamente empírico e improvisado. De ello se deduce que los directores asumen en un nivel de regular a positiva el cumplimiento de sus funciones, planificación de sus actividades y gestión de recursos lo que implica que las instituciones educativas son administradas regularmente y desarrolladas en esa magnitud requiriendo mayor esfuerzo para obtener mejores logros. Los ítems de este indicador se sustentan en la teoría clásica de la administración que considera que la funciones del administrador se basan en la planificación, la coordinación, la dirección, la ejecución y el control; donde los principios de Taylor y de otros seguidores se centran en la producción y minimizan al ser humano (Chiavenato, 2012, p. 131). La teoría clásica de la administración si bien es cierto presenta patologías y desviaciones como el burocratismo, la jerarquización, entre otros; sentó las bases para transitar de una administración empírica a una administración planificada y estructurada con reglas y principios. Aplicar nuevas estrategias y prácticas de dirección, son la clave para poder adecuarse a los cambios educacionales y a la dinámica social pero sobre todo estará en la visión, compromiso, formación y expectativas de los responsables de las instituciones para poder desarrollarlos de acuerdo a los cambios sociales.

**TABLA 2. Motivación laboral.**

**Dimensión: Dirección estratégica**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	El director guía, anima, motiva el desempeño	Reflexión conjunta sobre logros		
Siempre	15	10	25	34,72
Casi siempre	07	07	14	19,44
Pocas veces	06	07	13	18,06
Nunca	08	12	20	27,78
total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel

### **Análisis y Discusión**

En la tabla 2, se aprecia que el 54,16% del total de encuestados y sumando los resultados de las alternativas positivas siempre y casi siempre refiere que el director dentro de su rol motivador y evaluador: guía, anima, motiva a quienes trabajan con él y reflexionan en conjunto sobre sus logros y dificultades en la consecución de sus objetivos institucionales; mientras que el 18,06% sostiene que pocas veces; y el 27,78% expresan que el director nunca realiza estas actividades en su I.E. De los resultados se confirma que los docentes están medianamente motivados. El porcentaje elevado de las alternativas negativas señalan que gran parte de docentes cumplen con su labor pedagógica por obligación más no por vocación. Lo descrito se contrasta con las teorías motivacionales que sustentan que el rendimiento de los trabajadores está en función de la satisfacción de sus necesidades que le permiten bienestar; así lo señaló Maslow en la pirámide de jerarquías de las necesidades y Lewin explica en la teoría de campo que el comportamiento humano es el resultado de la interacción de la persona y el ambiente. (Chiavenato, 2012, p. 100).

**TABLA 3. Dinamización de la información****Dimensión: Dirección estratégica**

Alternativas	Ítems			Frecuencia	%
	Comunicación horizontal afectiva	Tratamiento de la información	Actualización documentaria y garantía de uso		
Siempre	14	13	11	38	35,19
Casi siempre	08	08	09	25	23,15
Pocas veces	08	06	10	24	22,22
Nunca	06	09	06	21	19,44
total	36	36	36	108	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel

**Análisis y Discusión**

En la tabla 3, se percibe que del total de encuestados el 58,34% manifiestan que el director siempre o casi siempre asume su rol de dinamizador de la información; mientras que 41,66% refieren que el director pocas veces o nunca asume este rol en lo concerniente a la comunicación asertiva, tratamiento de la información y actualización documentaria. De lo sustentado podemos precisar que en las instituciones educativas la dinamización de la información es promovida de regular a positiva, lo que se contrasta con los aportes de Guzmán (2012) quien sostiene que "la comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura" (p.9). Considera que "los procesos comunicativos en las organizaciones, puede variar de acuerdo a las tendencias conceptuales que surjan; La comunicación organizacional es sobre todo lingüística, por ello exige ceñirse a las normas y reglas de ésta establece a fin de ahorrar tiempo, energía y por consiguiente dinero.

**TABLA 4: Promoción de un clima favorable****Dimensión: Director gerente estratégico**

Alternativas	ítems		Frecuencia	%
	Relaciones interpersonales	Clima de cooperación		
Siempre	09	10	19	26,39
Casi siempre	15	13	28	38,89
Pocas veces	02	02	04	5,56
Nunca	10	11	21	29,17
total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel

### **Análisis y Discusión**

En la tabla 4, se evidencia que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas de siempre y casi siempre, el 64,28% sostienen que el director promueve un clima institucional favorable; mientras que al sumar las alternativas negativas de pocas veces y nunca, el 34,73% expresan que en las I.E no se promueve el clima institucional. Esto nos permite deducir que el clima promovido en las instituciones educativas es de regular a positivo en cuanto a las relaciones interpersonales y a un clima de cooperación. Respecto a estos ítems hay aportes de estudiosos como los de Reddin (2004) quien considera que los climas varían en función del tipo y tamaño de la institución por lo que "resulta importante identificar y cultivar el clima organizacional para poder influir en la efectividad y en los resultados estratégicos" (p.2). a ello se suma la capacidad para establecer y mantener relaciones sociales y asumir diversos roles dentro de la organización a la que se pertenece en las actividades que realice ". Mantener las buenas relaciones humanas es una tarea fundamental en la promoción del clima institucional.



**TABLA 5: Manejo de conflictos**  
**Dimensión: Dirección estratégica**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	Capacidad para mediar y manejar conflictos en su I.E.	Sanción de faltas e incumplimiento de funciones de personal		
Siempre	11	14	25	34,72
Casi siempre	08	12	20	27,78
Pocas veces	10	08	18	25,00
Nunca	07	02	09	12,50
total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel

### **Análisis y Discusión**

En la tabla 05, se observa que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas de siempre y casi siempre, el 62,50% sostienen que el director demuestra capacidad para mediar y manejar conflictos en su I.E; sin embargo al sumar las alternativas negativas de pocas veces y nunca, el 37,50% manifiestan que el director carece de esta capacidad tan importante dentro de la promoción del clima institucional. De lo expuesto se deduce que esta función es asumida por el director de regular a positivamente. Los datos mayoritarios de las alternativas positivas de la presente tabla se relacionan y se complementan con los datos mayoritarios 59,52% de la tabla 9 sobre toma de decisiones. Así mismo podemos señalar que el conflicto es propio de las organizaciones se produce cuando una de las partes es amenazada o presiente que es amenazada por otra. Chiavenato (1999) sostiene que a un conflicto se le conoce más por sus condiciones negativas, destructivas e indeseables que por sus resultados constructivos. Considera que un conflicto puede resolverse de tres manera: Ganar / perder, perder / perder y Ganar/ ganar (p.59).

#### 4.1.2. Dimensión: Liderazgo Pedagógico

**TABLA 6: Gestión del Currículo**  
**Dimensión: Liderazgo pedagógico**

Alternativas	ítems		Frecuencia	%
	Trabajo en equipo para la planificación curricular	Gestión de los aprendizajes		
Siempre	13	10	23	31,94
Casi siempre	08	12	20	27,78
Pocas veces	07	09	16	22,22
Nunca	08	05	13	18,06
total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel

#### **Análisis y discusión**

En la tabla 6, se aprecia al sumar las alternativas positivas del total de encuestados, se obtiene que el 59,72% consideran que el director promueve el trabajo en equipo para la elaboración de los instrumentos pedagógicos así como para la gestión de los aprendizajes; de otro lado el 22,22% indican que pocas veces, y el 18,06% opina que nunca el director gestiona el currículo mediante el trabajo en equipo.

Los resultados indican que la gestión del currículo en las instituciones educativas es promovida de un nivel medio a positivo, esto nos permite afirmar que en algunas instituciones los docentes no planifican, ni gestionan el aprendizaje de sus alumnos de forma conjunta, existiendo en pocos casos la improvisación del proceso enseñanza aprendizaje. Estos hallazgos se contrastan con los aportes planteados por el MED en el MBDD y en las Orientaciones Generales para la Planificación Curricular.

**TABLA 7: Monitoreo y acompañamiento pedagógico****Dimensión: Liderazgo pedagógico**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	Monitoreo eficaz del proceso pedagógico	Incentivación del proceso enseñanza - aprendizaje		
Siempre	08	10	18	25,00
Casi siempre	09	11	20	27,78
Pocas veces	11	09	20	27,78
Nunca	08	06	14	19,44
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 7, se evidencia que del total de encuestados, el 52,78% indican que el director siempre o casi siempre monitorea y acompaña el proceso pedagógico e incentiva la enseñanza aprendizaje, mientras que el 47,22% señalan que esta responsabilidad el director lo realiza pocas veces o nunca. De lo descrito se deduce que el director asume regularmente el rol del monitoreo y acompañamiento, existiendo debilidades que dificultan que el aprendizaje y la enseñanza sea de mejor calidad. Lo especificado se sustenta según las consideraciones del MED que define al acompañamiento pedagógico como el conjunto de procedimientos que realiza el directivo para brindar asesoría pedagógica al docente a través de acciones específicamente orientadas a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica. Así mismo establece que el monitoreo es el recojo y análisis de información de los procesos y productos pedagógico para la adecuada toma de decisiones... (Gestión escolar centrada en los aprendizajes, 2013, p.50).

**TABLA 8: Promoción del cambio institucional****Dimensión: Liderazgo pedagógico**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	Promoción de la investigación e innovación	Capacitación y actualización de trabajadores		
Siempre	09	03	12	16,67
Casi siempre	10	07	17	23,61
Pocas veces	07	09	16	22,22
Nunca	10	17	27	37,50
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 8, se aprecia que del total de encuestados, el 40,28% opinan que el director siempre o casi siempre promueve el cambio de la comunidad educativa mediante el fomento de la investigación e innovación o la promoción del fortalecimiento de capacidades de los trabajadores de su I.E.; sin embargo el 59,72% refieren que esta función el director lo realiza pocas veces o nunca. De lo descrito se concluye que el director promueve esta responsabilidad **negativamente**. Las limitaciones se deben a múltiples factores que van desde la formación, los recursos, hasta la disponibilidad sociológica de la comunidad educativa. Los resultados se contraponen a los aportes de Kiyosaki (2004) quien en su obra Niño Rico Niño Listo, sostiene que "la sociedad del siglo XXI será competente aquella que se prepare permanentemente" (P. 12). Los hallazgos nos indican que los directores han descuidado la promoción de la labor investigativa, creativa e innovadora así como del fortalecimiento de capacidades profesionales.

