

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
HERMILIO VALDIZÁN DE HUÁNUCO  
ESCUELA DE POST GRADO**



---

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MELITÓN CARVAJAL, DEL  
DISTRITO DE LINCE, LIMA - 2015**

---

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO  
EDUCATIVO**

**TESISTA: LAURA DEL PILAR VALIENTE AGREDA**

**LIMA - PERÚ**

**2015**

## DEDICATORIA

*“A Dios, por iluminar mi mente, por brindarme su infinito amor todos los días y por colmarme siempre de bendiciones. Gracias a esas personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes:*

*Papá Oscar*

*Mamá Julia*

*Mi esposo Antonio*

*y nuestras pequeñas hijas Antonella y Brania*

## AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis maestra es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ellas, expresándoles mis agradecimientos. Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Carlos Barriga Hernández por aceptarme para realizar esta tesis maestra bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como investigador. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede concebir sin su siempre oportuna participación. Le agradezco también el haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis. Muchas gracias Profesor y espero verlo pronto. Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento al Dr. Pedro Villavicencio Guardia por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis. Debo destacar, por encima de todo, su disponibilidad y paciencia que hizo que nuestras siempre acaloradas discusiones redundaran benéficamente tanto a nivel científico como personal. No cabe duda que su participación ha enriquecido el trabajo realizado y, además, ha significado el surgimiento de una sólida amistad.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito dar a conocer cómo es la relación existente entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal, del distrito de Lince – Lima 2015, conforme el cuestionario de juicio de expertos indican que en su institución se percibe un ambiente laboral relativamente conflictivo y frío, y no se logra alcanzar el objetivo trazado en su integridad para el año académico

Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba producto momento de Pearson, se encontró que la variable gestión pedagógica se encuentra relacionada con la variable clima organizacional ( $r = 0,62$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas. De lo cual se deduce que ambas variables están asociadas y que varían en forma conjunta, tal como lo expresa Valderrama (2013) se considera que dos variables están asociadas cuando individuos con una puntuación alta en una variable también tienen puntuación alta en la segunda variable.

Se utilizó el diseño de investigación Observacional, transversal, descriptivo, retrospectivo cuyos resultados se evidencian a través de tablas y figuras, tal como lo recomiendan las normas estadísticas. Se empleó el coeficiente  $r$  de Pearson para realizar el análisis y comparación de los resultados obtenidos, luego de la aplicación de los instrumentos en el trabajo de investigación a los 80 docentes de la población muestral.

Palabras clave: Gestión Pedagógica Clima Organizacional.

## SUMMARY

This research aims to show how is the relationship between educational management and organizational climate in the school Meliton Carvajal, district of Lince - Lima 2015, according to the expert opinion questionnaire indicate that in your a relatively troubled institution and cold work environment is perceived, and not reach the goal set in its entirety for the academic year

Also, according to the results obtained by using the Pearson product moment test, it was found that the pedagogical management variable is related to the organizational climate variable ( $r = 0.62$ ), the significance value equal to 0.000 ( $p < 0.005$ ), a result which indicates that there is significant relationship between the variables studied. From which it follows that both variables are associated and vary jointly, as expressed Valderrama (2013) is considered two variables that are associated when individuals with high scores on a variable also have high score in the second variable.

Design Observational, transversal, descriptive, retrospective research was used and the results are evident through tables and figures, as recommended statistical standards. Pearson r coefficient was used for the analysis and comparison of the results obtained after the application of the instruments in the research to the 80 teachers of the sample population.

Keywords: Educational Management Organizational Climate.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las instituciones educativas se encuentran sometidas a retos y cambios constantes que exigen un buen desenvolvimiento de todos los actores educativos. Es conveniente que las instituciones educativas cuenten con el establecimiento de un clima institucional que favorezca la calidad educativa de todos sus miembros. Asimismo, la experiencia demuestra que un buen clima institucional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común. En los últimos años se ha podido evidenciar que hay una imagen negativa de las instituciones educativas, debido a la falta de comunicación, la poca tolerancia, los conflictos interpersonales, etc. los mismos que van creando un clima que no es favorable entre los miembros de la comunidad educativa pudiendo esto afectar al desempeño docente y al proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos de dichas institución. Razón por la cual se busca crear un ambiente adecuado donde se practique el respeto y la tolerancia que debe existir entre unos y otros. Por lo general, en nuestro medio, es usual que en las instituciones existan y cumplan su rol primario, en el caso de las instituciones educativas, es primordial formar a los estudiantes adecuadamente para el desempeño eficaz, por ello se considera que es necesario levantar información sobre el clima institucional y el desempeño docente como primera actividad.

Es por ello que se ha considerado la importancia de realizar un análisis, de la relación entre el clima institucional y el desempeño docente que identifique las áreas de oportunidad para establecer estrategias que conlleven al cumplimiento de las políticas de calidad educativa a través de un buen desempeño docente.

En el presente trabajo titulado: LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MELITÓN CARVAJAL, DEL DISTRITO DE LINCE, LIMA - 2015 , para su mejor comprensión y análisis, se ha organizado en cinco capítulos.

El primer capítulo abarca la descripción del problema y la formulación del mismo (problema general y específicos), los objetivos, las hipótesis y las razones que motivaron su tratamiento.

El segundo capítulo se ocupa del marco teórico con el siguiente contenido: antecedentes, bases teóricas, definiciones conceptuales y bases epistémicos.

El tercer capítulo comprende el aspecto metodológico. En ella se observa la forma cómo se relacionan las variables independiente y dependiente, y se describe: el método, tipo, nivel y diseño de investigación; la población y muestra; y, las técnicas e instrumentos utilizados durante el proceso de investigación.

El cuarto capítulo comprende los resultados de la investigación traducido en cuadros y gráficos estadísticos.

En el quinto capítulo se presenta la discusión de los resultados con los referentes bibliográficos de las bases teóricas, la hipótesis en base a la prueba de hipótesis y el aporte científico de la investigación.

Y finalmente se exponen las conclusiones, se plantea algunas sugerencias, se considera el respectivo listado bibliográfico y se adjuntan ordenadamente los anexos de la presente investigación.

## INDICE

|  |     |
|--|-----|
| DEDICATORIA.....                                     | ii  |
| AGRADECIMIENTO.....                                  | iii |
| RESUMEN.....   | iv  |
| SUMMARY.....   | v   |
| INTRODUCCIÓN.....                                    | vi  |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....        | 11  |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....                    | 11  |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                    | 13  |
| 1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....                          | 13  |
| 1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....                     | 13  |
| 1.3 OBJETIVOS.....                                   | 14  |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL:.....                         | 14  |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....                    | 14  |
| 1.4 HIPÓTESIS.....                                   | 14  |
| 1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL:.....                        | 14  |
| 1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:.....                    | 15  |
| 1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....             | 16  |
| 1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....                 | 17  |
| 1.6.1 JUSTIFICACION.....                             | 17  |
| 1.6.2 IMPORTANCIA.....                               | 18  |
| 1.7 VIABILIDAD.....                                  | 18  |
| 1.8 LIMITACIONES.....                                | 19  |
| <br>   |     |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....                      | 20  |
| 2.1. ANTECEDENTES.....                               | 20  |
| 2.1.1. Investigaciones internacionales:.....         | 20  |
| 2.1.2 Investigaciones nacionales.....                | 24  |
| 2.2 BASES TEÓRICAS.....                              | 34  |
| 2.2.1 Gestión pedagógica.....                        | 34  |
| 2.2.2. Características de la gestión pedagógica..... | 35  |
| 2.2.3. Importancia de la gestión pedagógica.....     | 37  |
| 2.2.4 Gestión pedagógica: componentes.....           | 38  |
| 2.2.5. Condiciones físicas.....                      | 40  |

|  |    |
|--|----|
| 2.2.6. Reconocimiento personal .....                                 | 41 |
| 2.2.7. La remuneración económica .....                               | 43 |
| 2.2.8. Seguridad de permanencia .....                                | 44 |
| 2.2.9 Dimensiones de la gestión pedagógica .....                     | 45 |
| 2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL .....                                      | 49 |
| 2.3.1. Características del clima organizacional .....                | 54 |
| 2.3.2 Teoría del clima organizacional de Likert.....                 | 55 |
| 2.3.3. Las variables causales .....                                  | 55 |
| 2.3.4. Variables intermedias .....                                   | 55 |
| 2.3.5. Variables finales .....                                       | 56 |
| 2.3.6. Medidas del clima organizacional .....                        | 58 |
| 2.3.7 Importancia del clima organizacional.....                      | 60 |
| 2.3.8 Dimensiones del clima organizacional .....                     | 61 |
| 2.3.9 Identidad Institucional.....                                   | 62 |
| 2.3.10 Relaciones interpersonales .....                              | 63 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....                               | 64 |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....                                       | 64 |
| 3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....                       | 64 |
| 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....  | 65 |
| 3.4 DEFINICIÓN OPERATIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DATOS ..     | 66 |
| 3.5 TÉCNICAS DE RECOJO, PROCEDIMIENTO Y PRESENTACIÓN .....           | 66 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....  | 67 |
| 4.1. NIVELES DE LA VARIABLE GESTIÓN PEDAGÓGICA .....                 | 67 |
| 4.2. NIVEL INFERENCIAL.....  | 76 |
| 4.2.1 Prueba estadística para la determinación de la normalidad..... | 76 |
| 4.2.2. Verificación de la hipótesis de trabajo.....                  | 76 |
| 4.2.3. Correlación de Pearson.....                                   | 78 |
| <br>   |    |
| CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....                            | 89 |
| <br>   |    |
| CONCLUSIONES .....   | 91 |
| SUGERENCIAS .....  | 92 |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 93 |
| <br>   |    |
| ANEXOS .....   | 97 |
| Anexo Nº 1 : ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE GESTION PEDAGOGICA         |    |

- Anexo N° 2 : ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL
- Anexo N° 3 : ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE GESTION PEDAGOGICA
- Anexo N° 4 : ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL
- Anexo N° 5 : RESULTADOS

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Dentro de la institución educativa, objeto del presente estudio podemos observar, los diferentes niveles de educación, áreas, constituyen unidades académicas integradas por personas de distintas edades, diferentes niveles de formación, quienes realizan distintas tareas. Por la naturaleza de sus funciones, estas personas conviven en el mismo ámbito durante varias horas al día.

Es una comunidad dinámica que forma parte de la sociedad y sus miembros tienen diferencias, personales y sociales, por ello no debe extrañar que en el desarrollo de actividades, se originen conflictos y que estos repercutan en la Gestión Pedagógica o se generen otros provenientes del medio social.

Se viene observando ciertas situaciones que se repiten y que no son favorables para la Gestión Pedagógica de la Institución, básicamente estamos refiriéndonos al clima organizacional, hay una gran preocupación por lo que ocurre dentro de la Institución, que pueden estar distorsionando la misión y visión anhelada.

Existe la necesidad de un abordaje distinto de las diferencias que suceden en la institución para mejorar el clima organizacional y por ende favorecer la gestión pedagógica.

Nuestro objetivo es abordar esta realidad en la dimensión interna de la propia comunidad educativa escolar, analizando particularmente la realidad y la coherencia que se establece entre los diversos actores que la componen; especialmente los docentes, definiendo teorías y líneas de acción posibles; un tema importante que da la impresión que estuviera empolvándose o dejando de lado por parte del docente: La Ética, que es entendida como parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento humano en la sociedad. Es importante y necesario reflexionar como Centro Educativo, si las personas a quienes los padres confían la formación de sus hijos, niños y jóvenes, responde a esas exigencias y si están cumpliendo la regla de oro de la ética y de la moral.

De esa manera un docente preparado y capacitado viene a ser una autoridad, quien imparte sus conocimientos con veracidad y calidad moral y su actuar debe estar ceñido a las bases de la educación: aprender a conocer, aprender a actuar, aprender a vivir juntos y aprender a ser, tal y como está establecido y generando un clima institucional favorable para toda la comunidad educativa.

El Centro Educativo objeto de la presente investigación, es una institución que tiene una amplia trayectoria desde su de fundación; en la actualidad sigue manteniendo un nivel alto de prestigio por el servicio que brinda. Cuenta con una amplia plana docente, personal de servicio, administrativo, directivo.

El presente trabajo de investigación se centra en los docentes de los niveles de secundaria. Es así que consideramos que cada docente tiene que plantearse estas preguntas que son claves: ¿Qué actitudes debo tener para crear un clima favorable? ¿Cuál es mi propósito y la misión que tengo como

educador y compañero de trabajo? ¿Qué puedo hacer para mejorar el clima organizacional y por ende favorecer la Gestión Pedagógica?

Por todas estas razones es que decidimos abordar el tema de investigación titulado “Clima organizacional y Gestión Pedagógica en el Centro Educativo, el cual se traduce en la siguiente pregunta de investigación.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL.**

¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

¿Qué relación existe entre la planificación curricular y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015?

¿Qué relación existe entre los recursos didácticos y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015?

¿Qué relación existe entre las capacidades didácticas y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015?

### **1.3 OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Determinar la relación existente entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Establecer la relación existente entre la planificación curricular y el clima organizacional en la institución educativa Raúl Porras Barrenechea, del distrito de Carmen de la legua Callao.
- Establecer la relación existente entre los recursos didácticos y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015
- Establecer la relación existente entre las capacidades didácticas y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

### **1.4 HIPÓTESIS.**

#### **1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL:**

H1: Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015.

#### **1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:**

Hi1: Existe relación significativa entre la planificación curricular y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

Ho1: No Existe relación significativa entre la planificación curricular y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

Hi2: Existe relación significativa entre los recursos didácticos y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015.

Ho2: No Existe relación significativa entre los recursos didácticos y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015.

Hi3: Existe relación significativa entre las capacidades didácticas y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015.

Ho3: No Existe relación significativa entre las capacidades didácticas y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015.

## 1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES                              | DIMENSIONES   | INDICADORES   |
|--|---|---|
| Variable I<br>GESTIÓN<br>PEDAGÓGICA    | <input type="checkbox"/> Planificación Curricular   | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Documentación pedagógica</li> <li>◆ Procesos Curriculares</li> <li>◆ Programas y unidades</li> <li>◆ Diseño y selección</li> <li>◆ Manejos y empleo de recursos</li> <li>◆ Comunicabilidad y adaptabilidad</li> <li>◆ Dominio del tema</li> <li>◆ Habilidades y destrezas</li> <li>◆ Comunicación didáctica</li> </ul>   |
|  | <input type="checkbox"/> Recursos didácticos        |   |
|  | <input type="checkbox"/> Capacidades didácticas     |   |
| Variable II<br>CLIMA<br>ORGANIZACIONAL | <input type="checkbox"/> Identidad institucional    | <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Compromiso con la Institución</li> <li>◆ Cohesión entre el personal</li> <li>◆ Participación en las actividades</li> <li>◆ Satisfacción por la labor realizada</li> <li>◆ Comunicación entre los miembros</li> <li>◆ Valores e ideales que comparten</li> <li>◆ Cooperación y ayuda mutua</li> <li>◆ Confianza entre el personal</li> <li>◆ Estructura respecto a la normatividad</li> <li>◆ Monitoreo y supervisión</li> <li>◆ Responsabilidad y autonomía</li> <li>◆ Recompensa por el trabajo realizado.</li> </ul> |
|  | <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales |   |
|  | <input type="checkbox"/> Dinámica institucional     |   |

## **1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

### **1.6.1 JUSTIFICACION**

En lo Teórico, se justifica la presente investigación porque radica en el uso de la metodología científica de manera exhaustiva, lo cual nos permitirá conocer mejor el estado de los conocimientos acerca de la temática abordada, asimismo comprender con mayor objetividad la influencia o relación que se ejerce entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la muestra objeto de estudio. Del mismo modo valorar los aportes del presente trabajo, el cual se apoyara en las bases teóricas y la metodología de la investigación educacional.

En lo Práctico, se ha considerado necesario llevar a cabo el presente estudio, para tomar conciencia respecto a la importancia del clima organizacional y la influencia que tiene en ella, la gestión pedagógica del docente, razón por la cual se hace necesario el estudio de las variables involucradas en esta acción pedagógica, puesto que de ellas dependerá la eficacia de la acción educativa y, por ende, el rendimiento del estudiantado en general, hecho que sin lugar a dudas redundará en el beneficio de las instituciones formadoras y en el vínculo que ellas ejercen con nuestra labor diaria y la realización de nuestras tareas en forma óptima, para así brindar un servicio cada vez de mayor calidad, contribuyendo a su vez al mejoramiento de la calidad del servicio educativo en nuestro país.

En lo social, la presente investigación se justifica por la trascendencia social y porque busca responder a las reales necesidades sociales y culturales que la sociedad actual enfrenta, dado que, proporcionará elementos de juicio útiles, los cuales constituirán referentes importantes para un óptimo de la relación que existe entre los clima de las organizaciones educativas y la gestión pedagógica que se ejerce.

### **1.6.2. IMPORTANCIA**

La presente investigación es significativamente importante porque permite determinar la relación existente entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015. Por ello se realizó un trabajo de campo empleando técnicas y metodologías cuantitativas y cualitativas que aportaran datos interesantes para quienes estudian esta problemática en el sector educación.

### **1.7 VIABILIDAD.**

El presente proyecto de investigación resulta viable, dado que responde a las necesidades actuales del contexto educativo, donde se observa que el clima de las organizaciones educativas, no responde a las necesidades de la organización, dado que frecuentemente se observa que existe muchas contradicciones que impiden un buen trabajo efectivo por parte de los docentes y que afecta en determinadas circunstancias un buen trabajo académico.

El presente proyecto de investigación resulta viable, dado que responde a las necesidades actuales del contexto educativo, donde se observa que el clima de las organizaciones educativas, no responde a las necesidades de la organización, dado que frecuentemente se observa que existe muchas contradicciones que impiden un buen trabajo efectivo por parte de los docentes y que afecta en determinadas circunstancias un buen trabajo académico.

## 1.8 LIMITACIONES.

Las limitaciones más significativas que se afrontarán durante el proceso de investigación, son las siguientes:

- a) Dificultades en cuanto al acceso a las fuentes primaria; debido fundamentalmente a que tanto docente, como autoridades de la institución limitan el acceso a las clases para el recojo de datos. Esto se afrontará mediante un correspondiente trabajo previo de sensibilización del personal, según los casos que se presenten.
- b) Escaso soporte teórico específico, en cuanto a las variables de estudio, lo que dificulta la construcción del marco teórico que permita refrendar la presente investigación, hecho que retarda la realización del mismo. Esta será superado con la consulta de las fuentes disponibles y material análogo referente a la temática abordada.
- c) Complicaciones epistemológicas en cuanto a la operacionalización de las variables, tanto independiente como dependiente, dado que en ambos casos se encontraron trabajos similares, que en algunos casos aportan confusión, sin embargo solo se utilizaron como referentes para la realización del trabajo, dado que el presente fue construido de acuerdo a la muestra objeto de estudio, el cual será enriquecido con la opinión de los expertos, y los especialistas de la temática en estudio.
- d) Extrema cantidad de instrumentos para medir las variables objetos de estudio, pero que están contruidos en función de otras realidades, por lo cual aportaban al principio confusión, sin embargo fueron las consulta a los diversos autores y al marco teórico en general, lo que permitirá construir y validar la construcción de los instrumentos para la recolección de los datos, refrendada en el juicio de expertos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES.**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales:**

(Lubo Albornoz, 2007) Realizó una investigación sobre: *Gestión pedagógica del docente en la integración de la escuela y comunidad*, se utilizó el enfoque donde se enmarca un trabajo descriptivo-correlacional de tipo documental, para dar cumplimiento a los objetivos planteados. El integrar la escuela con la comunidad arrojó resultados positivos, el número de educandos aprobados aumentó. La institución escolar en su conjunto está al servicio del educando, la comunidad educativa tiene sentido en la medida en que sus integrantes participen como una familia, ya que esto contribuye al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados en la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus estudiantes. Al concluir esta investigación se analizó la incidencia que tiene la gestión de los docentes en la integración de la comunidad de la escuela básica Machiques, también fue positiva la relación del docente con la integración de la comunidad-docente-escuela, y de esta simbiosis surgieron beneficios para la institución.

(Antúnez & Cherobim, 2004) en el artículo “Ecología de las Relaciones para la Construcción del Clima Escolar” manifiestan que la motivación para este trabajo surge de una larga experiencia educativa, como docente o directora, en distintos centros escolares. La experiencia para obtener algún resultado como educadora, tanto en el campo cognitivo como en la dimensión formativa, las personas debían "sentirse bien" en su ambiente. Entre sus fuentes cabe destacar a Morin para la complejidad, Czikszentmihalyi para el concepto psicosocial del *fluir*, Seligman y su psicología positiva, Gevaert, Bronfenbrenner, Julián Marías, Paulo Freire, Trilla, Carmen Armengol, ... cada cual con su riqueza de aporte a una pedagogía de plenitud ecológica y a la construcción conjunta de la felicidad. Realiza un estudio descriptivo, enmarcado en un diagnóstico y análisis de la realidad cuya finalidad es determinar las implicancias relacionales entre los miembros de la comunidad educativa que son relevantes para la construcción del clima escolar, en la escuela de “Enseño, fundamental y medio “. Sao Paulo. Brasil.

Los resultados obtenidos permiten destacar el papel del liderazgo directivo y docente, las relaciones interpersonales, las competencias emocionales de los involucrados, la cultura como factores relevantes en la construcción de un clima escolar pertinente, que permite afianzar las relaciones ecológicas para la construcción de un clima escolar.

(Correa Amaya, 2013) en la tesis de Maestría “Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación,

el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran". Concluye en cuanto al:

Clima laboral. Hay que hacer muchas reflexiones sobre los resultados de las evaluaciones que se le hacen a todos los funcionarios, pues al parecer, no muestran verdaderamente la realidad. Todo esto redundaría directamente en el mejoramiento del clima laboral. Esta investigación se propone mostrar como una cultura universitaria institucional al lado del clima laboral, dan posibilidades de desarrollo.

Clima laboral y motivación. Las personas reclaman que debe haber una verdadera gestión educativa en donde las directivas conozcan a sus empleados para facilitar los procesos y especialmente el trabajo en grupo y la motivación, redundando en la construcción de un adecuado clima laboral. Deming (1989) propone la aplicación del "sistema de conocimiento profundo", el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como un sistema: red compleja de procesos - teoría de sistema, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas.

Clima laboral y trabajo en equipo: que las personas que laboran en la Facultad de Estudios a Distancia son muy "celosas" con la información que han construido esto se corrobora con la información que arroja la pregunta 21, que en su mayoría (63%) es información útil para el trabajo.

(Sebastian Heredero, 2005) En su Tesis para optar el grado de Doctor; titulada "La Percepción del Espacio Escolar por el profesorado y su relación con el Clima Escolar" pretende demostrar que el profesorado

tiene una percepción singular de los espacios escolares y además ésta es coherente con su valor como instrumento didáctico o con los diferentes significados que se le pueden atribuir. Plantea como Objetivos 1.- Conocer cómo percibe el profesorado el espacio físico de los centros. 2.- Determinar el grado de percepción que los docentes tienen sobre el espacio escolar como instrumento didáctico. 3.- Saber cómo se percibe la relación entre los espacios escolares y el clima del centro. 4.- Saber si los profesores perciben en los espacios de sus centros algunos significados del espacio como: espacio de encuentro, espacio de ocio, espacio accesible o espacio adaptable. 5.- Conocer cómo es la utilización del espacio en los centros educativos. 6.- Determinar cuáles son los elementos del espacio que intervienen en el clima. 7.- Conocer cómo percibe el profesorado sus centros, en lo relativo a la dotación y características de los espacios, de forma global.

Su desarrollo tiene un proceso en tres fases: diseño, recopilación de datos y explotación de resultados. La muestra fue de 166 centros lo que nos dio un error de estimación de 0.67 para un nivel de confianza del 95%. Desde el diseño se planteó para la recogida de la información fue el cuestionario. El cuestionario tendría 5 dimensiones, 121 subdimensiones y 131 items. Se utilizó para recogida de la información una escala tipo Lickert con valores del 1 al 6. Se elaboró un cuestionario piloto y tras una aplicación de prueba el cuestionario final. LAS CONDICIONES DE LOS ESPACIOS FISICOS: número, dimensiones, aspectos, estética. EL ESPACIO COMO INSTRUMENTO DIDACTICO: centro y metodología, aula y

metodología, desarrollo curricular, mejora de la enseñanza. LA SIGNIFICATIVIDAD DEL ESPACIO: lugar de encuentro, uso semanal en horario no escolar, accesibilidad, aspectos. LA UTILIZACIÓN DEL ESPACIO: uso semanal lectivo, uso semanal horario no lectivo, uso del aula, organización. EL ESPACIO Y EL CLIMA ESCOLAR: aspectos de los espacios escolares, existencia de espacios, relación entre espacios y relaciones interpersonales, conflicto en situaciones, conflicto en espacios. La validez de constructo se realizó a partir de la determinación de los modelos de explicación de las concepciones de los espacios y la determinación de las variables intervinientes en un instrumento que pretenda medir los espacios escolares.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

(Vargas Vásquez, 2010) en la tesis “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos” se ha planteado como objetivos:

1. Caracterizar el sistema organizativo y el estilo de gestión de la institución educativa.
2. Analizar la gestión pedagógica del trabajo en grupo docente en la institución educativa.
3. Diagnosticar los logros y dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes

Llegando a las siguientes conclusiones:

La comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción positiva con sentido de comunidad, apoyo

mutuo y colaboración. En el grupo de trabajo docente, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora.