**TABLA 9: Toma de decisiones****Dimensión: Liderazgo pedagógico**

Alternativas	ítems		Frecuencia	%
	Toma decisiones aplicando la normatividad.	Control y toma de decisiones asertivas y consensuadas		
Siempre	10	07	17	23,61
Casi siempre	12	14	26	36,11
Pocas veces	11	10	21	29,17
Nunca	03	05	08	11,11
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 9, se percibe que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas de siempre y casi siempre, el 59,52% sostienen que el director toma decisiones aplicando la normatividad y otras que han sido consensuadas en la institución; por otro lado, el 40,28% señalan pocas veces o nunca se consideran estos criterios, por lo que, las decisiones se toman autoritariamente sin considerar la opinión de los demás. Lo expuesto nos permite concluir que este tipo de actitud genera rechazo, apatía y la alteración del clima institucional, por ello contrastando los resultados con los de las tablas 4 y 5, se deduce que en las instituciones educativas existen conflictos que de alguna manera impiden la buena marcha y el logro de objetivos institucionales. Los resultados de la presente tabla se sustentan con el aporte de Pino (2007) quien considera que dirigir científicamente la educación es tomar decisiones acertadas a partir de situaciones concretas y condiciones objetivas (p.161).

#### 4.1.3. Dimensión: Coordinación de Acciones

**TABLA 10: Delegación de funciones**

**Dimensión: Coordinador de acciones**

Alternativas	Ítems			Frecuencia	%
	Delegación de funciones y del poder	Autonomía para el cumplimiento de funciones	Gestión participativa		
Siempre	03	11	10	24	22,22
Casi siempre	16	12	12	40	37,04
Pocas veces	14	08	07	29	26,85
Nunca	03	05	07	15	13,89
total	36	36	36	108	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

#### **Análisis y Discusión**

En la tabla 10, se evidencia que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas siempre y casi siempre, el 59,26% opinan que el director delega funciones y responsabilidades, promoviendo una gestión más participativa donde la comunidad educativa se sienta comprometida y útil en el rol encomendado; mientras que el 40,74% indican que el director cumple este indicador pocas veces o nunca debido a que existe desconfianza o no querer que los demás aprendan la administración; al respecto los directores afirman que los docentes no quieren asumir otras responsabilidades aparte de las pedagógicas. De lo descrito se deduce que el director delega funciones y responsabilidades de regular a positivamente. Al respecto Pino (2007) considera que la delegación de funciones, es esencial en el proceso de la gestión educativa, permite cumplir eficientemente la gestión de la institución (p.155).

## 4.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

### 4.2.1. Dimensión: Practica pedagógica

**TABLA 11: Planificación curricular**

**Dimensión: Practica pedagógica**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	Planificación según el contexto educativo	Planificación colegiada de la enseñanza aprendizaje		
Siempre	10	02	12	16,67
Casi siempre	07	23	30	41,67
Pocas veces	06	11	17	23,61
Nunca	13	00	13	18,06
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

### **Análisis y Discusión**

En la tabla 11, se percibe que del total de encuestados, el 58,34% indican que siempre o casi siempre realizan una planificación colegiada de la enseñanza aprendizaje considerando el contexto de la I.E; mientras que el 41,67% señalan que pocas veces o nunca realizan estas actividades.

Lo enunciado nos permite inferir que la planificación colegiada se realiza de regular a positiva. Al contrasta estos resultados con el 59,72% de la sumatoria de las alternativas positivas de la tabla 6 se puede confirmar que existe relación entre los resultados de la gestión del currículo con la planificación colegiada de la enseñanza aprendizaje. El MED define que planificar es anticipar, organizar y decidir cursos variados y flexibles de acción que propicien aprendizajes en los estudiantes.

**TABLA 12: Estrategias didácticas****Dimensión: Práctica pedagógica**

Alternativas	ítems		Frecuencia	%
	Utilización metodología actualizada	de Utilización de métodos y técnicas vivenciales		
Siempre	11	12	23	31,94
Casi siempre	19	18	37	51,39
Pocas veces	06	06	12	16,67
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 12, se observa que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas siempre y casi siempre, el 83,33% indican que en su función pedagógica aplican estrategias y metodología actualizada, técnicas vivenciales, entre otras que faciliten su desempeño; sin embargo el 16,67% consideran que pocas veces; mientras que el 0% sostiene que nunca utilizan éstas estrategias metodológicas. De ello se deduce que las estrategias didácticas utilizadas en el proceso enseñanza aprendizaje son positivas. El porcentaje mayoritario 83,33% obtenido de la sumatoria de las alternativas siempre y casi siempre de la presente tabla se relaciona circunstancialmente con la sumatoria del porcentaje mayoritario 59,72% de las alternativas positivas de la tabla 6 concerniente a la gestión del currículo; la gestión del currículo consiste en considerar los elementos y componentes de la planificación curricular, que permitan dinamizar las actividades pedagógicas. Así el MED en los desempeños 22 y 24 del MBDD señala que el docente desarrolla y utiliza estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico y creativo (p.41)



**TABLA 13: Medios y materiales didácticos****Dimensión: Práctica pedagógica**

Alternativas	Ítems			Frecuencia	%
	Uso de materiales educativos apropiados	Elaboración de materiales educativos	Propone variantes a materiales didácticos		
Siempre	07	26	10	43	39,81
Casi siempre	18	07	15	40	37,04
Pocas veces	11	03	11	25	23,15
Total	36	36	36	108	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 13, se aprecia que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas siempre y casi siempre, el 76,85% señalan que en su práctica pedagógica utilizan medios y materiales educativos, elaboran y aprovechan los provenientes de la comunidad, así como proponen variantes a los existentes en la institución; sin embargo el 23,15% opinan que pocas veces, mientras que ningún encuestados opina lo contrario. De lo descrito se precisa que el uso de materiales educativos en la práctica pedagógica es positivo.

Los resultados mayoritarios de la sumatoria de las alternativas positivas de la presente tabla se relacionan con el resultado 83,33% de la tabla 12 sobre el uso de estrategias didácticas siendo estas herramientas necesarias dentro de la didáctica; circunstancialmente se relaciona con los resultados de la tabla 6, de la presente investigación; de otro lado los ítems considerados, tiene como soporte el desempeño 8 de MBDD.

**TABLA 14: Evaluación****Dimensión: Practica pedagógica**

Alternativas	ítems		Frecuencia	%
	Uso de técnicas e instrumentos de evaluación	Reflexión sobre los resultados de las evaluaciones de sus alumnos.		
Siempre	09	16	25	34,72
Casi siempre	20	11	31	43,05
Pocas veces	07	07	14	19,44
Nunca	00	02	02	2,79
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 14, se percibe que del total de encuestados, el 77,77% expresan que en su práctica pedagógica siempre o casi siempre hacen uso de técnicas e instrumentos de evaluación, así mismo reflexionan sobre los resultados de las evaluaciones de sus alumnos para tomar las decisiones más pertinentes que les permitan lograr aprendizajes significativos y útiles para la vida de sus alumnos; sin embargo, el 22,23% indican que pocas veces o nunca reflexionan sobre sus actividades pedagógicas realizadas. De lo enunciado se puede deducir que la evaluación educativa es positiva.

Los resultados mayoritarios 77,77 de la sumatoria de las alternativas positivas de la presente tabla se relacionan con el resultado 76,85% de la tabla 12 sobre el uso de estrategias didácticas ya que son herramientas necesarias dentro de la didáctica. Además lo descrito se fundamenta en las competencias 5 y los desempeños 25; 26; 27; y 28 del MBDD. (p.42)

#### 4.2.2. Dimensión: Participación en la gestión educativa

**TABLA 15: Gestión participativa.**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	Participación en la elaboración del PEI, PAT, RI	Participación en equipos de apoyo.		
Siempre	11	12	23	31,94
Casi siempre	08	12	20	27,78
Pocas veces	11	05	16	22,22
Nunca	06	07	13	18,06
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

#### **Análisis y Discusión**

En la tabla 15, se observa que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas siempre y casi siempre, el 59,72% manifiestan que participan en la formulación de los instrumentos de gestión, así como en los equipos de apoyo en la gestión tanto en los campos administrativo, pedagógico, institucional y comunitario, ya que entienden que la imagen institucional tiene un precio que debe ser defendido por todos los integrantes; mientras que el 40,74% obtenida de la sumatoria de las alternativas negativas refieren que participan pocas veces o nunca. De lo expuesto se deduce que la participación de los docentes en los instrumentos de gestión es de regular a positivo. De otro lado, según los resultados mayoritarios de la sumatoria de las alternativas positivas de la presente tabla se relacionan con el resultado 62,61% de la tabla 1 sobre la planificación y organización; así mismo con el 59,26% de la tabla 10 sobre delegación de funciones y Responsabilidades compartidas.

**TABLA 16: Contribución en la gestión del clima institucional****Dimensión: Participación en la gestión educativa**

Alternativas	ítems		Frecuencia	%
	Relaciones interpersonales para la convivencia	Clima efectivo y efectivo		
Siempre	19	23	42	58,33
Casi siempre	17	12	29	40,28
Pocas veces	00	01	01	1,39
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 16, se percibe que del total de encuestados, el 98,61% señalan que en la I.E siempre y casi siempre se promueve las relaciones interpersonales y un clima afectivo y efectivo es decir se promueve la gestión de clima institucional centrada en valores; sin embargo el 1,39% precisan que pocas veces; sin embargo ninguna persona señala el extremo negativo de nunca. De los resultados se deduce que los docentes contribuyen positivamente en la gestión del clima institucional. Los resultados obtenidos de la sumatoria de las alternativas positivas de la presente tabla se relación con los ítems y resultados mayoritarios 64,28% de la tabla 4 sobre promoción de un clima institucional favorable. Lo descrito se fundamenta en la competencia 3 y sus desempeños del MBDD que señala "crear una clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales" (p.38); en las teoría situacional que señala "todo lo que sucede en el ambiente afecta directa e indirectamente a toda la organización". Chiavenato, (2012) el ambiente se constituye de un conjunto de condiciones comunes para todos (p.444).