El estilo de gestión pedagógica en la IE promueve la intervención activa y voluntaria de los miembros de los grupos de trabajo docente para el logro de los objetivos institucionales. En su estilo de gestión, la directora se caracteriza por coordinar, animar y gestionar, con honestidad y exigencia.

En el análisis de la gestión pedagógica del trabajo en grupo docente se valora y practica el trabajo cooperativo como estrategia de gestión pedagógica de procesos, de la siguiente manera:

- En la planificación curricular en grupo de trabajo docente, se definen los objetivos estratégicos del PEI y se diseña el Plan Anual de Trabajo
- En el proceso de la ejecución curricular, se promueve el compromiso y el ambiente participativo en la ejecución curricular
- Los resultados del análisis del proceso de evaluación curricular, muestran la necesidad de monitoreo de los procesos pedagógicos.

Las dificultades de la gestión pedagógica del trabajo de los grupos docentes se expresan en las limitaciones a la ejecución del proceso de evaluación y monitoreo a los docentes por las autoridades; el uso indebido del tiempo destinado a horas efectivas de aprendizaje en la preparación de numerosas actividades institucionales; la falta de iniciativa en el desarrollo de la investigaciones, limitaciones a la investigación y la falta de comunicación de resultados de estas investigaciones.

(Zurita Silva, 2015) En la investigación “Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en educación básica” planteó como objetivos, analizar los conceptos gestión pedagógica y cambio curricular, y sus componentes; y analizar qué aspectos de la gestión pedagógica, en maestros por un lado y directivos por otro, resultan favorables al cambio curricular en instituciones educativas de educación básica.

La investigación es cualitativa de tipo documental mixto, y se realizó a partir de una muestra de fuentes seleccionadas de las bases de datos Scopus, Dialnet y Redalyc; las dos últimas a través de Primo ExLibris. La técnica de investigación fue de análisis documental, por lo que se utilizó matrices para analizar comparativa y complementariamente los aportes de las fuentes seleccionadas. Tras el análisis de las fuentes seleccionadas, la investigación señala lo siguiente: La gestión pedagógica es medular en la gestión educativa pues aborda la gestión del aprendizaje y del currículo, y desde éstas se vincula a procesos de planificación, evaluación y acompañamiento. Se articula con la gestión escolar hacia la mejora y debe ser asumida por los directivos, quienes han de poseer liderazgo centrado en los aprendizajes. Los procesos de cambio curricular se generan al interior de la escuela o por reformas oficiales, surgen por demandas sociales vinculadas a cambios tecnológicos, ideologías, bajos resultados de aprendizaje; entre otras. Estas demandas generaron, en las escuelas, experiencias que en su desarrollo enfrentaron obstáculos lo que indica que se trata de procesos complejos. Se reconoce a directivos y docentes como agentes de cambio, que comparten una serie de

cualidades y funciones, vinculadas al interés por mejorar los resultados de aprendizaje. La gestión pedagógica en procesos de cambio curricular debe contar con una comunidad educativa comprometida, clima institucional favorable, liderazgo distribuido, capacitación docente; y estructura y políticas institucionales de respaldo y sostenibilidad al proceso. Por otro lado, si las condiciones del centro lo permiten, se sugiere el uso de tecnología y la evaluación y asesoría externa.

(Molocho Becerra, 2009) en la tesis “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009” explica la influencia que tiene el clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01 Lima Sur. Desde La perspectiva de una investigación de tipo – descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, a través de muestreo no probabilístico se eligió una muestra de 07 integrantes del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y 04 del órgano de control, a quienes se les aplico mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, y se logró conocer los factores determinantes del clima institucional que influyen en la gestión de La sede administrativa de la Unidad de gestión local N° 01 del cono Sur de Lima. La investigación concluye **1.-** El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional. **2.-** El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en

un 43.8% sobre la gestión institucional. **3.-** El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional.

(Reyes Flores, 2012) en la investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao” se planteó como objetivo determinar la relación significativa entre la percepción del liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, concluyendo que el desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

(Montes Padilla., 2014) En su artículo “El clima institucional y su influencia en la gestión” manifiesta que el clima institucional es un factor que tiene injerencia directa en la calidad educativa, siendo este un elemento fundamental para desarrollar la gestión de la educación. Por lo tanto, el clima institucional y la gestión influyen en el logro de las metas educativas que establecen el camino o la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje. Toda organización tiene características específicas, éstas forman parte del desarrollo organizacional o institucional que se establece, siendo factores clave de la gestión, las acciones, el desempeño y los nuevos retos. Un elemento fundamental es el clima institucional, el cual repercute en

las condiciones que lograrán el cumplimiento de los objetivos establecidos, es un factor determinante en la gestión educativa.

El clima institucional es un factor directamente proporcional a la calidad educativa, retomando el trabajo colaborativo que se desarrolle en cada institución, es así como el clima institucional determinará las relaciones interpersonales, además de las propuestas de mejoramiento de la institución propiamente dichas.

(Aguado Maldonado, 2012) en su tesis “Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes” manifiesta que tuvo como propósito describir los niveles de clima organizacional según la perspectiva de los docentes de una institución educativa de Ventanilla. La muestra disponible estuvo conformada por 57 docentes de primaria y secundaria. Para evaluar la variable se aplicó el cuestionario de Clima organizacional adaptado por Aguado (2012), con una  $V$  de Aiken (.875\*\*), además, se aplicó una prueba piloto para la confiabilidad que también fue aceptable (.775\*\*). Al procesar los resultados se pudo describir por niveles el clima organizacional y sus dimensiones: estructura, relaciones, recompensa e identidad. En los casos de las dimensiones estructura, recompensa e identidad los niveles son aceptables y en la dimensión relaciones son regulares con respecto al clima organizacional de los docentes que conforman la muestra.

(Perez Huaman, 2012) en la tesis “Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red nº 1 Pachacutec – Ventanilla” concluye que el estudio tuvo como propósito

establecer la relación entre el clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla. La muestra de tipo disponible, estuvo conformada por 100 docentes de las instituciones educativas de la Red 1. El tipo de estudio es correlacional y el diseño descriptivo correlacional. Se aplicó el instrumento de clima Institucional elaborado por Martín (1999) y adaptado por Pérez (2010) por validación por expertos, 0.98 y confiabilidad por consistencia interna, alpha de Cronbach de 0.948. Para el desempeño docente, se aplicó la prueba elaborada por Valdés (2004) y adaptada por Salluca (2010), con validez de 0.98 y confiabilidad de 0.915. Se encontró correlación media entre el clima institucional y desempeño docente, encontrándose además correlación media en todas las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente. El estudio concluye en que existe correlación positiva entre el clima institucional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la red 1 de Ventanilla.

Bedón R. (2009) presentó la tesis: *Relación entre clima organizacional y la Gestión Pedagógica*, realizó una investigación de tipo descriptivo explicativo correlacional, con la finalidad de determinar el grado de influencia del clima organizacional y la gestión Pedagógica de los docentes de educación inicial de la Red N° 3 del Asentamiento Humano Bocanegra de la Dirección Regional de Educación del Callao.

La cultura organizacional sí tiene influencia en la Gestión Pedagógica principalmente en dos variables: proyecto curricular y liderazgo participativo, se recomienda que los directivos deben tomar actitudes

positivas, teniendo en cuenta el sentido de pertenencia y así mantener una cultura para que los roles asumidos den como resultado trabajos de calidad donde la Gestión Pedagógica del docente se dé sin dificultades. Se está demostrando que es un vínculo muy positivo cuando en la vivencia escolar, existe una buena comunicación entre docentes y directivos. Mientras que esta prevalezca habrá una buena comunicación pedagógica. Las instituciones que mantienen una convivencia escolar aceptable donde prima el compañerismo y la ayuda mutua, se manifestará una buena Gestión Pedagógica.

Calla Z. (2008) presentó la tesis: *Influencia de la cultura organizacional en la Gestión Pedagógica*”, realizó una investigación de tipo no experimental, diseño descriptivo no correlacional, con la finalidad de determinar el grado de influencia de la cultura organizacional en dos instituciones educativas “José Arguedas” y “Sor Ana de los Ángeles”- Callao. En cuanto a la Gestión Pedagógica algunos estudios lo describen como el reflejo de la cultura organizacional del docente ante la misión que tiene que desarrollar cada uno dentro y fuera de su institución, tomando actitudes individuales y a su vez unificar criterios, sin embargo, estos resultados señalan que en ausencia de una clara definición de roles, entendimiento, apoyo con el continuo desarrollo profesional por parte de los directivos del plantel, se establece en cada institución diversas actitudes que muchas veces se alejan demasiado, de la forma correcta que debe ser un verdadero maestro.

Matta (2006). En su Tesis para optar el grado académico de Magíster en Gestión Educacional; titulada “Clima Organizacional y su relación

con la prevalencia de Burnout en docentes de la UNE”, realiza un estudio exploratorio, descriptivo, correlacional, mediante el cual trata de determinar si existe relación entre el clima organizacional y el síndrome de Burnout en una muestra de 171 docentes de las facultades de Pedagogía y Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo de la UNE. Los resultados encontrados permiten evidenciar que la mayoría de los docentes de Administración y Turismo (96%) y Pedagogía y Cultura Física (83%) tienen una realización personal baja; asimismo hay una percepción (63%) acerca de un clima regular en la universidad. Del mismo modo se comprueba que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el síndrome de Burnout en los docentes de la UNE.

Montoya J. (2010) presentó la tesis: *Gestión Pedagógica del Docente y su relación con el aprendizaje de matemática*, la gestión pedagógica del docente en el aula tiene una calificación muy apropiada de sus propios estudiantes, siendo calificada de regular por solo el 1.2%. a diferencia de otros estudios revisados, en esta investigación se cuenta con variables valoradas positivamente. Es decir tanto la gestión Pedagógica, como los aprendizajes son mayores a los esperados, lo que nos debería llevar a encontrar una mejor relación entre sus variables; lamentablemente no es así. Por ello, este estudio es una confirmación concluyente de que el papel del docente en el aula, siendo importante, es menor y otros para explicar los aprendizajes y que una manera más profesional y técnica de mejorar el aporte del docente es construir una estrategia pedagógica institucional que

finalmente beneficiará y posibilitará un mejor desempeño de todos los agentes institucionales.

Ruiz (2004). En su investigación para optar el grado académico de Magíster, titulada el clima laboral y la inteligencia emocional en los trabajadores docentes y administrativos de la UNE (Lima. Perú) realiza un estudio descriptivo- comparativo, mediante el cual trata de evaluar el clima y la inteligencia emocional en una muestra de 153 sujetos (89 docentes y 64 administrativos). Los resultados encontrados permitieron determinar que la mayoría de trabajadores presentan niveles adecuados de inteligencia emocional. Asimismo que existe una diferencia significativa del clima laboral y la inteligencia emocional en los docentes con respecto al personal administrativo de la UNE.

Sánchez (2005). En su Tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración; titulada “Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional: Un estudio comparativo de tres universidades”, realiza una investigación descriptivo-comparativo con la finalidad de establecer la relación existente entre la gestión universitaria, el clima y el compartimiento organizacional, en tres universidades, universidad Nacional del centro del Perú, Universidad Peruana de los Andes y Universidad Continental de Ciencia e Ingeniería, ubicadas en el departamento de Junín, provincia de Huancayo. Perú.

La muestra estuvo conformada por 280 sujetos. Los resultados encontrados muestran que en las universidades estudiadas existen

correlaciones entre la gestión, el clima y el comportamiento organizacional dentro del cual realizan su trabajo. Asimismo indica que los niveles son aceptables, pero no resultan los más propicios para una gestión eficaz. Sin embargo se ve fortalecido por una percepción favorable en la motivación y consecuencias favorables para las universidades de estudio.

## **2.2 BASES TEÓRICAS.**

### **2.2.1 Gestión pedagógica**

“Gestión viene del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Con el concepto de gestión pedagógica queremos llamar la atención sobre los asuntos pedagógicos del colegio, vale decir, todos aquellos factores que tienen que ver con la enseñanza, la formación y el aprendizaje escolar. La gestión pedagógica es por esencia del dominio de los docentes y directivos docentes.

La gestión pedagógica requiere reflexión, participación, acción colectiva, planeación, evaluación y seguimiento. La labor pedagógica no puede ser pensada como un acto meramente individual de cada maestro, o como un proceso técnico cuyas decisiones dependen de la experticia de un equipo de gerencia que puede decidir sin consultar

y sin negociar; por el contrario, exige una acción colectiva e institucional para que tenga éxito.

La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

### **2.2.2. Características de la gestión pedagógica**

(Lara Sierra, 2005) en su artículo “Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso Pedagógico de Calidad.” Manifiesta que la educación no está independizada del poder, y por lo tanto, encauza hacia la formación de gente adecuada a las demandas del sistema. La educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética. En ese contexto, la educación debe ser representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con un maestro involucrado no solo como el que imparte una cátedra de un saber, sino también como garante de

obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión educativa y pedagógica. Cuyas acciones para mejorar la calidad, son: capacitación de profesores, conectividad como soporte de la revolución Educativa, evaluación permanente de profesores, estudiantes, y planteles educativos. Dentro de este marco pedagógico, el maestro en miras a la calidad educativa, debe tener presente tres (3) variables: la gestión educativa, la gestión pedagógica y los procesos pedagógicos, en este sentido, se reconoce la interacción entre las tres variables y mirar que cada una de ellas de alguna forma interviene en la cultura escolar, en la gestión educativa, en la excelencia de la gestión pedagógica, en el diseño curricular, en la docencia, y en los procesos investigativos, también jalonar procesos de calidad, y principios pedagógicos, encaminados en la búsqueda permanente de la calidad como totalidad del proceso pedagógico, dinámico e integrador con una visión prospectiva.

Lara Uín (2005:7). Manifiesta que la educación actual exige y demanda de su comunidad, calidad en cuanto a los procesos pedagógicos, estas exigencias en el sentido de la educación, consideran que para tal dinámica de calidad es necesario una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, en donde se deben implementar políticas para definir y precisar aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética.

En ese contexto, la educación debe ser representada a la luz de los avances de la sociedad de hoy, con un maestro involucrado no solo como el que imparte una cátedra de un saber, sino también como garante de obligaciones con respecto a la calidad de los procesos pedagógicos, de gestión educativa y pedagógica. Se hace necesario asimismo derrotar la corrupción, construir un mínimo ético que nos obligue a todos a no hacer daño al prójimo y esforzarnos a poner el País en una senda de mejoramiento permanente con énfasis en la educación. Desarrollando acciones para mejorar la calidad, tales como: capacitación de profesores, conectividad, entendida esta como la forma de avanzar en la masificación del uso del Internet como soporte de la revolución Educativa, evaluación permanente de profesores, estudiantes, y planteles educativos.

Asimismo desde esta perspectiva el maestro desde su gestión pedagógica debe buscar la forma de que este ejercicio sea significativo y trascendente en el aula, en donde sea capaz de establecer espacios de empatía con sus alumnos y de ser competente tanto a nivel profesional como pedagógico, incluyendo lo disciplinar y lo didáctico.

### **2.2.3. Importancia de la gestión pedagógica**

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión

como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte Sander Venno (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumnos.

#### **2.2.4 Gestión pedagógica: componentes**

Según Chiavenato, I. (2000, p.359), el desempeño es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados;

éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994: 95) “las mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez et al (1999: 229) “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador

### **2.2.5. Condiciones físicas**

Para hacer más agradable la jornada de trabajo, se requieren hacer modificaciones en el ambiente donde se labora. Se han reflejado en algunos centros de trabajo cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo, variaciones relacionadas con la iluminación, ventilación, temperatura, etc.

Se supone que las condiciones ambientales desfavorables contribuyen a la lentitud en las actividades y en el rendimiento del empleado. Pero no se puede suponer con seguridad que un cambio en el rendimiento se pueda atribuir a una modificación en el ambiente.

Pero se piensa que el medio dentro del que funcionan las personas (en este caso los docentes) puede afectar su desarrollo. Por lo que es necesario proponer la variación ambiental tolerable en factores tales como la temperatura, luz, ruido, espacio, etc.

La temperatura influye en el bienestar, confort, rendimiento y seguridad del trabajador. Los estudios ergonómicos del puesto de trabajo y del ambiente físico que rodea al individuo, consideran al calor y sus efectos como una condición ambiental importante, pues cuando el maestro trabaja con grupos numerosos (40 o 50 alumnos) es primordial que en el salón de clases se mantenga una temperatura agradable que permita la concentración y el desarrollo de la clase de una manera satisfactoria. Los salones deben estar acondicionados con climas en buen estado, que permitan un desarrollo óptimo de la clase.

Otro factor psicológicamente importante es la iluminación ambiental, cuando el docente trabaja ante un escritorio, dirige su mirada continuamente hacia arriba o lejos de la zona de trabajo, lo cual requiere un ajuste pupilar continuo que da como resultado la fatiga. Una de las causas más comunes de molestias y fatigas visuales es la brillantez en el campo de visión. La brillantez excesiva suele deberse a la fuente de luz o a la instalación luminosa.

Cuando el docente trabaja ante un escritorio, dirige su mirada continuamente hacia arriba o lejos de la zona de trabajo, lo cual requiere un ajuste pupilar continuo que da como resultado la fatiga. Una de las causas más comunes de molestias y fatigas visuales es la brillantez en el campo de visión. La brillantez excesiva suele deberse a la fuente de luz o a la instalación luminosa. Se ha intentado resolver este problema diseñando pantallas que de alguna manera puedan proteger los ojos de ese brillo.

Se podrían seguir mencionando más condiciones físicas necesarias en los centros de trabajos, pues mejorar el lugar de trabajo es siempre una buena idea. Sin embargo, el cambio en el ambiente de trabajo debe considerarse no como una entidad independiente, sino asociándolo con las relaciones interpersonales entre empleados y directivos.

#### **2.2.6. Reconocimiento personal**

El hombre tiene sed de reconocimiento, de sobresalir y ser apreciado por su principal obra que es él mismo, el desarrollo de sus capacidades y valores. Este aspecto se manifiesta en la necesidad

que el ser humano siente por que le sean reconocidas sus acciones y la colaboración con el grupo en el que vive. La necesidad de reconocimiento es bien conocida en la teoría psicológica. Su modalidad aparece como: la presión que reclama el reconocimiento de un esfuerzo realizado a favor de una persona o grupo. Esta presión aparece como motivación íntima en innumerables situaciones de la vida humana. Es esencialmente subjetiva, pero tiene una base objetiva.

El docente tiene inquietudes personales y quiere que no se le trate como a una máquina sin personalidad. Satisfacer sus anhelos en el trabajo equivale también a ayudar al trabajador a sentir que los logros en su labor son necesarios. Es cuestión de encauzar sus energías en forma satisfactoria y productiva. Tendrá así la impresión de que su trabajo es satisfactorio si lo disfruta y/o siente que tiene un objetivo determinado y meritorio. “Cuando se reconoce y elogia un buen trabajo se infunde al trabajador respeto por sí mismo y por los otros

Los maestros deben sentirse respetados como personas y reconocidos también por su buen trabajo. El respeto es lo mejor para tratarlos como profesionales. Cuando se sabe que se ha trabajado duro y que merecemos un reconocimiento, lo deseamos. De no ser así las personas se sienten estafadas, sin recompensa y poco valoradas. Con esto la energía y el ánimo decrecen y el paso se vuelve lento. Por lo tanto, si los maestros no obtienen respeto y reconocimiento, se volverán improductivos.

No hay que subestimar el poder de reconocimiento como fuente de motivación. Algunos estudios muestran que la gente trabaja más arduamente por reconocimiento que por dinero. De esta manera, el reconocimiento debe darse tanto formal como informalmente. Para esto hace falta saber algunos puntos importantes:

- Debe darse positiva y públicamente para animar a los demás a que se esfuercen en lo mismo
- Debe darse en un momento especial el reconocimiento.

### **2.2.7. La remuneración económica**

Para que un individuo pueda desarrollarse, en cualquier nivel cultural, económico o político, tiene que estar en posibilidad de satisfacer un mínimo de sus necesidades primarias. Para que pueda satisfacer sus necesidades primarias tiene que cumplir con un mínimo de necesidades económicas. Es decir, debe tener ciertos ingresos.

Este desarrollo abarca las necesidades económicas y las posibilidades de su satisfacción, siempre en relación con las necesidades de otros sectores. Por lo general, las necesidades están por encima de las posibilidades de su satisfacción. Cuando las necesidades superan a las posibilidades de su satisfacción, decimos que existe una descompensación negativa.

La presión que se siente por el poder económico, surge como una motivación saludable, para las actividades productivas. En nuestra sociedad, el dinero es un medio de intercambio. El dinero es poder. Pero después, el poder económico en algunos casos, se convierte en

una finalidad por sí mismo. En la medida en que esta presión se apodera de los sujetos, éstos pierden sus escrúpulos.

El salario o sueldo a percibir, por razones de trabajo, debe ser en función exclusiva de: las tareas que realiza, el tiempo en que las realiza y la actividad realizada. A partir de este conjunto de elementos la empresa tiene que desarrollar una política de remuneración equitativa y racional, y tratar de conservar un equilibrio en la relación trabajo-retribución.

### **2.2.8. Seguridad de permanencia**

La seguridad de permanencia en el trabajo consiste en tener una posición lo más estable posible en lo laboral y en lo económico. Cuando la mayoría de la gente se enfrenta con alguna amenaza para su bienestar, hace lo que sea necesario para evitar el perjuicio. La amenaza puede surgir de factores como la pérdida de empleo o de un medio de trabajo estable y familiar. Así, en diversos grados la gente se comporta para preservar su seguridad.

Las personas inconformes con su actual trabajo experimentan miedo e incertidumbre con un cambio de trabajo; sin embargo, hay que considerar que el miedo a transcurrir el resto de nuestra vida en labores que no nos recompensan, disminuye nuestra dignidad o la debilita. Tienen miedo de cometer una equivocación grave pues el trabajo que ahora tienen puede no ser todo lo que quisieran que fuera pero las cosas podrían estar peor.

En la actualidad conservar un empleo es algo serio. El hecho de construir un desarrollo profesional dentro de la estructura de una institución es una tarea agotadora pues los niveles de productividad son importantes. Para conservar el empleo es necesario mantenerlos, y para avanzar, aumentarlos; además se deben perfeccionar las habilidades y mejorar la calidad. Pues hay que tener presente que ¡el trabajo da trabajo

## **2.2.9 Dimensiones de la gestión pedagógica**

### **2.2.9.1 *Planificación curricular***

La planificación curricular se entiende como el diseño y la elaboración del currículo escolar en su globalidad. Etimológicamente, programar se deriva del vocablo griego “prographo” que significa “yo anuncio por escrito. Programar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los que se organizan de manera racional y organizada una serie de actividades y acciones previstas de antemano, con las que se pretende alcanzar determinadas metas y objetivos, utilizando determinados recursos. (Ander Egg, E: 1995).

La planificación del curriculum ha de entenderse como un proceso a través del cual se toman las decisiones respecto al qué, para qué, cómo, cuándo dónde, en cuánto tiempo se pretende enseñar la materia. Es la toma de decisiones curriculares donde también está comprendida la forma cómo se evaluará, que corresponde a la pregunta: ¿En qué medida se están logrando o se lograron los objetivos propuestos?. Como se puede inferir, la planificación es una práctica en la que se delibera sobre diversas opciones, considerando

las circunstancias específicas en las que se llevará a cabo (MINEDUC, Orientaciones, 2004)

Según Ande-Egg- E 1989. “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano con las que se pretende alcanzar determinados objetivos, habida cuenta de la limitación de los medios”.

La planificación es, pues, un proceso secuencias a través del cual se establecen una serie de pasos que conducen la enseñanza a una meta final. Una planificación eficaz requiere poner en marcha una serie de habilidades cognitivas, que no siempre resultan conscientes para el que planifica.

### **2.2.9.2 Recursos didácticos**

Pizano Chávez, Guillermina (1997:130). Manifiesta que los recursos didácticos pueden entenderse como facilitadores del aprendizaje (medios) o como fines en sí mismos.

Suárez Guerrero, Cristóbal y Otros (1999:35). Indican que un recurso didáctico es todo instrumento que se vale de un canal o medio de comunicación para vehiculizar un mensaje educativo. Es decir tiene la probabilidad de ser utilizado con potencialidad educativa.