**TABLA 17: Trabajo en equipo****Dimensión: Participación en la gestión educativa**

Alternativas	ítems		Frecuencia	%
	Tareas extracurriculares coordinadas	Trabajo colaborativo y organizado		
Siempre	18	23	41	56,94
Casi siempre	14	12	26	36,11
Pocas veces	04	01	05	6,94
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y discusión**

En la tabla 17, se aprecia que del total de encuestados, el 56,94% consideran que los docentes trabajan en equipo realizando tareas extracurriculares como parte del apoyo a la gestión participativa que contribuye e influencia en los resultados que beneficia a toda la comunidad; además se precisa que ningún encuestados indica que nunca realizan estas actividades. Los resultados refieren que el trabajo en equipo en la gestión participativa es positivo, manifestándose en la disposición, compromiso e identidad con la institución donde sus logros sirvan a todos los involucrados.

Los hallazgos de la sumatoria de las alternativas positivas de la presente tabla se relacionan con los resultados mayoritarios 59,26% de la tabla 10 sobre delegación de funciones y responsabilidades compartidas. Al respecto Chiavenato (2012) señala que las personas no actúan aisladamente, sino por medio de interacciones e influencias con otras personas para poder lograr sus objetivos. (p.297).

### 4.2.3. Dimensión: Desarrollo Profesional

**TABLA 18: Actualización profesional**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	Fortalecimiento de capacidades profesionales	Gestión del cambio profesional		
Siempre	14	18	32	44,45
Casi siempre	13	12	25	34,72
Pocas veces	09	06	15	20,83
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

### **Análisis y Discusión**

En la tabla 18, se evidencia que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas siempre y casi siempre, el 79,17% expresan que fortalecen sus capacidades profesionales buscando oportunamente el cambio en su práctica pedagógica; sin embargo el 20,83% consideran que pocas veces participan en capacitaciones, actualizaciones y en eventos que les ayude a potenciar su profesión; de otro lado se precisa que ningún docente considera una opinión contraria. Los docentes explican que muy poco se promueven eventos de trascendencia pedagógica por el sector educación y los que se realizan son de muy baja calidad y no cumplen con las expectativas de los participantes. De lo descrito se confirma que los docentes en el tema de fortalecimiento de capacidades profesionales participan positivamente por propio interés. Lo especificado se fundamenta en las dimensiones política y pedagógica del MBDD donde se indica que el docente para garantizar su labor debe conjugar el saber específico y el saber pedagógico construido en la reflexión teórico – práctica con carácter científico.

**TABLA 19: Promoción de la innovación y la creatividad****Dimensión: Desarrollo Profesional**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	Promoción de la creatividad, investigación e innovación	Incentivación de los logros y resultados de los alumnos		
Siempre	16	22	38	52,78
Casi siempre	13	10	23	31,94
Pocas veces	07	04	11	15,28
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 19, se percibe que del total de encuestados y sumando las alternativas positivas siempre y casi siempre, el 84,72% manifiestan que como parte de su desarrollo profesional se autopreparan con la finalidad de promover en sus alumnos el desarrollo de la creatividad, la investigación, la experimentación y la innovación, así mismo incentivan los descubrimientos y logros, manteniendo un aula más dinámica e interactiva; sin embargo el 15,28% señalan que pocas veces promueven este tipo de actividades; mientras que ningún participante considera opinión contraria a los ítems planteados. De los resultados se conjetura que la promoción de la investigación y la creatividad promovida por los docentes en las I.E son positivas, especificando que lo hacen por mejorar su desempeño y el aprendizaje de sus alumnos. Lo descrito se fundamenta en los desempeños de la competencia 6 del MBDD. Cabe resaltar que la promoción de estos temas, lo hacen a título personal y a mejor parecer, practicándose generalmente un trabajo discursivo, rutinario y de mínima calidad en relación a los estándares internacionales.

**TABLA 20: Trascendencia laboral****Dimensión: Desarrollo Profesional**

Alternativas	Ítems		Frecuencia	%
	Interés por los problemas y el desarrollo social	Informe de logros de su desempeño		
Siempre	15	14	29	40,28
Casi siempre	08	17	25	34,72
Pocas veces	13	05	18	25,00
Total	36	36	72	100,00

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

**Análisis y Discusión**

En la tabla 20, se observa que el 75% del total de encuestados, refieren que siempre o casi siempre tiene especial interés por los problemas y el desarrollo de la comunidad cuyos efectos influyen en la I.E., además que informan a los padres de familia sobre el los logros de su desempeño; el 25% informan que pocas veces; mientras que ningún encuestado expresa una opinión adversa a los ítems planteados. De lo descrito se infiere que la trascendencia laboral y el cambio social realizado por los docentes y directores en las I.E. son positivos. Según los resultados conjuntos 75% de la presente tabla se relaciona con los resultados mayoritarios 59,26% de la tabla 10 sobre responsabilidades compartidas. Los resultados se fundamentan en la teoría de sistemas cada vez que la institución puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de sus partes) orientado hacia propósitos educativos que buscan el desarrollo; Esta recibe insumos del ambiente y depende de suministros renovados de energía de otras instituciones o de otras personas.



**TABLA 21: Perfil del director y del docente.**

**Dimensión: Desarrollo Profesional**

Líder, prospectivo, transformador, democrático, gestor y planificador, introspectivo, adaptable, evaluativo
Formado integralmente, actualizado, capaz, comprometido con sus funciones.
Investigador, innovador, creativo, analítico, crítico, coherente (entre lo que dice y hace)
Comunicativo, dialogante, motivador, participativo, dinámico, trascendente
Practicante de valores, ético, empático, solidario, puntual, responsable, asertivo,

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel

**Análisis y Discusión**

La tabla 21, muestra las aseveraciones de los docentes y directores encuestados las que se han agrupado para una mejor comprensión; presenta un conjunto de propuestas que deben ser asumidas por docentes y directores cada vez que son indicadores influyentes en los diferentes estamentos y dimensiones de la gestión.

Respecto al perfil del director consideran que el director debe ser la persona que cumpla con los requisitos propuesto, que demuestre capacidad de gestión administrativa, pedagógica, institucional y comunitaria, que sean líderes, promueva la comunicación, motiven a la comunidad educativa, promuevan un clima que asegure condiciones laborales, debe ser la persona estratégica que este pendiente de los cambios, internos y externos a su institución. Sobre el perfil de los docentes, manifiestan que deben cumplir con los requisitos planteados en la tabla, participar en la gestión del cambio, y en la gestión, trascender en sus funciones más allá de sus aulas; estar preparados en todo lo que concierna al cumplimiento de su labor, que sus funciones lo realice dentro de un marco de valores.

### 4.3. PRUEBA DE LA HIPÓTESIS PARA DETERMINAR LA CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

Para probar la hipótesis se aplicó la prueba no paramétrica Chi cuadrada; la que según Hernández, Fernández, Batista (2010) “es una técnica para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas. Las hipótesis a probar serán correlacionales, no considerando las relaciones causales. Para demostrarlo se calcula por medio de una tabla de contingencia, que es un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable...” (P. 90). En síntesis, Chi cuadrada es una comparación entre la tabla de frecuencias observadas y la denominada tabla de frecuencias esperadas. Esta técnica además se complementa con el grado de libertad.

**Tabla 22: Contingencia con frecuencias observadas**

Alternativa	Variables		Total
	Clima institucional	Desempeño docente	
Siempre	239	308	547
Casi siempre	240	286	526
Pocas veces	182	134	316
Nunca	167	28	195
Total	828	756	1584

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel

#### **Análisis y Discusión**

La tabla 22, nos muestra los resultados totales de cada alternativa de las variables clima institucional y desempeño docente, los cuales funcionan como frecuencias observadas. Se evidencia que el total de la variable clima institucional es de 828 que resulta de la sumatoria de los 23 ítems por los 36 encuestados; mientras que en la variable desempeño docente se aprecia un total de 756 que se obtiene al sumar los resultados de las alternativas propuesta en los 21 ítems aplicados a los 36 encuestados.

**Tabla 23: Frecuencias esperadas**

Frecuencias esperadas			
Alternativas	Clima institucional	Desempeño docente	Total
Siempre	285,9	261,1	547
Casi siempre	275	251	526
Pocas veces	165,2	150,8	316
Nunca	101,9	93,1	195
Total	828	756	1584

Fuente: Cuestionario aplicado a docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel

$$fe = \frac{(547)(828)}{1584} = 285,9$$

$$fe = \frac{(547)(756)}{1584} = 261,1$$

$$fe = \frac{(526)(828)}{1584} = 275$$

$$fe = \frac{(526)(756)}{1584} = 251$$

$$fe = \frac{(316)(828)}{1584} = 165,2$$

$$fe = \frac{(316)(756)}{1584} = 150,8$$

$$fe = \frac{(195)(828)}{1584} = 101,9$$

$$fe = \frac{(195)(756)}{1584} = 93,1$$

En la tabla 23, Se observa las frecuencias esperadas ( $fe$ ) de cada celda; que resulta al dividir el producto del total marginal del renglón con el total marginal de la columna entre el total general de frecuencias observadas. Su cálculo se hace mediante la siguiente fórmula:

$$fe = \frac{(Total\ marginal\ de\ renglón)(Total\ marginal\ de\ columna)}{N\ (Total\ general\ de\ frecuencias\ observadas)}$$

Así mismo se percibe que la sumatoria de las frecuencias esperadas es coincidente con las frecuencias observadas, lo que nos permite afirmar que existe una correlación positiva entre variables. Al respecto, Tafur (1995) sostiene que "existe correlación positiva entre dos variables X y Y cuando la variación es directa, es decir si aumenta la variable X, entonces

aumenta la variable Y, y si disminuye la variable X, entonces disminuye la variable Y".  
(p.304).

**Tabla 24: Datos para calcular la Chi cuadrada**

Celda	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Siempre	239	285,9	46,9	2199,61	7,69
Casi siempre	240	275	35	1225	4,45
Pocas veces	182	165,2	16,8	282,24	1,71
Nunca	167	101,9	65,1	4238,01	41,60
Siempre	308	261,1	46,9	2199,61	8,42
Casi siempre	286	251	35	1225	4,88
Pocas veces	134	150,8	16,8	282,24	1,87
Nunca	28	93,1	65,1	4238,01	45,52

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes y directores de la Red Educativa "Amautas Competitivos" de la provincia de San Miguel.

### **Interpretación**

En la tabla 24 se muestra el procedimiento para calcular Chi cuadrada ( $X^2$ ) en función de las frecuencias observadas y frecuencias esperadas, para la que se aplica la siguiente fórmula.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$\sum$  = Suma

O = Frecuencia observada en cada celda

E = Frecuencia esperada en cada celda,

Chi cuadrada ( $X^2$ ) es el resultado de la sumatoria de los cocientes obtenidos al dividir el cuadrado de la diferencia de la frecuencia observada con la frecuencia esperada entre la frecuencia esperada; tal como se evidencia a continuación:

$$X^2 = \frac{(239 - 285,9)^2}{285,9} + \frac{(240 - 275)^2}{275} + \frac{(182 - 165,2)^2}{165,2} + \frac{(167 - 101,9)^2}{101,9} +$$

$$\frac{(308 - 261,1)^2}{261,1} + \frac{(286 - 251)^2}{251} + \frac{(134 - 150,8)^2}{150,8} + \frac{(28 - 93,1)^2}{93,1} = 116,14$$

Para saber si el valor de  $X^2$  es o no significativa, calculamos los grados de libertad en base a la siguiente fórmula:

$$gl = (r - 1) (c - 1)$$

Dónde:

r: es igual al número de renglones.

c: es igual al número de columnas.

Por lo que, considerando las variables y las alternativas en las tablas de frecuencias, obtenemos:

$$gl = (4 - 1) (2 - 1) = 3$$

El valor que requeríamos empatar o superar al nivel del 0,05 es 7,81

El valor de  $X^2$  calculado es 116,14, que es muy superior al de la tabla, por consiguiente  $X^2$  resulta significativa al nivel de 0,05; es decir se acepta la hipótesis de investigación de que existe relación entre las variables clima institucional y desempeño docente.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES DE LA RED EDUCATIVA “AMAUTAS COMPETITIVO” DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL**

#### **I. PRESENTACIÓN**

Las instituciones que se anticipan y se desarrollan en base a los cambios sociales son las instituciones que aprenden, es decir son las organizaciones inteligentes como lo señala Sengue en su obra La “V disciplina”. En ese contexto, convertir a la Red Educativa “amautas competitivos” de la provincia de San Miguel en una red inteligente es ubicarlo en un nivel de competitividad donde se combine el conocimiento, las habilidades, capacidades entre otros factores que influyen en la calidad de los resultados y productividad.

La presente propuesta se enmarca dentro la propuesta de gestión del Proyecto Educativo Institucional y tiene como finalidad ayudar, orientar y comprometer a toda la comunidad del ámbito de acción de la Red Educativa “Amautas Competitivos” para mejorar procesalmente mediante la acción participativa en todas las áreas y dimensiones de la gestión (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), para ello se pondrá énfasis en la formación del capital humano a fin de dar sostenibilidad a la organización.

La propuesta está dirigida a toda la comunidad integrante y estamentos de la Red Educativa “Amautas Competitivos”, sirviendo como medio al fortalecimiento del clima institucional y el desempeño docente mediante la aplicación de un sistema participativo en la toma de decisiones y el empoderamiento de valores que nos conduzca a convertirnos en una de las Redes Educativas líderes en la provincia de San Miguel.

## II. JUSTIFICACIÓN

La Red Educativa “Amautas Competitivos” como toda organización social tiene fortalezas y debilidades que requieren ser tratadas con rigor científico en todas sus dimensiones, a fin de potenciar las fortalezas y reducir las debilidades convertirnos en una organización líder cuyos efectos impacten en la el ámbito de influencia.

La presente propuesta parte de la autoevaluación y del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta a docentes y directores la que nos ha permitido trazarnos objetivos, acciones y metas que nos ayudaran en poco tiempo elevar o mejorar el clima institucional y por consiguiente el desempeño docente. El clima institucional, principal rector de las relaciones humanas, del bienestar y productividad comprende una amplitud de dimensiones que afecta de alguna manera el desarrollo institucional; estas se pueden mejorar al movilizar los elementos o componentes de la motivación, liderazgo, y comunicación asertiva, las que mejorarán transversalmente el desempeño de todos los trabajadores de las instituciones educativas que conforman la red.

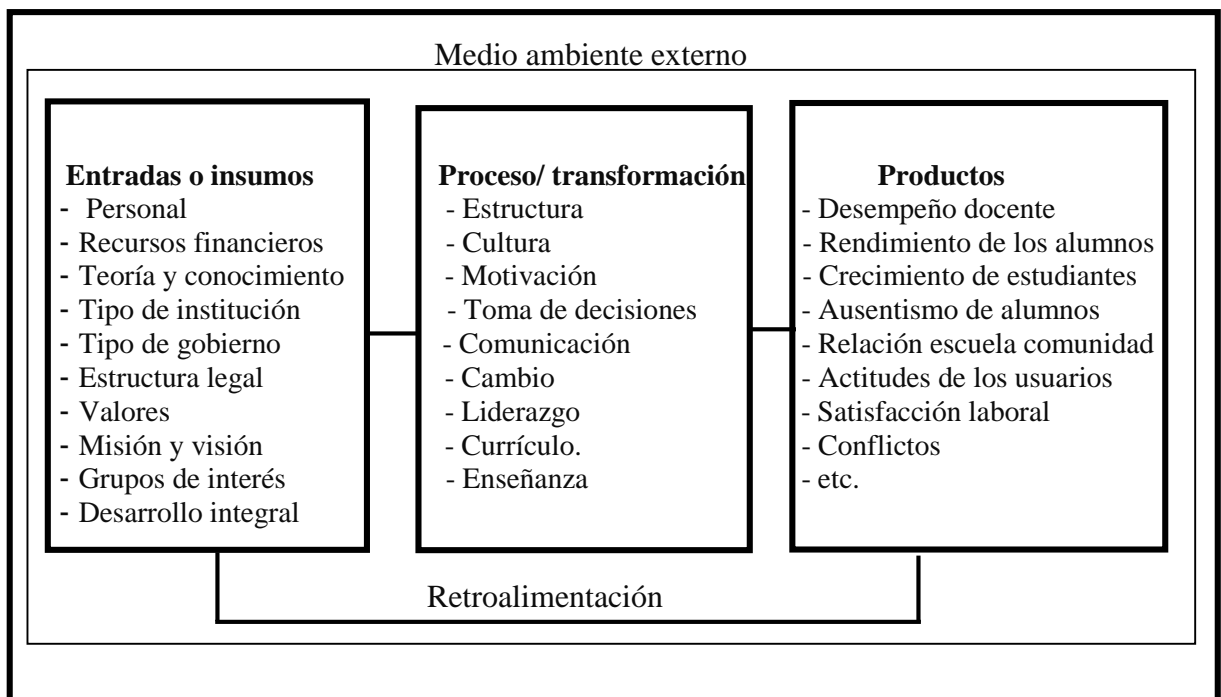
La presente se justifica porque surge de la necesidad de transformar progresivamente las instituciones de la red y cambiar los estilos de gestión que involucre la participación de toda la comunidad educativa y eleve la calidad de servicio donde los resultados beneficien principalmente a los estudiantes.

El cambio es urgente, cada vez que el mundo en el que vivimos está cambiando permanentemente, por eso buscamos ser una organización dinámica, que se enfrente a los retos y desafíos a través de propuestas reales y operativas que nos ubiquen en el sitial más elevado de la estructura de la cual se forma parte.

### III. OBJETIVOS

1. Determinar los factores, acciones y condiciones que influyen en el mejoramiento del clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel.
2. Transformar progresivamente las instituciones educativas de acuerdo a los avances científico-tecnológicos y a las demandas sociales mediante la formación de una cultura centrada en valores, la investigación y la innovación.

### IV. MODELO



La Red Educativa “Amautas Competitivos” es una organización constituida por varias instituciones y está a la vez forma parte de un estamento mayor del sistema educativo; por ello la propuesta planteada se fundamenta en la **teoría de sistemas** que tiene como elementos entradas, proceso o transformación y salidas o productos útiles a la sociedad.



## V. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La Red Educativa “Amautas Competitivos” es un organismo vivo, cada vez que es formada por personas que en conjunto forman organizaciones pequeñas con características y funciones diferentes, interactuando e interrelacionándose hasta constituir el todo que es la red, es decir “el todo es más que la suma de sus partes”.

El ambiente proporciona los insumos que pueden ser materiales o energía y después de un procesamiento o transformación se obtiene productos acabados que son útiles para los integrantes de la red como para los grupos de interés que demandan cambios que deben ser concordantes con los avances científicos y tecnológicos. En el caso que no se logre los objetivos previstos por alguna desviación se procede a un proceso de retroalimentación, para ello se requiere de una fuerza de control y así otorgar confianza en los resultados. Lo descrito se fundamenta en las premisas de la Teoría General de Sistemas expuesta por Chiavenato (2012) quien considera que:

- a. Los sistemas existen dentro de otros sistemas. Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo hace parte de un suprasistema.
- b. Los sistemas son abiertos. Se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.
- c. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Cada sistema tiene un objetivo o finalidad y funciona en intercambio con otros sistemas dentro de su contexto (p. 410).

En base a las consideraciones anteriores reafirmamos que el clima institucional es un conjunto de factores que constituye el elemento medular de la gestión de calidad en las instituciones. Como tal está presente transversalmente en todas las dimensiones de la gestión, manifestándose a través de la motivación, el liderazgo y la comunicación.