Marqués Graells, Pere (2000:5). Define recurso didáctico como cualquier material que, en un contexto educativo determinado, sea utilizado con una finalidad didáctica o para facilitar el desarrollo de las

actividades formativas. Los recursos educativos que se pueden utilizar en una situación de enseñanza y aprendizaje pueden ser o no medios didácticos. Un vídeo para aprender qué son los volcanes y su dinámica será un material didáctico (pretende enseñar), en cambio un vídeo con un reportaje del National Geographic sobre los volcanes del mundo a pesar de que pueda utilizarse como recurso educativo, no es en sí mismo un material didáctico (sólo pretende informar).

Cárdenas Rivera, José (2001:12). Define los recursos didácticos como todos aquellos instrumentos que, por una parte, ayudan a los formadores en su tarea de enseñar y por otra, facilitan a los alumnos el logro de los objetivos de aprendizaje.

El Ministerio de Educación (2005:10). Expresa que los recursos educativos son todos aquellos elementos utilizados durante el proceso de enseñanza aprendizaje y sirven de apoyo para generar los logros pedagógicos propuestos. De esta manera los recursos didácticos son todos aquellos instrumentos que utiliza el docente para comunicar unos mensajes educativos hacia sus alumnos, constituyendo estos facilitadores del aprendizaje, pues hacen más entretenido las actividades, creando condiciones de interacción entre los mismos alumnos de aprendizaje.

### **2.2.9.3      *Capacidades didácticas***

Si bien la didáctica se puede definir fundamentalmente como una ciencia y/o un arte, la didáctica es un todo que implica múltiples factores para enseñar todo lo que crea el hombre, pero cabe preguntarnos ¿Cómo enseñar bien? Esto es, como crear este arte y

construir una buena didáctica para que tenga resultados óptimos dentro de nuestras clases, logrando generar en los alumnos el deseo de aprender y más aun obteniendo un aprendizaje completo, efectivo y significativo. Pero que entendemos por capacidad didáctica, para ello recurrimos a voces autorizadas para de esta manera trazar los caminos de su conceptualización.

Para Monereo Carles (1994:18). Las capacidades hacen referencia al conjunto de disposiciones de tipo genético que, una vez desarrolladas a través de la experiencia que produce el contacto con un entorno culturalmente organizado, darán lugar a habilidades individuales. De este modo, a partir de la capacidad de ver y oír con la que nacemos devenimos en observadores más o menos hábiles, dependiendo de las posibilidades que hayamos tenido en este sentido.

De esta manera, podemos explicitar que, la capacidad didáctica del docente radica en su habilidad para organizar situaciones de aprendizaje en forma efectiva que favorezcan la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes y al mismo tiempo, consideren los saberes e intereses de los estudiantes. Para lograr que ellos participen activamente en las actividades de la clase, se requiere también que se involucren como personas y expliciten y compartan con sus alumnos los objetivos de aprendizaje y los procedimientos que se pondrán en juego.

Aguirre Chávez, Felipe (2007:24). Define la capacidad didáctica como la habilidad del docente para trabajar los contenidos de manera adecuada y de una forma comprensible, llevándola al aula de clases

para ser enseñado a los alumnos de manera que ellos puedan comprender lo que se está enseñando, organizar de tal manera que todo este contenido forme parte de una orientación del punto de vista integral, preocupándose del alumno, del medio de las dificultades de aprendizaje y los posibles problemas que se podrían enfrentar en determinadas situaciones .

Según el Ministerio de Educación (2004:8)En este sentido en cualquier proceso de aprendizaje intervienen tanto el que aprende como el que enseña y la forma de intervención de este último se debe adecuar a las características del que aprende y al contexto en el que se sitúan ambos. Es decir, una enseñanza adecuada a las necesidades del sujeto que aprende.

Así tenemos que el maestro no es un transmisor de información, sino un comunicador didáctico, cuyo papel es el de ser un agente para el desarrollo interno del conocimiento, es decir deja de ser un mero transmisor de conocimiento para transformarse en un mediador del proceso de enseñanza aprendizaje.

### **2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por empleados que se supone son una fuerza que influye la conducta del empleado. (Hall 1996, 15)

Para Ashforth (1988: 837- 848): “El clima es un concepto multinivel en que las organizaciones pueden conceptualizarse y operacionalizarse a distintos niveles de análisis. Por ello puede servir como elemento integrador del individuo, grupo y organización, esto es lo que hace que el concepto de clima

tenga el potencial para facilitar una ciencia verdaderamente integrada de la conducta organizacional.

Goncalves (1997) define clima organizacional como un fenómeno que mide entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Álvarez (2002) sostiene que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para un buen desempeño de la institución; puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello influye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura de recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

El clima organizacional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

Después de hacer una breve revisión de la literatura existente sobre el Clima Institucional, nos permitimos hacer un breve recorrido sobre los diversos matices de su conceptualización. Los primeros estudios sobre el Clima Psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor introdujo el concepto de “atmósfera psicológica”, lo que podría ser tomada como una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Álvarez Valverde, Shirley (2001:58). Indica que; con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica Lewin, Lippt y White en el año de 1939 diseñaron un experimento que les permitió reconocer el efecto de un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez y autoritario) en relación con el clima. Las conclusiones fueron determinantes; frente a los diferentes estilos de liderazgo, surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Desslerr, (1993:181) Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, política, reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Martín Bris, (2000:103) Indica que el Clima Institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Esto es, el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir del cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela.

Rodríguez (2001:16). Sostiene que el clima social de una institución es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen en el contexto escolar (a nivel de aula o de centro) y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan.

Rodríguez (2004:11). Define el clima escolar como el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales, funcionales que,

integrados en un proceso dinámico específico confieren un peculiar estilo o tono la institución condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

Sandoval, (2004, p.27). Manifiesta que toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son:

Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructuran, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como:

Un conjunto de características que:

- a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica),
- b) son relativamente estables en el tiempo, y
- c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.

Los principales defensores de esta tesis definen el clima como:

Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o

sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

De lo cual podemos expresar que un clima no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta a todo lo que sucede dentro de la organización y, a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de este.

### **2.3.1. Características del clima organizacional**

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

### **2.3.2 Teoría del clima organizacional de Likert.**

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales

### **2.3.3. Las variables causales**

Llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

### **2.3.4. Variables intermedias**

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una

empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

### **2.3.5. Variables finales**

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritaritarismo explotador, Sistema II Autoritaritarismo paternalista.
- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma d instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las

decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

### **2.3.6. Medidas del clima organizacional**

Las medidas del clima organizacional se pueden dar a través de diversos tipos de niveles organizacionales, en los cuales se encuentra el individuo que forma parte esencial dentro de la institución así como también al grupo y la misma organización, para alcanzar el equilibrio entre estos tres niveles. En consecuencia Guillén, y Guil, (2.000) plantean:

Que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización, así pues, consiste es establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima". (p.167)

Estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concentrados en una serie de méritos que los individuos persiguen, y que podemos resumir a continuación:

- Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.

- Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo.
- Nivel de expresión: Sistema y fuente de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuada.
- Nivel de ingreso: El nivel retribuido y compensaciones específicas.
- Calidad de actividades: Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, entre otros.
- Nivel de formación: Nivel de programas de formación en la empresa.
- Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque una gran mayoría de ello se basa en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. Estos instrumentos presentan inconvenientes, debido a que suelen estudiar la percepción individual del clima y ésta no puede ofrecer una información clara, precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea que tal sistema exija la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual

### **2.3.7 Importancia del clima organizacional**

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes entre los cuales se encuentran inmersos los factores del sistema organizacional, sus miembros y el comportamiento de los mismos, sino que depende en gran parte de las percepciones que tenga el trabajador de estos agentes. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

De acuerdo a lo planteado por Guillén y Guil (2.000). El clima en una organización tiene una importante relación con la determinación de la cultura organizacional, entendiéndola como el patrón general de la conducta, creencias, y valores compartidos por los integrantes de una Institución. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, debido a que las percepciones que antes señalamos, que los miembros tenían respecto a su organización, determina las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la misma. (Pag. 163).

Un adecuado ó inadecuado clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, de aquí parte la importancia de la percepción que los miembros tienen de

la organización, puesto que entre las consecuencias positivas se pueden nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: Inadaptación, alta rotación, ausentismo. Según Davis K. y Newstrom, J. (2.000), el Clima Organizacional puede ser afectado por variables positivas y negativas, las primeras son el factor clave que se quiere explicar o predecir y que son afectados por otros factores que repercutirán en la organización; mientras que la segunda serán las mayores determinantes de las primeras (pag. 582)

En síntesis el Clima Organizacional es definitivo en la toma de decisiones en una organización y en la manera como se dan las relaciones personales dentro y fuera de la misma. Por ello es necesario que exista un buen clima en la organización para que se vean consecuencias positivas en la misma, trayendo muchos beneficios a la institución y por ende su buen posicionamiento en el mundo competitivo.

### **2.3.8 Dimensiones del clima organizacional**

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

### **2.3.9 Identidad Institucional**

Etimológicamente, el término Identidad viene de ídem, que significa “Idéntico a sí mismo”; y el cual se define por medio de tres parámetros: qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve), dónde está (lugar u origen). Estas tres percepciones idénticas se dan en una sola la marca donde la diferenciación y la fuente son los fundamentos de la identidad según Costa, (200: 127- 128)

Costa (2001- 128), partiendo de la noción de que toda organización se encuentra en comunicación consigo misma y, directa o

indirectamente, con su entorno, irradiando una determinada imagen, identidad y cultura, sostiene: “Es evidente que las empresas y sus integrantes tiene el reto permanente de implementar e implantar la comunicación como una herramienta estratégica, la cual agrega valor al plan de negocios de las mismas, creando contactos, asociando intereses comunes, forjando compromisos y lealtades, y sobre todo, favoreciendo el intercambio de mensajes y sentimientos a partir de los canales y espacios que ésta instituye”

### **2.3.10 Relaciones interpersonales**

Las relaciones personales pueden proporcionar grandes satisfacciones pero también terribles sufrimientos. A pesar de haber aumentado los medios para comunicarnos con los demás, paradójicamente, a menudo la calidad de nuestra comunicación y nuestras relaciones personales van disminuyendo.

Cabe destacar que las relaciones personales se alimentan a largo plazo, la consideración, el respeto y la confianza se logran con el tiempo. Stephen Covey lo denomina cuenta bancaria emocional, donde hacemos constantemente depósitos, y si ganamos su confianza, en algunos casos esta cuenta es tan fuerte que podemos darnos el lujo de enfrentar algunas dificultades en la relación sin que ello traiga consecuencias graves a la hora una nueva idea o de retener su confianza.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es: Observacional, transversal, descriptivo, retrospectivo

Es observacional, porque el investigador se limita a “la observación y el registro” de los acontecimientos sin intervención alguna en el curso natural de estos.

Es de corte transversal, porque la recolección de los datos se realizara en un solo momento, en un tiempo único.

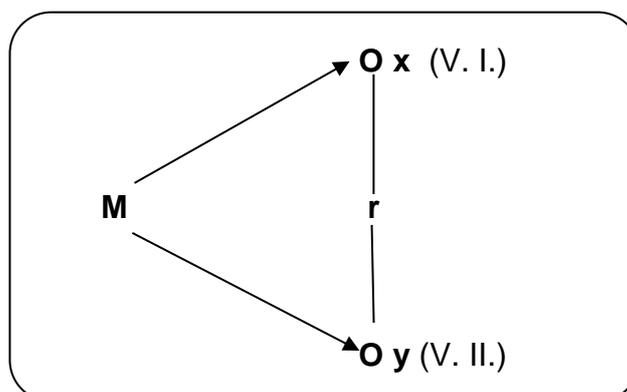
Es descriptivo, porque se busca medir las variables de estudio para poder describirlas en los términos deseados.

Es retrospectivo debido a que el inicio del estudio es posterior a los hechos estudiados

#### 3.2 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que emplearemos es correlacional, el cual se muestra en el siguiente

Diagrama:



Donde::

M = Muestra de Investigación

Ox = Variable Independiente: (gestión pedagógica)

Oy = Variable Dependiente: (clima organizacional)

r = Relación entre variables

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación la población está constituida por 80 docentes de la Institución Educativa Melitón Carvajal, del Distrito de Lince, Lima – 2015.

#### MUESTRA

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico, en la medida que la muestra, constituye un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Hernández Sampieri, Roberto (2006:241). El tamaño muestral fue fijado con un margen de error de 0.05 y un nivel de confianza de 0.95%. Utilizando la fórmula siguiente, donde el estimador es el porcentaje de elección de cada elemento.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

n =?

N = Población

Z = Nivel de confianza (95% → 1.96)

E = Error permitido (5%)

p = Probabilidad de ocurrencia del evento (50%)

q = Probabilidad de no ocurrencia (50%)

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (80)}{(0.050)^2 (79) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = 66 \text{ (valor redondeado).}$$

### **3.4 DEFINICIÓN OPERATIVA DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el siguiente estudio se elaboraron los siguientes instrumentos, los cuales nos permitieron recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes.

- Cuestionario constituido por 36 ítems, dirigida a los docentes de la muestra de estudio para conocer el nivel de la gestión pedagógica y el clima organizacional.
- Fichas bibliográficas y de investigación, para recolectar información sobre los aspectos teóricos de la investigación.
- Formulas estadísticas; para el procesamiento estadístico de los datos en el muestreo, la prueba de hipótesis (coeficiente de correlación y de Pearson) etc.

### **3.5 TÉCNICAS DE RECOJO, PROCEDIMIENTO Y PRESENTACIÓN**

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- a) Encuesta: que se expresa a través de los dos cuestionarios para evaluar las variables en estudio.
- b) Fichaje bibliográfico y de investigación que se expresa a través de las fichas bibliográficas y de investigación.
- c) Estadística: que se expresa a través de las formulas y estadísticos empleados.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

En el presente estudio, los resultados obtenidos fueron analizados en el nivel descriptivo y en el nivel inferencial, según los objetivos y las hipótesis formuladas. En el nivel descriptivo, se han utilizado frecuencias y porcentajes para determinar los niveles predominantes de la variable gestión pedagógica y clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015; en el nivel inferencial, se ha hecho uso de la estadística paramétrica y como tal se ha utilizado  $r$  de Pearson.

#### **4.1. NIVELES DE LA VARIABLE GESTIÓN PEDAGÓGICA**

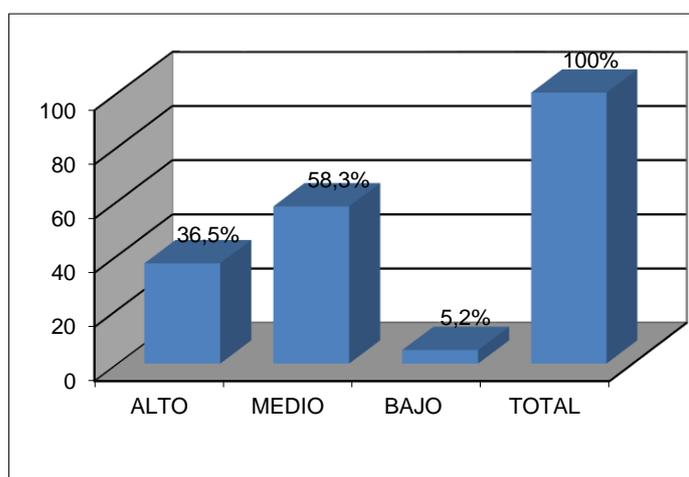
Luego de la aplicación de las encuestas a la muestra objeto de la presente investigación y procesada la información obtenida (calificación y baremación), procedimos a analizar la información, tanto a nivel descriptivo, como a nivel inferencial, lo cual nos permitió realizar las mediciones y comparaciones necesarias para el presente trabajo, y cuyos resultados se presentan a continuación:

En el cuadro siguiente se puede observar los niveles en que se expresa las dimensiones de la variable gestión pedagógica.

Tabla 1: Nivel de percepción de la planificación curricular

| RANGO         | FRECUENCIA | % VÁLIDO |
|---------------|------------|----------|
| ALTO (39-40)  | 42         | 36,5     |
| MEDIO (19-29) | 67         | 58,3     |
| BAJO (8-18)   | 6          | 5,2      |
| TOTAL         | 115        | 100,0    |

Figura 1: Nivel de percepción de la planificación curricular

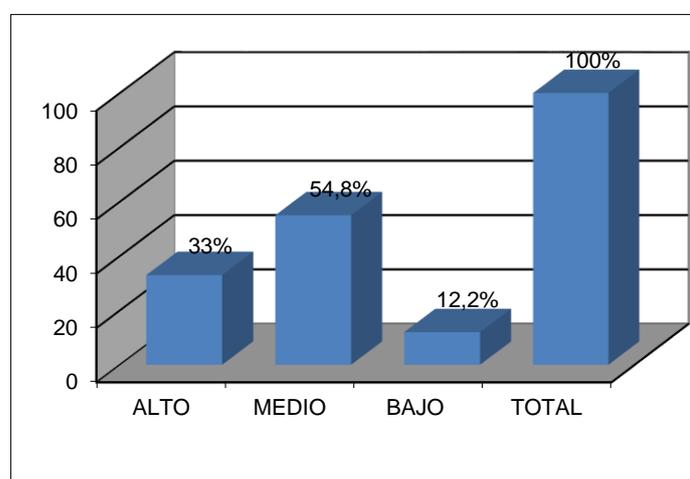


**INTERPRETACIÓN:** Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 58,3% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la planificación curricular, seguido por el 36,5% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 5,2% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 22,84 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 2: Nivel de percepción de los recursos didácticos

| RANGO         | FRECUENCIA | % VÁLIDO |
|---------------|------------|----------|
| ALTO (39-40)  | 38         | 33,0     |
| MEDIO (19-29) | 63         | 54,8     |
| BAJO (8-18)   | 14         | 12,2     |
| TOTAL         | 115        | 100,0    |

Figura 2: Nivel de percepción de los recursos didácticos

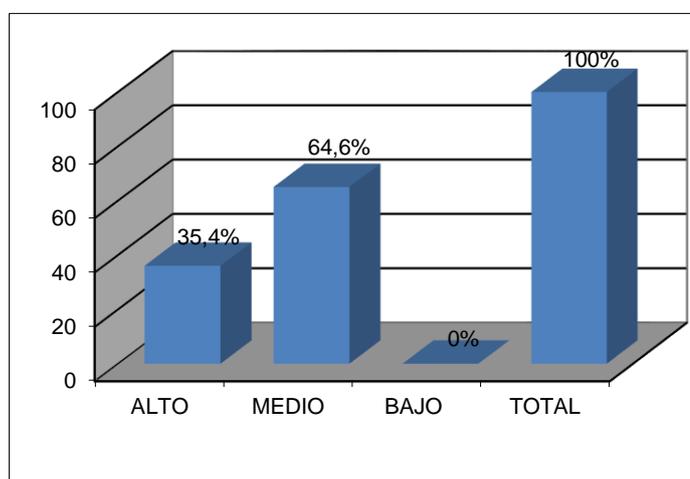


**INTERPRETACIÓN:** Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 54,8% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre los recursos didácticos, seguido por el 33% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 12,2% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 23.20 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 3: Nivel de percepción de las capacidades didácticas

| RANGO         | FRECUENCIA | % VÁLIDO |
|---------------|------------|----------|
| ALTO (39-40)  | 98         | 85,2     |
| MEDIO (19-29) | 15         | 13,0     |
| BAJO (8-18)   | 2          | 1,7      |
| TOTAL         | 115        | 100,0    |

Figura 3: Nivel de percepción de las capacidades didácticas

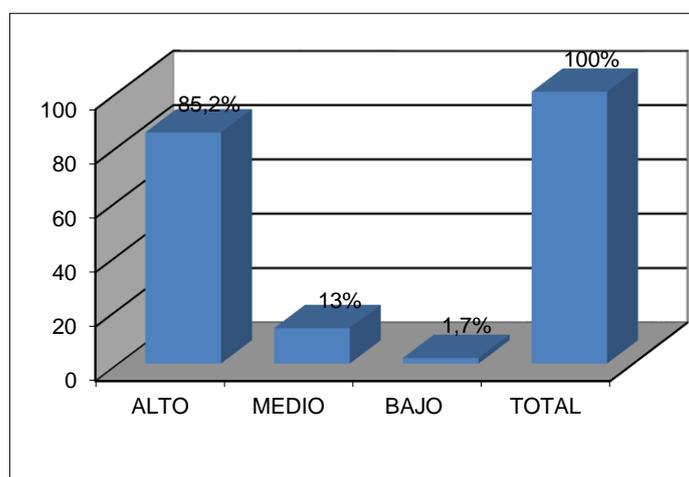


**INTERPRETACIÓN:** Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 64,6% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre las capacidades didácticas, seguido por el 35,4% que se ubica en el nivel alto, observándose ninguno en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 21,70 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 4: Nivel de percepción de la gestión pedagógica

| RANGO         | FRECUENCIA | % VÁLIDO |
|---------------|------------|----------|
| ALTO (39-40)  | 17         | 9,6      |
| MEDIO (19-29) | 157        | 88,2     |
| BAJO (8-18)   | 4          | 2,2      |
| TOTAL         | 115        | 100,0    |

Figura 4: Nivel de percepción de la gestión pedagógica

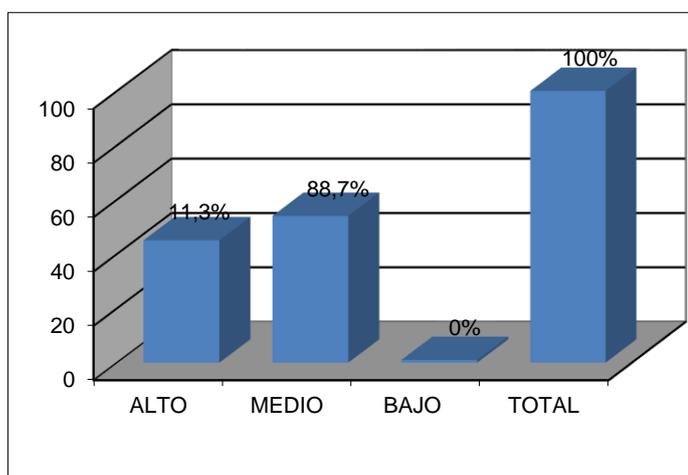


**INTERPRETACIÓN:** Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 85,2% de los datos se ubica en el nivel alto en lo que respecta a su percepción sobre la gestión pedagógica, seguido por el 13% que se ubica en el nivel medio, observándose sólo un 1,7% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 73,73 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 5: Nivel de percepción de la identidad institucional

| RANGO         | FRECUENCIA | % VÁLIDO |
|---------------|------------|----------|
| ALTO (39-40)  | 13         | 11,3     |
| MEDIO (19-29) | 102        | 88,7     |
| BAJO (8-18)   | 0          | 0        |
| TOTAL         | 115        | 100,0    |

Figura 5: Nivel de percepción de la identidad institucional

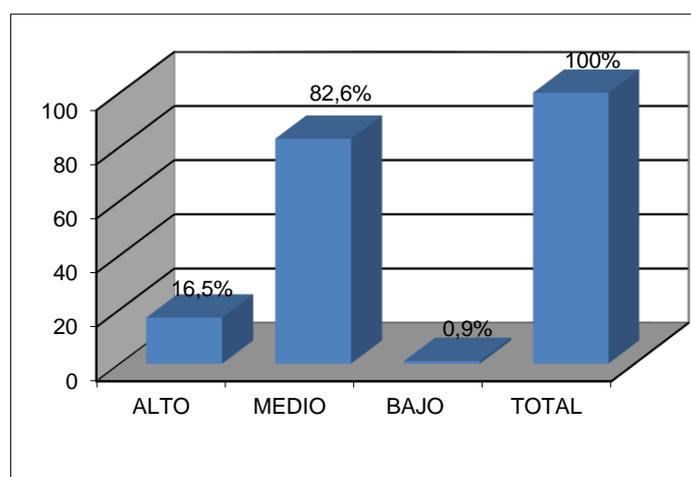


**INTERPRETACIÓN:** Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 88,7% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la identidad institucional, seguido por el 11,3% que se ubica en el nivel alto, observándose ninguno en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 22,40 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 6: Nivel de percepción de las relaciones interpersonales

| RANGO         | FRECUENCIA | % VÁLIDO |
|---------------|------------|----------|
| ALTO (39-40)  | 19         | 16,5     |
| MEDIO (19-29) | 95         | 82,6     |
| BAJO (8-18)   | 1          | ,9       |
| TOTAL         | 115        | 100,0    |