La presente parte del análisis de la realidad, que nos permite proponer un marco fundamentado en la Teoría General de Sistema en relación con los pilares de la educación (aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser, aprender a emprender). De ello se deduce que la Red Educativa “Amautas competitivos” es la organización sistémica, que aprende, cambia y se adapta a los desafíos de la actualidad. Lo expuesto permite planteamos las dimensiones y las actividades a considerarse en la propuesta para ser desarrollada en las reuniones planificadas durante el año 2015.

Dimensión	Actividades	Estrategias	Responsables	Temporalización
<b>Organizativo-Institucional</b>	- Formas de organización y funcionalidad institucional.	- Asamblea para elegir responsables	- Un docente por I.E.	- 25 de abril
	- Análisis de las relaciones interpersonales.	- Recopilación de información para cada tema	- Directores y coordinador de red	- 23 de mayo
	- impacto de la comunicación asertiva	- Talleres y ponencias	- Equipo de red	- 23 de mayo
	- Determinación de conflictos y tipos de negociación.	- Debates por cada tema	- Directores y especialistas de UGEL	- 28 de junio
	- Formas de motivación laboral y reconocimiento de logros	- Aportes y conclusiones.	- Equipo docentes y expertos	- 28 de junio
	- Análisis de la normatividad	- Sistematización de cada tema.	- Experto en derecho laboral	- 17 de julio
	- Determinación de la misión, visión y valores institucionales.	- Inclusión de aportes en documentos de gestión de cada I.E.	- Directivos de las I.E	- 17 de julio
	- Gestión de recursos económicos y de materiales	- Elección de equipos de trabajo.	- Directores y coordinador de red	- 5, 6 y 7 de agosto
	- Tratamiento y dinamización de la información documentaria	- Planificación de actividades.	- Equipo de docentes	
	- Delegación de funciones	- Recopilación de información y modelos documentarios	- Equipo de docentes y facilitadores.	
<b>Administrativa</b>	- Deberes, derechos, estímulos y sanciones.	- Ponencias y talleres.	- Asesor jurídica de UGEL	
	- Implementación y equipamiento	- Conclusiones y sistematización.	- Directores	
	- Planificación curricular	- Asamblea para elegir equipos de trabajo	- Equipo de facilitadores de red	- 29 de agosto
	- Planificación estratégica	- Recopilación de	- Directores de la	- 29 de agosto
<b>Pedagógica</b>				

**Comunitaria y participación social**

- La clase productiva y estilos de enseñanza	insumos para cada tema	RED	- Especialistas de la UGEL	- 30 de agosto
- Metodología didáctica.	- Ponencias por tema		- Equipo de docentes	- 30 de agosto
- La evaluación educativa	- Debates por cada tema.		- Equipo de docentes	- 12 de setiembre
	- diseño de borradores de instrumentos de gestión y curriculares		- Equipo de facilitadores de la red	- 12 de setiembre
- La práctica pedagógica y fortalecimiento de capacidades.	- Revisión de los modelos diseñados		- Equipo docente	- 12 de setiembre
- El aprendizaje crítico y creativo	- Aportes y conclusiones.		- Expertos o especialistas	- 25 de setiembre
- Elaboración de material didáctico	- Sistematización de cada tema.		- Equipos de docentes	- 25 de setiembre
- Propuestas de variantes a usos de materiales educativos	- Inclusión de aportes en documentos de gestión de cada I.E.		- Maestros de la red	- 10 de octubre
- Los pilares de la educación.	- Socialización de los productos obtenidos		- Equipo de especialistas	- 10 de octubre
- La investigación y proyectos de innovación educativa.	- Difusión de resultados y logros		- Directores	- 10 de octubre
- El liderazgo pedagógico y transformacional.	- Difusión de resultados y logros		- Equipo de red	- 10 de octubre
- Monitoreo y acompañamiento	- Talleres sobre cada uno de los temas		- Directores y equipo de red	- 30 de octubre
- Proyecto escuela para padres	- Elaboración de esquemas de modelos de proyectos		- Equipo de docentes	- 30 de octubre
- Problemática comunitaria	- Apoyo de expertos para el diseño y aplicación de proyectos		- Equipo de Expertos	- 14 de noviembre
- Proyectos productivos	- Reflexión sobre los resultados obtenidos		- Maestros de la red	- 14 de noviembre
	- Sistematización y difusión de los productos obtenidos		- Equipos de docentes	- 28 de noviembre
- Proyectos de proyección social			- Directores de I.E.	- 28 de noviembre
- Grupos de interés y el tipo de relaciones con la red.			- Expertos y equipo de red	- 12 de diciembre
- Identificación de las fortalezas y debilidades comunitarias			- Equipo de red y expertos	-
- Defensa del ambiente y seguridad ciudadana.				
- Convenios y alianzas estratégicas				

La propuesta tiene como propósito transformar las instituciones educativas y la realidad a través de la educación, para lo que se planifica, organiza, ejecuta y evalúa actividades que se efectivizarán mediante equipos de trabajo, los que investigarán y sustentarán sus resultados que servirán de ayuda para dinamizar la gestión y alcanzar instituciones donde se promueve la gestión de la calidad.

Los integrantes de cada mesa de trabajo elaborarán planes de mejora, los que les permitirán identificar y organizar las posibles respuestas a las debilidades encontradas en la autoevaluación de cada dimensión de la gestión institucional. La temática puede desarrollarse en los años siguientes de acuerdo a las necesidades, cambios y experiencias.

## **VI. LOGROS ESPERADOS**

- Convertir a la red educativa en una institución líder en el sector, con impacto e influencia en las instituciones aledañas.
- Promoción de una cultura investigativa, innovadora y creativa que permita evolucionar progresivamente el conocimiento.
- Promoción mínima de un proyecto nuevo en cada dimensión de la gestión por cada año en cada una de las instituciones educativas que lo integran.
- Movilización de recursos que dinamicen permanentemente la gestión participativa, convirtiéndolo en instituciones inteligentes que aprenden y cambian.
- Promoción de ferias demostrativas para exhibir y exponer los resultados alcanzados.
- Fortalecimiento de capacidades profesionales sobre todo en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación.
- Selección y sistematización del conocimiento científico actualizado.

## **VII. RECURSOS:**

- Materiales: Económicos, instalaciones físicas, muebles y enseres, materiales de escritorio, papelotes, plumones, computadora, impresora, multimedia, Modem de internet, etc.
- Técnicos: Bibliográficos, reglamentos, instructivos, manuales, normas, sistemas, etc.

- Talento Humano: comunidad educativa, conocimientos, experiencias, habilidades, etc.

## **VIII. EVALUACIÓN**

La evaluación nos permite elaborar un juicio de valor para tomar las decisiones más pertinentes y así alcanzar la consecución de los objetivos de manera óptima. Para lograr los resultados esperados en todos los planes, proyectos, actividades propuestas se seguirá un proceso teniendo en cuenta la planificación de la evaluación, recojo y selección de información, interpretación y valoración de la información, la comunicación de resultados y finalmente la toma de decisiones. La evaluación de las actividades propuestas se hará en reuniones acordadas para este propósito, para lo que se presentará los planes para ser debatidos en el pleno. En ella se revisará la información de cada uno de los indicadores, así como el porcentaje de cumplimiento de las metas propuestas. Para la recolección y tratamiento de la información se utilizará cuestionarios, fichas de observación, el debate y discusión, anecdotario, entre otros instrumentos que permitirán registrar, analizar y hacer un balance de los resultados de las actividades realizadas para tomar las medidas correctivas si fuera el caso. La comunicación de los avances y resultados obtenidos permitirán socializarlos, así como la promoción de mayores niveles de participación, compromiso para lo que utilizará materiales y recursos visuales y auditivos.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente estudio se enfocan en sintetizar los resultados alcanzados al establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos de la provincia de San Miguel- 2014.

1. Se determinó que existe correlación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel.
2. Se demuestra que el director asume el liderazgo pedagógico en los niveles de regular a positivo; teniendo limitaciones sobre todo de carácter formativo para movilizar los componentes y procesos de la enseñanza aprendizaje, así como para la conducción técnica y científica a la institución educativa.
3. Se demuestra que los docentes se hallan medianamente motivados por el director debido a la falta de incentivos, reconocimiento de sus logros y satisfacción de sus necesidades, afectando su desempeño y su estado emocional.
4. La comunicación asertiva es promovida regularmente por el director, las deficiencias se debe a la desconfianza y celo profesional entre dirigente y dirigidos lo que provoca la formación de grupos opuestos a la gestión, así como el mínimo compromiso y participación en todas las dimensiones de la gestión en las instituciones de la red.
5. La promoción por parte del director de la investigación, la innovación y la creatividad así como el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes son negativas; estos efectos influyen significativamente en el cambio, desarrollo y trascendencia institucional.