Figura 6: Nivel de percepción de las relaciones interpersonales

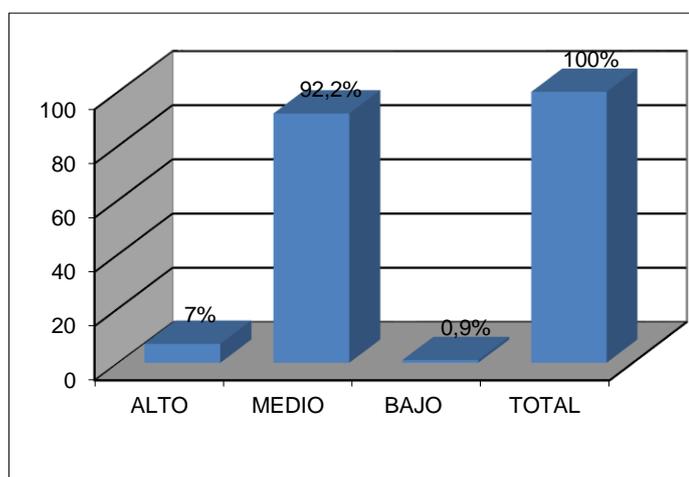


**INTERPRETACIÓN:** Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 82,6% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre las relaciones interpersonales, seguido por el 16,5% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 0,9% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 24,30 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 7: Nivel de percepción de la dinámica institucional

| RANGO         | FRECUENCIA | % VÁLIDO |
|---------------|------------|----------|
| ALTO (39-40)  | 8          | 7,0      |
| MEDIO (19-29) | 106        | 92,2     |
| BAJO (8-18)   | 1          | ,9       |
| TOTAL         | 115        | 100,0    |

Figura 7: Nivel de percepción de la dinámica institucional

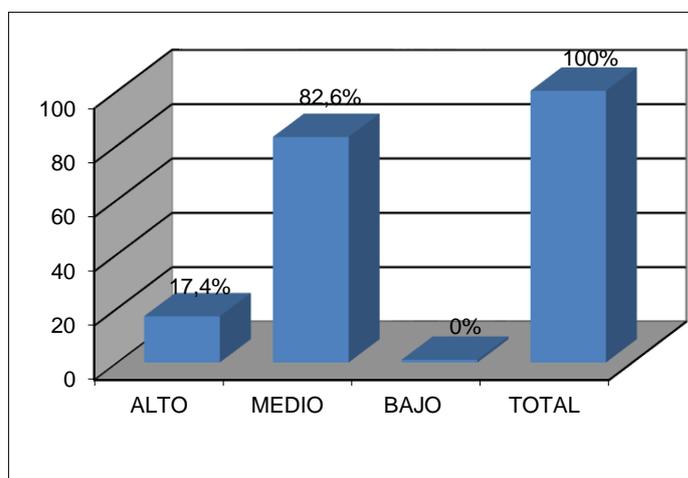


INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 92,2% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre la dinámica institucional, seguido por el 7% que se ubica en el nivel alto, observándose sólo un 0,9% que se ubica en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 24,50 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

Tabla 8: Nivel de percepción del clima organizacional

| RANGO         | FRECUENCIA | % VÁLIDO |
|---------------|------------|----------|
| ALTO (39-40)  | 20         | 17,4     |
| MEDIO (19-29) | 95         | 82,6     |
| BAJO (8-18)   | 0          | 0        |
| TOTAL         | 115        | 100,0    |

Figura 8: Nivel de percepción del clima organizacional



**INTERPRETACIÓN:** Los resultados obtenidos permiten evidenciar que el 82,6% de los datos se ubica en el nivel medio en lo que respecta a su percepción sobre el clima organizacional, seguido por el 17,4% que se ubica en el nivel alto, observándose ninguno en el nivel bajo. Estos datos son confirmados por los estadígrafos descriptivos correspondientes, en donde la media es 8,155 que de acuerdo con la tabla de categorización corresponde al nivel medio.

## 4.2. NIVEL INFERENCIAL

### 4.2.1 Prueba estadística para la determinación de la normalidad

Para el análisis de los resultados obtenidos se determinó inicialmente, el tipo de distribución que presentan los datos, tanto a nivel de los datos de la encuesta sobre clima organizacional, como de la encuesta sobre gestión pedagógica, para ello utilizamos la prueba Kolmogorov Smirnov de bondad de ajuste, la cual permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica. Su objetivo es señalar si los datos provienen de una población que tiene la distribución teórica específica.

Considerando el valor obtenido en la prueba de distribución, se determinó el uso de estadísticos paramétricos (r de Pearson) o no paramétricos (Rho de Spearman, Chi cuadrado), Los pasos para desarrollar la prueba de normalidad son los siguientes:

### 4.2.2. Verificación de la hipótesis de trabajo

#### **PASO 1:**

Plantear la hipótesis nula ( $H_0$ ) y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ):

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

No existen diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos

Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

Existen diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos

#### **PASO 2:**

Seleccionar el nivel de significancia

Para efectos de la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0,05$$

**PASO 3:**

Escoger el valor estadístico de prueba

El valor estadístico de prueba que se ha considerado para la presente hipótesis es Kolmogorov Smirnov.

Tabla 9: Prueba de Kolmogorov Smirnov para una muestra

|                           |          |       |       |
|---------------------------|----------|-------|-------|
| Diferencias más extremas  | Absoluta | ,096  | ,099  |
|                           | Positiva | ,096  | ,099  |
|                           | Negativa | -,090 | -,088 |
| Z de Kolmogorov Smirnov   |          | 1,279 | 1,322 |
| Sig. Asintót. (bilateral) |          | ,076  | ,061  |

**PASO 4:**

Formulamos la regla de decisión

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si alfa (Sig) > 0,05; Se acepta la hipótesis nula

Si alfa (Sig) < 0,05; Se rechaza la hipótesis nula

**PASO 5:**

Toma de decisión

Como el valor p de significancia del estadístico de prueba de normalidad tiene el valor de 0,076, 0,061; entonces para valores Sig. > 0,05; Se cumple que; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Esto quiere decir que; según los resultados obtenidos podemos afirmar que los datos de la muestra de estudio provienen de una distribución normal. Por lo tanto, para el desarrollo de la prueba de hipótesis; se ha utilizado la prueba paramétrica para

distribución normal de los datos  $r$  de Pearson a un nivel de significancia de 0,05.

#### 4.2.3. Correlación de Pearson

En la presente investigación la contrastación de la hipótesis, se ha utilizado la prueba  $(r)$ . Correlación de Pearson a un nivel de significación del 0,05, ya que se investiga la relación entre variables cuantitativas y en un nivel escalar. Así en esta parte de nuestro estudio trataremos de valorar la situación entre dos variables cuantitativas estudiando el método conocido como correlación. Dicho cálculo es el primer paso para determinar la relación entre variables.

Tabla 10: Matriz de correlación de Pearson

|                              |                          | VARIABLE II          |
|------------------------------|--------------------------|----------------------|
|                              |                          | Clima organizacional |
| VARIABLE I                   | Gestión pedagógica       | 0,62(*)              |
| DIMENSIONES DE LA VARIABLE I | Planificación curricular | 0,56(*)              |
|                              | Recursos didácticos      | 0,60(*)              |
|                              | Capacidades didácticas   | 0,54(*)              |

El análisis de las interrelaciones a partir del coeficiente de correlación de Pearson, se realizó de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla 11: Niveles de correlación

| Coeficiente (r) | Grado de Interrelación |
|-----------------|------------------------|
| 1.00            | Perfecta Correlación   |
| 0.90 - 0.99     | Muy Alta Correlación   |
| 0.70 - 0.89     | Alta Correlación       |
| 0.40 - 0.69     | Moderada Correlación   |
| 0.20 - 0.39     | Baja Correlación       |
| 0.00 - 0.19     | Nula Correlación       |

#### 4.2.4. Comprobación de la hipótesis general

En el presente rubro se pone de manifiesto la relación existente entre las variables en estudio. Se presenta cada una de las hipótesis puestas a prueba, contrastándolas en el mismo orden que han sido formuladas, con el fin de facilitar la interpretación de los datos.

### A VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

#### HIPÓTESIS GENERAL

#### PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ ) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA ( $H_1$ ):

##### Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

No Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

##### Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):

Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

## PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula , cuando es verdadera , a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa ( $\alpha$ ).

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

## PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación  $r$  de Pearson ( $r$ ).

### COEFICIENTE DE CORRELACIÓN $r$ DE PEARSON ( $r$ )

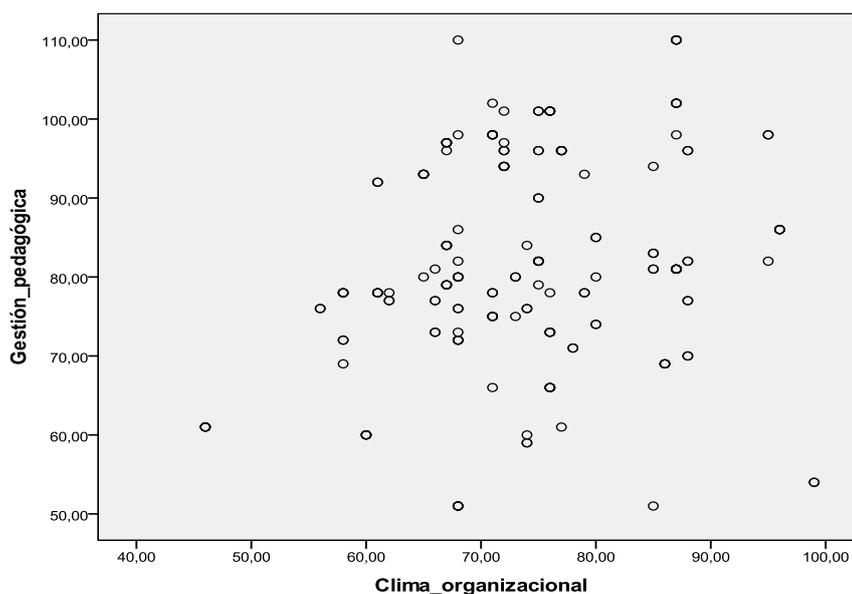
Así tenemos:

Tabla 12: Correlación entre gestión pedagógica y clima organizacional

|                        | gestión pedagógica | Clima organizacional |
|------------------------|--------------------|----------------------|
| Correlación de Pearson | .62                |                      |
| Significancia          | .000               |                      |
| n                      | 115                |                      |

Dado el valor ( $r= .62$ ) y el valor de significancia  $p = .000$ , entonces se cumple que ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto se cumple que existe una relación directa y moderada entre la gestión pedagógica y el clima organizacional

Figura 9: Correlación entre gestión pedagógica y el clima organizacional



#### **PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN**

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig) > 0,05; Se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$

Si  $\alpha$  (Sig) < 0,05; Se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$

#### **PASO 5: TOMA DE DECISIÓN**

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre la gestión pedagógica y el clima organizacional

## VERIFICACION DE LAS HIPOTESIS ESPECÍFICAS

### HIPÓTESIS 1

PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ ) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA ( $H_1$ ):

#### **Hipótesis Nula ( $H_0$ ) :**

No Existe una relación significativa entre la planificación curricular y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

#### **Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):**

Existe relación significativa entre la planificación curricular y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

### PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa. ( $\alpha$ )

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

### PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación  $r$  de Pearson ( $r$ ).

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN  $r$  DE PEARSON ( $r$ )

Así tenemos:

Tabla 13: Correlación entre planificación curricular y el clima organizacional

|                        | Planificación curricular | Clima organizacional |
|------------------------|--------------------------|----------------------|
| Correlación de Pearson | .56                      |                      |
| Significancia          | .000                     |                      |
| n                      | 115                      |                      |

Dado el valor ( $r = .56$ ) y el valor de significancia  $p = .000$ , entonces se cumple que ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto se cumple que existe una relación directa y moderada entre la planificación curricular y el clima organizacional

#### **PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN**

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig)  $> 0,05$ ; Se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$

Si  $\alpha$  (Sig)  $< 0,05$ ; Se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$

#### **PASO 5: TOMA DE DECISIÓN**

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre la planificación curricular y el clima organizacional

## **HIPÓTESIS ESPECIFICA 2**

### **PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA (H<sub>0</sub>) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA (H<sub>1</sub>):**

Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>) :

No Existe una relación significativa entre los recursos didácticos y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

Hipótesis Alternativa ( H<sub>1</sub> ):

Existe relación significativa entre los recursos didácticos y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

### **PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA**

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa. (  $\alpha$  )

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

### **PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA**

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación r de Pearson ( r ).