## SUGERENCIAS

1. Al Director de la UGEL San Miguel - Cajamarca, coordinador y directores de la Red Educativa “Amautas competitivos” se le sugiere promover el fortalecimiento de las capacidades profesionales de los docentes en el marco de la investigación, la innovación y la creatividad a fin de mejorar la práctica pedagógica en el proceso de enseñanza aprendizaje.
2. Al Director de la UGEL San Miguel-Cajamarca y coordinador de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel se le sugiere promover el fortalecimiento de las capacidades directivas a fin de que los directores asuman sus funciones de gestión técnica y científicamente.
3. Al Coordinador, directores y docentes de las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de san Miguel se le sugiere redoblar esfuerzos para empoderar la red en el ámbito de influencia, así como trascender mediante sus experiencias, resultados y productos a otras instituciones educativas.
4. A los directores de las Instituciones Educativas y coordinador de Red Educativa “Amautas Competitivos” se le sugiere generar espacios de participación, diálogo y reflexión sobre sus resultados y proponer alternativas de cambio en todo lo concerniente a su competencia.
5. A los directores de las instituciones educativas de la Red “Amautas Competitivos” de San Miguel - Cajamarca se le sugiere promover el clima institucional mediante la motivación, la comunicación y el liderazgo, cuyos aspectos garantizan el desempeño de los docentes.
6. A los docentes de la Red Educativa “Amautas Competitivos” se le sugiere involucrarse en el desarrollo de la comunidad educativa cada vez que ésta ejerce influencia en la I.E.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aldave, G.A (2014). *Clima Institucional y Desempeño Laboral de los Usuarios Internos de la UGEL Celendín- 2011 Cajamarca*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Cajamarca.
- Aliaga, J. (1990) *Tecnología de la Enseñanza Aprendizaje*. Cajamarca. Obispo Martínez Compañón.
- Amambal, J. (1996) *Constructivismo y Educación*. Chepén. Impreso en Centro de Estudios e Investigación Pedagógica.
- Berthoud, L. y López, A. (2013) *Clima Y Cultura, Componentes de la Calidad Educativa*. Argentina. Editorial de la Universidad Fasta.
- Bocanegra, L. y Gaona E. (2007) *Como Desarrollar Capacidades Comunicativas*. Cajamarca. Ediciones Feremil
- Bonifaz, C. (2012) *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Red Tercer Milenio. México. Recuperado de [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/axiológicas/Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/axiológicas/Desarrollo_de_habilidades_directivas.pdf)
- Cervera, L.E. (2012) *Liderazgo Transformacional del Director y su Relación con el Clima Organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de los Olivos*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Cestau, D. (s.f.) *Recopilación de Artículos*. Recuperado de <Http://www.liderazgoymercado.com>.
- Chiavenato, I. (2000) “*Administración De Recursos Humanos*”. Quinta Edición. México. Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Octava Edición. México. Editorial Mc Graw Hill
- Consejo Nacional de la Educación (2006) *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Lima
- Correa, A., Álvarez, A. y Correa, S. (s,f) *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigo. Colombia. Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagedestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Cuba, G.V. (2010) *Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en la I.E. 4021 del distrito de Ventanilla – Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Del río, A. (2009) *Desarrolla tu Creatividad, Memorias e Inteligencias Conociendo tu Mente, y tu Cerebro*. Lima. Industria Gráfica San Remo.
- Delgado, K. (2004) *Evaluación y calidad de la evaluación*. Derrama Magisterial. Lima.
- Drucker, P (1999) *Los Desafíos de la Administración del Siglo XXI un Llamado a la Acción*. Argentina. Editorial Sudamericana. S.A.



- Fernández, P. C. (2006) *Clima Organizacional y Supervisión del Desempeño Docente en instituciones de educación básica*. Tesis de Maestría, Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9217-06-00282.pdf>.
- Fischman D. (2000) *El Camino del Líder*. Perú. Editorial UPC.P.
- Garza, D.G. (2010) *Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. Tesis de maestría; Universidad autónoma de Tamaulipas. Recuperado, <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Gonzales, D. J. (2008) *Psicología de la Motivación*. Cuba. Editorial Ciencias Médicas.
- Guzmán, V (2012) *Comunicación Organizacional*. México. Red Tercer Milenio.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. Chile. Editorial McGraw Hill.
- Hidalgo, M. (2006) *Como Desarrollar una Clase Formativa y Productiva, Aplicable a Todo Nivel, Modalidad, Asignatura y Área*. Lima. Editorial Palomino.
- Kahr, M. (2010) *Clima Institucional Escolar y Gestión Directiva*. Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de <http://imgbiblio.uai.edu.ar/fulltext/files/CIE105803.pdf>
- Kiyosaqui, R. (2004) *Niño Rico, Niño Listo*. Colombia. Distribuidora y Editora Aguilar
- Marchant, L. (2006) *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Chile. El Mercurio de Valparaíso.
- Medrano, H., Molina, S. (2010) *Desempeño Profesional de Docentes en el siglo XXI*. Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Postgrado para la Educación. México. Recuperado de [http://www.ugel05.edu.pe/ckfinder/files/RLE2592\\_Medrano.pdf](http://www.ugel05.edu.pe/ckfinder/files/RLE2592_Medrano.pdf)
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario. México. D.F.
- Mendoza, A.H. (2011) *Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de Inicial de la RED N° 9 - Callao*. Tesis de Maestría. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.
- Ministerio de Educación (2003) *Ley General de la educación N° 28044*. Lima.
- Ministerio de Educación (2013) *Fascículo de Gestión Escolar*. Lima.
- Ministerio de Educación (2013) *Marco de Buen Desempeño Docente*. Lima.
- Ministerio de Educación (2014) *Orientaciones Generales para la Planificación Curricular*. Lima.

- Ministerio de Educación de El Salvador (2008) *Dirección Escolar Efectiva: Documento 4*. El Salvador. Editorial Procesos Gráficos.
- Pérez, Y. (2006) *Relación entre el Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones Educativas de la Red n° 1 Pachacútec – ventanilla*. Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_Pérez.Relación-entre-el-clima-institucional-y-desempeño-docente-en-instituciones-educativas](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Pérez.Relación-entre-el-clima-institucional-y-desempeño-docente-en-instituciones-educativas).
- Picón, C. (2005) *Esperanzas y Utopías Educativas, Apuntes para el Diálogo Nacional*. Lima – Perú. Editorial Fimart SAC.
- Pino, M. (2007) *La Excelencia en la Dirección Educativa Latinoamericana*. Lima. Industria Gráfica San Remo.
- Pintado, E. (2005) *Comportamiento Organizacional Gerenciación del Talento Humano*. Lima. Fondo editorial IPEC.
- Pinto, M.E. (2012) *Desarrollo Organizacional*. México. Red Tercer Milenio.
- Quichca, G.O. (2012) *Relación entre la Calidad de Gestión Administrativa y el Desempeño Docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto Superior Particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado, [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2408/1quispe\\_qp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2408/1quispe_qp.pdf)
- Quispe, P. (2011) *Relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y el Desempeño Docente en las instituciones educativas públicas del 2do. Sector de Villa El Salvador de la UGEL 01 San Juan de Miraflores, en los años 2009 y 2010*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado, [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2408/1/quispe\\_qp.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2408/1/quispe_qp.pdf)
- Reddin, W. J. (2004, noviembre) *Cuadernos de Management para una Dirección Eficaz*. Recuperado de [http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)
- Robalino, M., Rizo, H. (2005, julio) *¿Actor o Protagonista? Dilemas y Responsabilidades Sociales de la Profesión Docente. Protagonismo Docente en el Cambio Educativo*. Prelac N° 1. Recuperado de [http://www.aufop.com/aufop/uploaded\\_files/revistas/130493241710.pdf](http://www.aufop.com/aufop/uploaded_files/revistas/130493241710.pdf)
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega.
- Rojas, C. (2000) *Didáctica de las Ciencias Histórico-Sociales*. Lima: Editorial Derrama Magisterial.
- Sacsa, J. (2010) *Relación entre Clima Institucional y el Desempeño Académico de los Docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAS) del distrito de San Martín de Porres*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Salas, L. y Reaño, R. (2003) *Módulo de Comunicación y Educación UNC*. Cajamarca.

- Santos, D. (2012) *Fundamentos de la Comunicación*. Red Tercer Milenio. México. Recuperado [http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/comunicacion/Fundamentos\\_de\\_comunicacion.pdf](http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf)
- Tafur, R (2012) *La Tesis Universitaria*. Perú. Editorial Mantaro.
- Toffler, A (1980) *La Tercera Ola*. Colombia. Impreso en Primer Colombiana.
- UNESCO en el Perú (2011) *Manual de Directores para Instituciones Educativas*. Lima.
- Varela, J. (2008) *Psicología Educativa, Lecturas para Profesores de Educación Básica*. México. Imprenta de Universidad de Guadalajara.
- 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. Lima.

# APÉNDICE/ANEXOS

## APÉNDICE 1

### CUESTIONARIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL APLICADO A DOCENTES

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo recoger información pertinente respecto al “Clima institucional” en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de La provincia de San Miguel, con la finalidad de proponer alternativas que nos permitan mejorar nuestras la interacción y relaciones humanas.

**INSTRUCCIONES:** Estimado docente, a continuación se presentan un conjunto de afirmaciones y alternativas, para que usted con la mayor sinceridad posible marque con un aspa (X) la alternativa que considere más pertinente en cada una de las expresiones. De su aporte depende la importancia de nuestra investigación, por lo que quedo profundamente agradecido.

Le informamos que no tiene que colocar su nombre en este formato, pues sus aportes serán estrictamente confidenciales y solo serán usados hasta procesarlo en nuestro objeto de estudio.

Escala valorativa	4	3	2	1
	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	nunca

#### I. Dirección estratégica

##### 1.1. Planificación estratégica

- ¿El director administra estratégicamente la institución y garantiza el cumplimiento de sus funciones para el logro de los objetivos y metas institucionales?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
- ¿El director planifica sus acciones y los registra en instrumentos de gestión?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
- ¿El director gestiona los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la I.E.?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

##### 1.2. Motivación laboral

- ¿El director guía, anima y motiva la labor de los docentes y trabajadores de su I.E?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
- ¿El director reflexiona junto con los maestros sobre los resultados de las actividades propuestas en el PEI, Plan de Mejora y proyectos de innovación?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

##### 1.3. Dinamización de la información.

- ¿El director promueve la comunicación asertiva entre los trabajadores de su I.E.?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
- ¿El director moviliza la información con ética y democracia?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
- ¿El director actualiza, y garantiza el uso de los archivos e inventarios de la I.E?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

#### 1.4. Promoción de clima favorable.

9. ¿El director promueve las relaciones interpersonales entre el personal de su I.E.?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
10. ¿El director promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

#### 1.5. Manejo de conflictos.

11. ¿El director demuestra capacidad para mediar y manejar conflictos en su I.E.?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
12. El director para sancionar faltas e incumplimiento de funciones lo hace con:  
a) Imparcialidad  b) Democráticamente  c) Autoritariamente

## II. Liderazgo pedagógico.

### 2.1. Gestión del currículo.

13. ¿El director gestiona el currículo para la función docente mediante el trabajo en equipo?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
14. ¿El director gestiona los aprendizajes de los estudiantes buscando el cumplimiento de los ocho compromisos requeridos por el MED?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

### 2.2. Monitoreo y acompañamiento pedagógico

15. ¿El director se capacita y tiene la capacidad directiva para monitorear técnica y científicamente el proceso pedagógico?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
16. ¿El director incentiva a los docentes para el mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

### 2.3. Promoción del cambio institucional.

17. ¿El director ejecuta planes de mejora y proyectos de innovación institucional?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
18. ¿El director fortalece de las capacidades profesionales de su personal?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

### 2.4. Toma de decisiones.

19. ¿El director toma decisiones en base a su propio estilo de dirección?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
20. ¿El director toma decisiones teniendo en cuenta la normatividad?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

### III. Coordinador de acciones.

#### 3.1. Delegación de funciones.

21. ¿El director delega las funciones y el poder para la consecución de los objetivos institucionales?

a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

22. ¿El director al delegar funciones otorga autonomía suficiente para el cumplimiento de funciones?

a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

Prevé algunas condiciones, explique.....

.....

#### 3.1.1. Responsabilidades compartidas

23. ¿El director promueve una gestión participativa, consensuando e involucrando a la comunidad educativa?

a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

## APÉNDICE 2

### CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE APLICADO A DOCENTES

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información pertinente respecto al “desempeño docente” en las Instituciones educativas de la red educativa “Amautas Competitivos” de La provincia de San Miguel, con la finalidad de proponer alternativas que nos permitan mejorar nuestras capacidades profesionales.

**INSTRUCCIONES:** Estimado docente, a continuación se presentan un conjunto de afirmaciones y alternativas, para que usted con la mayor sinceridad posible marque con un aspa (X) la alternativa que considere más pertinente en cada una de las expresiones. De su aporte depende la importancia de nuestra investigación, por lo que quedo profundamente agradecido.

Le informamos que no tiene que colocar su nombre en este formato, pues sus aportes serán estrictamente confidenciales y solo serán usados hasta procesarlo en nuestro objeto de estudio.

Escala valorativa	4	3	2	1
	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	nunca

#### I. Práctica pedagógica

##### 1.1. Planificación curricular.

1. Para realiza la planificación curricular lo hace teniendo en cuenta:

- a) Recomendaciones y principios educativos internacionales
- b) Sistema Curricular Nacional (DCN, Rutas, mapas...)
- c) Currículo regional y lineamientos regionales.
- d) Proyecto Educativo institucional y otros documentos de la I.E.

2. ¿Ha tenido dificultades al realizar la planificación curricular?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

Explique cuáles.....  
.....

##### 1.2. Estrategias didácticas

3. ¿Utiliza metodología actualizada para el desarrollo de su clase?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

4. ¿Usted utiliza métodos y técnicas vivenciales propiciando el desarrollo del pensamiento crítico-reflexivo, creativo y la independencia cognoscitiva?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca

##### 1.3. Medios y materiales didácticos.

5. ¿Los medios y materiales de enseñanza cumplen las exigencias metodológicas para lograr los aprendizajes esperados?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Pocas veces
- d) Nunca



6. Los materiales que el usted utiliza en su clase con mayor frecuencia son:
- a. Los enviados por el MED.....
  - b. Los enviados por el gobierno Regional.....
  - c. los recolectados en su comunidad.....
- ¿Explique Por qué? .....
7. ¿Elabora materiales didácticos y propone variantes a los existentes para utilizarlas en diferentes áreas?
- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

#### 1.4. Evaluación

8. ¿Utiliza técnicas e instrumentos al aplicar la evaluación de inicio, proceso y salida?
- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
9. ¿Qué criterios considera con mayor frecuencia al planificar la evaluación.
- a) El análisis y la síntesis.....
  - b) La comprensión, la memorización.....
  - c) La organización.....
  - d) La valoración.....
  - e) Las habilidades motoras, las destreza.....

## II. Gestión participativa

### 2.1. Participa en la formulación de los documentos de gestión.

10. ¿Participa activamente en la elaboración de los instrumentos de gestión?.
- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
11. ¿Cumple responsablemente la función encomendada en el equipo designado?.
- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

### 2.2. Contribución en la gestión institucional

12. ¿Promueve las relaciones interpersonales para una mejor convivencia dentro y fuera del aula?
- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
13. ¿Cómo docente promueve un ambiente acogedor, inclusivo, de respeto y colaboración con los alumnos y compañeros de trabajo?
- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

### 2.3. Trabaja en equipo.

14. ¿Promueve la unidad institucional considerándola a la I.E como un sistema?
- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
15. ¿Asume respetuosamente el trabajo colaborativo en la I.E.?
- a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
- Explique cómo:.....
- .....

### III. Desarrollo Profesional

#### 3.1 Actualización profesional.

16. ¿Fortalece sus capacidades profesionales para una mejor práctica pedagógica?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
17. ¿Ud. se interesa por conocer los cambios que se producen en el campo educativo?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

#### 3.2. Promotor de la innovación y la creatividad.

18. ¿Promueve el desarrollo de la creatividad, la investigación, la experimentación y la innovación en su práctica pedagógica con sus alumnos?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
19. ¿Incentiva los descubrimientos y logros de sus alumnos?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca

#### 3.3. Trascendencia laboral.

20. ¿Le interesa los problemas de la comunidad y aporta para el desarrollo social?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
21. ¿Informa a las familias de sus alumnos y contexto social los retos de su trabajo pedagógico, dando cuentas de sus avances y resultados?  
a) Siempre  b) Casi siempre  c) Pocas veces  d) Nunca
22. Explique cómo debe ser el docente y el director en el presente siglo ( describa cualidades y características actualidad)

.....  
.....  
.....

## APÉNDICE 3

### ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo recoger información pertinente respecto al “clima institucional” en las Instituciones educativas de la Red educativa “Amautas Competitivos” de La provincia de San Miguel, con la finalidad de proponer alternativas que nos permitan mejorar la interacción y relaciones humanas.

**INSTRUCCIONES:** Estimado director, a continuación se le presenta un conjunto de afirmaciones y alternativas, para que usted con la mayor sinceridad posible marque con un aspa (X) la alternativa que considere más pertinente en cada una de las expresiones. De su aporte depende la importancia de

Escala valorativa	4	3	2	1
	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	nunca

nuestra investigación, por lo que quedo profundamente agradecido.

N°	Ítems	Alternativas			
		4	3	2	1
<b>Dirección estratégica</b>					
01	Administra la I.E estratégicamente logrando objetivos y metas institucionales				
02	Planifica y registra sus actividades de gestión				
03	Gestiona los recursos para el buen funcionamiento de la I.E				
04	Orienta y motiva la labor del personal a su cargo.				
05	Reflexiona sobre los resultados de su gestión para tomar decisiones				
06	Promueve la comunicación asertiva entre los trabajadores de su I.E				
07	Moviliza la información para comprometer a su personal.				
08	Actualiza continuamente los documentos para garantizar su uso				
09	Promueve las relaciones interpersonales entre el personal de su I.E.				
10	Promueve un clima institucional de impacto favorable y participativo				
11	Soluciona y media los conflictos para evitar el desgaste institucional				
12	Sanciona el incumplimiento de funciones con criterio de razonabilidad y proporcionalidad				
<b>Liderazgo pedagógico</b>					
13	Gestión el currículo para garantizar el proceso enseñanza aprendizaje				
14	Cumple con los ocho compromisos requeridos por el MED				
15	Monitorea técnica y científicamente el proceso pedagógico				
16	Incentiva a los docentes para el mejor cumplimiento de sus funciones				
17	Ejecuta planes de mejora y proyectos de innovación institucional				
18	Fortalece las capacitaciones profesionales de su personal				
19	Toma decisiones teniendo en cuenta la opinión de los demás				
20	La normatividad vigente le permite tomar las mejores decisiones				
<b>Coordinación de acciones</b>					
21	Otorga poder al delegar responsabilidades				
22	Respeto los resultados de las funciones delegadas				
23	Promueve la gestión participativa, comprometiéndolo a la comunidad educativa				

## APÉNDICE 4

### ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES SOBRE DESEMPEÑO DOCENTE

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo recoger información pertinente respecto al “desempeño docente” en las Instituciones educativas de la Red educativa “Amautas Competitivos” de La provincia de San Miguel, con la finalidad de proponer alternativas que nos permitan mejorar nuestras capacidades profesionales.

**INSTRUCCIONES:** Estimado director, a continuación se le presenta un conjunto de afirmaciones y alternativas, para que usted con la mayor sinceridad posible marque con un aspa (X) la alternativa que considere más pertinente en cada una de las expresiones. De su aporte depende la importancia de nuestra investigación, por lo que quedo profundamente agradecido.

	<b>Escala valorativa</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Pocas veces</b>	<b>nunca</b>
N°	Ítems	<b>Alternativas</b>			
		4	3	2	1
	<b>Práctica pedagógica</b>				
01	Orienta la planificación de las actividades pedagógicas				
02	Promueve la planificación colegiada para el aprendizaje de los alumnos				
03	Apoya a sus docentes en la selección de estrategias metodológica				
04	Promueve el uso de métodos y técnicas vivenciales para el aprendizaje				
05	Evalúa los medios y materiales para determinar su pertinencia				
06	Promueve la construcción de materiales educativos				
07	Promueve las propuestas de variantes al material existente en su I.E				
08	Evalúa la selección de contenidos antes, durante y después de su aplicación				
09	Organiza espacios de reflexión acerca de los aprendizajes de los alumnos				
10	<b>Participación de los docentes en la gestión educativa</b>				
11	Promueve la participación de los docentes en la gestión educativa				
12	Propone planes estratégicos para mejorar de la calidad educativa Estimula la práctica de valores para una mejor convivencia institucional				
13	Promueve el comportamiento adecuado como cultura organizacional				
14	Genera confianza para el trabajo en equipo con su comunidad educativa				
15	Gestiona el trabajo colaborativo en su I.E				
16	¿Considera que sus docentes están preparados para enfrentar los cambios educativos?				
17	Incentiva los logros de los docentes y alumnos de su I.E				
18	Considera que su personal se interesa por los problemas comunitarios				
19	Organiza equipos de trabajo para realizar una mejor gestión				
20	Promueve en su I.E la creatividad la investigación y experimentación Según su percepción los problemas comunitarios influyen en la I.E.				
21	Orienta la planificación de las actividades pedagógicas				
22	Promueve la planificación colegiada para el aprendizaje de los alumnos				





## ANEXO 2

### MATRIZ DE DIMENSIONALIDAD DE VARIABLES: CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS
<p>V. I <b>CLIMA INSTITUCIONAL</b> Es el fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo - grupo- condiciones laborales, dando como resultado logros significativos producto de las experiencias personal y grupal, para lo que se moviliza capacidades, dimensiones y factores como el liderazgo, la motivación, la comunicación y otros que influyen en la marcha de una institución u organización.</p>	<p>Dirección estratégica</p> <p>Liderazgo pedagógico</p> <p>Coordinación de acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Motivación laboral.</li> <li>- Dinamización de la información</li> <li>- Promoción de clima favorable</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Gestión del currículo.</li> <li>- Monitoreo y acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Promoción del cambio institucional</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Delegación de funciones.</li> <li>- Responsabilidades compartidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración estratégica y cumplimiento de funciones.</li> <li>- Planificación y registro de actividades.</li> <li>- Gestión de recursos para el funcionamiento institucional.</li> <li>- Guía, anima y Motiva la labor del personal a su cargo.</li> <li>- Reconoce los logros obtenidos en la ejecución de actividades.</li> <li>- Promoción de la comunicación asertiva en la I.E.</li> <li>- Recepción, registro y transmisión de información.</li> <li>- Actualización de archivos e inventarios en la I.E.</li> <li>- Promoción de las relaciones interpersonales.</li> <li>- Promoción de un clima de cooperación con carácter consultivo y participativo.</li> <li>- Capacidad para mediar y manejar conflictos en la I.E.</li> <li>- Criterios para sancionar faltas e incumplimiento de funciones.</li> <li>- Planificación y gestión del currículo en equipo de trabajo</li> <li>- Gestión de los aprendizajes.</li> <li>- Actualización pedagógica del director para monitorear los procesos pedagógicos.</li> <li>- Motiva la labor docente para mejorar el rendimiento académico de los alumnos.</li> <li>- Ejecución de planes de mejora y proyectos de innovación.</li> <li>- Promoción de capacitaciones para la comunidad educativa.</li> <li>- Toma de decisiones en base a dispositivos del MED.</li> <li>- Toma de decisiones en base a instrumentos de gestión institucional.</li> <li>- Delegación de funciones y poder para la consecución de objetivos institucionales.</li> <li>- Otorgamiento de autonomía para cumplimiento de funciones encargadas.</li> <li>- Gestión participativa involucrando a la comunidad educativa.</li> </ul>

<p>V.II.  <b>DESEMPEÑO DOCENTE</b>          Se relaciona con la movilización de capacidades profesionales, disposición personal y su responsabilidad social de los docentes para: articular significativamente componentes que impactan en la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer el clima institucional, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas para promover en los estudiantes aprendizajes y habilidades útiles para su vida.</p>	<p>Práctica pedagógica</p> <p>Participación en la gestión educativa</p> <p>Desarrollo Profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación curricular.</li> <li>- Estrategias didácticas</li> <li>- Medios y materiales didácticos</li> <li>- Evaluación.</li> <li>- Gestión participativa</li> <li>- Contribución en la gestión del clima institucional</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Actualización profesional</li> <li>- Promoción de la innovación y la creatividad</li> <li>- Trascendencia laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos para la planificación curricular.</li> <li>- Dificultades para realizar la planificación curricular.</li> <li>- Uso de metodología en el proceso de enseñanza aprendizaje.</li> <li>- Aplicación de métodos y técnicas vivenciales para el desarrollo del pensamiento crítico y creativo.</li> <li>- Medios y materiales educativos apropiados para lograr aprendizajes esperados.</li> <li>- Medios y materiales usados con mayor frecuencia.</li> <li>- Elaboración y propuesta de variantes a los materiales educativos.</li> <li>- Uso de instrumentos y técnicas de evaluación.</li> <li>- Criterios frecuentes al planificar la evaluación educativa.</li> <li>- Participación en la elaboración en los instrumentos de gestión.</li> <li>- Formula con participación de la comunidad educativa planes para gestionar la calidad educativa</li> <li>- Contribuye en las relaciones interpersonales mediante la práctica de valores.</li> <li>- Promueve un ambiente pedagógico apropiado</li> <li>- Busca apoyo para el cumplimiento eficiente de tareas asignadas.</li> <li>- Promueve el trabajo colaborativo en la I.E.</li> <li>- Fortalecimiento de capacidades profesionales.</li> <li>- Demostración de interés por conocer los cambios educativos.</li> <li>- Promueve el desarrollo de la creatividad, innovación, investigación y experimentación.</li> <li>- Incentiva el logro y descubrimientos de sus alumnos.</li> <li>- Se interesa por los problemas y desarrollo de la comunidad.</li> <li>- Comunica los desafíos, avances y resultados de los alumnos.</li> <li>- Perfil del docente y del director para un modelo educativo transformador</li> </ul>
--	---	---	---



## ANEXO 3

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

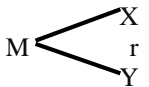
**MAESTRANTE:** JUAN ISRAEL LINGÁN LLANOS

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Gestión de liderazgo cultura y clima institucional.

**EJE TEMÁTICO:** estilo de gestión y liderazgo institucional.

**TÍTULO DEL PROYECTO:** CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES DE LA RED EDUCATIVA “AMAUTAS COMPETITIVOS DE LA PROVINCIA DE SAN MIGUEL – CAJAMARCA. 2014

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÒTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>Problema General:</b> ¿Cuál es la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel - 2014?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Determinar la relación entre clima institucional y el desempeño docente en las Instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos de la provincia de San Miguel- 2014.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar la relación entre el liderazgo pedagógico del director con el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel- 2014.</p> <p>Establecer la relación entre la motivación promovida por el director con el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel- 2014.</p> <p>Determinar la relación entre de comunicación asertiva promovida por el director con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel- 2014.</p>	<p><b>Hipòtesis General:</b> Existe relación directa y significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel- 2014.</p>	<p><b>Variable independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clima institucional</b> Es el fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo -grupo- condiciones laborales, dando como resultado logros significativos producto de las experiencias personal y grupal, para lo que se moviliza capacidades, dimensiones y factores como el liderazgo, la motivación, la comunicación y otros que influyen en la marcha de una institución u organización.</li> <li>• <b>Variable dependiente</b></li> <li>• <b>Desempeño docente</b> Es la actividad en la cual el docente moviliza sus capacidades profesionales, disposición personal y su responsabilidad social de los docentes para: articular significativamente componentes que impactan en la formación de los alumnos; participar en la gestión educativa; fortalecer el clima institucional, e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas para promover en los estudiantes aprendizajes y habilidades útiles para su vida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección estratégica</li> <li>• Liderazgo pedagógico.</li> <li>• Coordinación de acciones.</li> <li>• Práctica pedagógica</li> <li>• Participación en la gestión educativa</li> <li>• Desarrollo Profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica</li> <li>- Motivación laboral.</li> <li>- Dinamización de la información.</li> <li>- Promoción de clima favorable.</li> <li>- manejo de conflictos.</li> <li>- Gestión del currículo.</li> <li>- Monitoreo y acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Promoción del cambio institucional</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Delegación de funciones.</li> <li>- Responsabilidades compartidas.</li> <li>- Planificación curricular.</li> <li>- Estrategias didáctica</li> <li>- Medios y materiales didácticos.</li> <li>- Evaluación.</li> <li>- Gestión participativa.</li> <li>- Contribución en la gestión institucional</li> <li>- Trabaja en equipo.</li> <li>- Actualización profesional</li> <li>- Promotor de la innovación y la creatividad</li> <li>- Trascendencia laboral.</li> </ul>

METODOLOGÍA Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>El método a utilizar en el presente trabajo es descriptivo- correlacional, que consiste en describir e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otros fenómenos tal como se dan en el presente Sánchez y Reyes,(2006);en nuestro estudio se trató de caracterizar la variable clima institucional y Desempeño docente en las instituciones de la Red Rducativa “Amautas Competitivos” de la provincia de San Miguel – 2014</p> <p><b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p>No experimental transeccional correlacional, porque la investigación se orienta a establecer posibles relaciones entre clima institucional y el desempeño docente en una muestra en un único momento del tiempo Hernández, Fernández y Baptista (2010). Por lo mismo, en este tipo de diseños no se introduce en la situación investigada ninguna variable experimental ni tampoco se manipula las variables.</p> <p>En el caso del diseño descriptivo correlacional, el esquema es el siguiente:</p>  <p>Donde:</p> <p>M : Muestra</p> <p>Ox : Observaciones de la variable clima institucional</p> <p>Oy : Observaciones de la variable desempeño docente</p> <p>r : Posible relación entre las dos variables</p>	<p>El grupo de estudio considerada para esta investigación comprende las instituciones educativas de la Red Educativa “Amautas Competitivos constituida por: I.E.I N° 330 (2 docentes), I.E.N° 82854 (6 docentes), I.E.S “ARTEZA” (8 docentes), ubicadas en el centro poblado la Arteza, I.E N° 821456 Mutish (2 docentes), I.E N° 821109 Succha Alta (3 docentes), I.E.N° 82951 Quinden Alto (4 docentes), I.E con ampliación de servicios a nivel secundario “Quinden Alto” (07 docentes Jardín de niños de Quindén alto (01 docente).</p> <p>Debido a que la población es relativamente pequeña, se considera como muestra a toda la población según. (Córdova Baldeón I. Pág.85)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario para identificar el manejo del clima institucional y los indicadores del liderazgo pedagógico ejercido por el director y los docentes</li> <li>2. Técnica del fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.</li> <li>3. Técnica de tabulación y procesamiento de datos</li> </ol>