## COEFICIENTE DE CORRELACIÓN $r$ DE PEARSON ( $r$ )

Así tenemos:

Tabla 14: Correlación entre los recursos didácticos y el clima organizacional

|                        | Recursos didácticos | Clima organizacional |
|------------------------|---------------------|----------------------|
| Correlación de Pearson | .60                 |                      |
| Significancia          | .000                |                      |
| n                      | 115                 |                      |

Dado el valor ( $r = .60$ ) y el valor de significancia  $p = .000$ , entonces se cumple que ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto se cumple que existe una relación directa y moderada entre los recursos didácticos y el clima organizacional

### **PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN**

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig)  $> 0,05$ ; Se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$

Si  $\alpha$  (Sig)  $< 0,05$ ; Se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$

### **PASO 5: TOMA DE DECISIÓN**

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre los recursos didácticos y el clima organizacional

### **HIPÓTESIS ESPECIFICA 3**

#### **PASO 1: PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS NULA ( $H_0$ ) Y LA HIPÓTESIS ALTERNATIVA ( $H_1$ ):**

##### **Hipótesis Nula ( $H_0$ ) :**

No Existe una relación significativa entre las capacidades didácticas y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

##### **Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):**

Existe relación significativa entre las capacidades didácticas y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima.- 2015

#### **PASO 2: SELECCIONAR EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA**

El nivel de significancia consiste en la probabilidad de rechazar la Hipótesis Nula, cuando es verdadera, a esto se le denomina Error de Tipo I, algunos autores consideran que es más conveniente utilizar el término Nivel de Riesgo, en lugar de significancia. A este nivel de riesgo se le denota mediante la letra griega alfa. ( $\alpha$ )

Para la presente investigación se ha determinado que:

$$\alpha = 0.05$$

### PASO 3: ESCOGER EL VALOR ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

Con el propósito de establecer el grado de relación entre cada una de las variables objeto de estudio, se ha utilizado el Coeficiente de Correlación  $r$  de Pearson ( $r$ ).

### COEFICIENTE DE CORRELACIÓN $r$ DE PEARSON ( $r$ )

Tabla 15: Correlación entre las capacidades didácticas y el clima organizacional

|                        | Capacidades didácticas | Clima organizacional |
|------------------------|------------------------|----------------------|
| Correlación de Pearson | .54                    |                      |
| Significancia          | .000                   |                      |
| n                      | 115                    |                      |

Dado el valor ( $r = .54$ ) y el valor de significancia  $p = .000$ , entonces se cumple que ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto se cumple que existe una relación directa y moderada entre las capacidades didácticas y el clima organizacional

### PASO 4: FORMULAR LA REGLA DE DECISIÓN

Una regla de decisión es un enunciado de las condiciones según las que se acepta o se rechaza la hipótesis nula, para lo cual es imprescindible determinar el valor crítico, que es un número que divide la región de aceptación y la región de rechazo.

Regla de decisión

Si  $\alpha$  (Sig)  $> 0,05$ ; Se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$

Si  $\alpha$  (Sig)  $< 0,05$ ; Se rechaza la  $H_0$  y se acepta la  $H_1$

### PASO 5: TOMA DE DECISIÓN

Como el valor de significancia del estadístico es menor que 0,05, entonces podemos asegurar que el coeficiente de correlación es significativo ( $p < 0,05$ ). Por lo tanto se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

En consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre las capacidades didácticas y el clima organizacional.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el trabajo de campo se ha verificado, de manera precisa, los objetivos planteados en nuestra investigación, cuyo propósito fue conocer la gestión pedagógica y el clima organizacional, estableciendo la relación entre dichas variables.

El presente estudio tiene como objetivo general determinar el nivel de relación existente entre la gestión pedagógica y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba producto momento de Pearson, se encontró que la variable gestión pedagógica se encuentra relacionada con la variable clima organizacional ( $r = 0,62$ ), siendo el valor de significancia igual a  $0,000$  ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas. De lo cual se deduce que ambas variables están asociadas y que varían en forma conjunta, tal como lo expresa Valderrama (2013) se considera que dos variables están asociadas cuando individuos con una puntuación alta en una variable también tienen puntuación alta en la segunda variable.

De esta manera según el primer objetivo específico plantea la relación existente entre la planificación curricular y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba producto momento de Pearson, se encontró que la planificación curricular se encuentra relacionada con la variable

clima organizacional ( $r = 0,56$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas.

De esta manera según el segundo objetivo específico plantea la relación existente entre los recursos didácticos y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba producto momento de Pearson, se encontró que el empleo de los recursos didácticos por parte del docente se encuentra relacionada con la variable clima organizacional ( $r = 0,60$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas.

De esta manera según el tercer objetivo específico plantea la relación existente entre las capacidades didácticas y el clima organizacional en la institución educativa Melitón Carvajal del distrito de Lince, Lima. Asimismo, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la prueba producto momento de Pearson, se encontró que las capacidades didácticas del docente se encuentra relacionada con la variable clima organizacional ( $r = 0,54$ ), siendo el valor de significancia igual a 0,000 ( $p < 0,005$ ), resultado que nos indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas.

## CONCLUSIONES

- 1) Existe relación entre la gestión pedagógica y el clima organizacional, donde  $r=0,62$  y el valor de significancia  $p=0,00$ , por lo cual, se cumple que ( $p<0,05$ ). En consecuencia se acepta la hipótesis de trabajo, afirmándose que existe una correlación significativa entre la gestión pedagógica y la variable clima organizacional
- 2) El valor ( $r= 0.56$ ) y el valor de significancia  $p =.000$ , entonces se cumple que ( $p<0.05$ ), por lo tanto se cumple que existe una relación directa y moderada entre la planificación curricular y el clima organizacional.
- 3) Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre los recursos didácticos y el clima organizacional, dado a que el valor de ( $r=0.60$ ) y el valor de significancia  $p =.000$ , entonces se cumple que ( $p<0.05$ ), por lo tanto se cumple que existe una relación directa y moderada entre los recursos didácticos y el clima organizacional
- 4) El valor de ( $r= 0.54$ ) y el valor de significancia  $p =.000$ , entonces se cumple que ( $p<0.05$ ), por lo tanto se cumple que existe una relación directa y moderada entre las capacidades didácticas y el clima organizacional, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, afirmándose que existe una correlación significativa entre las capacidades didácticas y el clima organizacional

## SUGERENCIAS

1. Se sugiere coordinar con las autoridades pertinentes de la institución educativa Melitón Carvajal de Lince para establecer prioridades y estrategias que le permitan la obtención, organización, distribución y utilización de los recursos orientados a garantizar una educación de calidad para todos.
2. Se sugiere diagnósticos verosímiles acerca de la realidad de los estudiantes que le permita a los docentes conocer las características individuales y colectivas para planificar y utilizar los recursos didácticos en las diversas prácticas docentes.
3. Se sugiere promover y ejecutar la implementación de programas de capacitación y actualización cuyo objetivo sea construir una Gestión Pedagógica que responda al trabajo colegiado, la responsabilidad y la toma de decisiones, como elementos constituyentes de todos los actores de la comunidad educativa de modo que puedan sentirse participe y responsable de su propia acción tanto en lo personal como en lo profesional.
4. Se sugiere que el profesional de Educación (docente) crea estrategias para facilitar, complementar, promover en los estudiantes el desarrollo de competencias y capacidades en el pensamiento crítico y creativo que le permita maximizar resultados y se vean reflejados en la obtención de conocimientos y actitudes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado Maldonado, J. E. (2012). Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola-EPG.
- Aguilar, I., Calcurian, I. (2010), la comunicación asertiva como estrategias para mejorar las relaciones interpersonales. Tesis para optar el título de licenciado en ciencias de la educación en la Universidad Central de Venezuela.
- Aignerren, M. (2006). La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. Disponible En: [http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/gruposfocales .htm](http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/texto/14/gruposfocales.htm). Recuperado el 27/9/2015.
- Antúnez, S., & Cherobim, M. (2004 de julio de 2004). Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona. Obtenido de Escuela, un espacio para aprender a ser feliz, La. La ecología de las relaciones en la construcción del clima escolar: <http://hdl.handle.net/2445/41471>
- Arenas, J. (2005) el proceso de asesoría en dos programas de maestría del área de educación y humanidades de la Universidad Colima. Tesis para optar el grado de Maestro en pedagogía. Universidad de Colima. México
- Briones, C. (2002) especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Modulo III: metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. ARFO Editores e Impresores Ltda. Colombia
- Capelleras, J.L. y Veciana, J.M. (2004). Calidad de servicio en la enseñanza universitaria: desarrollo y validación de una escala de medida. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 13, 55-72.
- CÁRDENAS RIVERA, José (2001). “Los Recursos didácticos en un sistema autónomo de formación”. En Revista Educación y Biblioteca; No. 127, año 14, enero/febrero de 2001, Editorial Tilde, S.A., España.
- Cestero, A. M. (2004): “La comunicación no verbal”, en J. Sánchez Lobato e I. Santos.
- Chuquisengo O., Pinedo L., Torres A. y Rengifo F. (2005). Guía Metodológica para la Gestión de Riesgos de Desastres en los Centros de Educación.

- Correa Amaya, J. A. (2013). Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la int. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada-Facultad de Educacion.
- Cruz, A (2003). La comunicación y las relaciones interpersonales. Editorial: Mac Graw Hill. Colombia. 333p.
- Díaz, V. (2001a). Construcción del saber pedagógico. Sinopsis Educativa, Revista Venezolana de Investigación., 1(2), 13-40.
- Díaz, G. (2012), Las estrategias metodológicas y la actitud crítica en los estudiantes ingresantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – 2011. Tesis para optar el grado académico de magister en ciencias de la educación en la mención de docencia en el nivel superior. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú.
- Garralda, J. (2010), formación del espíritu científico; En búsqueda de la verdad científica. En revista
- Hardin, R. (2010). Confianza y confiabilidad. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Hodson, D. (1985). Philosophy of science, science, and science education. Studies in Science Education, 12, 25-57
- Lara Sierra, J. (2005). Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso Pedagógico de Calidad. Revista Iberoamericana, 86.
- Lubo Albornoz, M. V. (15 de Febrero de 2007). EspacioLogopédico. Obtenido de gestión pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad:  
[http://www.espaciologopedico.com/articulos/colaboradores.php?Id\\_autor=220](http://www.espaciologopedico.com/articulos/colaboradores.php?Id_autor=220)
- Martínez, F. (2000). Nueve retos para la educación superior: funciones, actores y estructuras. México: ANUIS
- Molocho Becerra, N. (2009). Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. Lima: UNMSM Magister en Educación.

- Montes Padilla., F. G. (2014). El clima institucional y su influencia en la gestión. Año 2. Número 6. *Conexxion\_revista academica*, 1-6.
- Moreno, M. (2006). Documento estratégico para la innovación en la educación superior. Asociación nacional de universidades e instituciones de educación superior. Disponible en: <http://ceadug.ugto.mx/iglu/Iglu09/Modulo1/antes/InnovacionEduSupAnuies.pdf>. Recuperado el 14/07/2015.
- Moreno, M. (2003), La relación de tutoría en los proceso de formación para la investigación. Ponencia memoria del VII congreso de investigación educativa. Universidad de Guadalajara. México.
- Muñoz, C. (1998). *Cómo elaborar una investigación de Tesis*. México: Printice- Hall Hispanoamérica, S.A.
- Ortiz, E. (2006). "Comunicación educativa y aprendizaje. El aprendizaje como diálogo". En revista pedagógica universitaria. Vol. XI N° 5
- Ospina. C. (2004). Disciplina, saber y existencia. *Revista Latinoamericana de Ciencias sociales, Niñez y Juventud*. Vol. 2, N° 2. Manizales: Universidad de Manizales-Cinde, julio-diciembre de 2004.
- Ramón, P. y Sulca, A. (2006). *Estadística aplicada a la investigación educativa*.
- Rivera, P. (2005) Marco teórico, elementos fundamental en el proceso de investigación científica, en el docente investigador. Universidad Autónoma de México.
- Rosales López Carlos (2003).*Criterios para una Evaluación Formativa*. España: NARCEA, S.A DE EDICIONES.
- Perez Huaman, Y. M. (2012). Relación entre el clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de la red nº 1 Pachacutec – Ventanilla. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola-EPG Facultad de Educacion.
- Reyes Flores, N. T. (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla - Callao. Lima: Universidad Sanignacio de Loyola-EPG.
- Rosas, A., Flores, D., Valarino. E. (2006) rol del tutor de tesis. Competencias, condiciones personales y funciones. En revista de investigación y posgrado Vol. 21 N° 1. Universidad de la Rioja. Venezuela.

- Sancho, J. (2001) Docencia e investigación en la universidad, dos mundos. En Revista Educar N° 28,2001. Departamento de didáctica Universidad de Barcelona.
- Sebastian Heredero, E. (2005). “La Percepción del Espacio Escolar por el profesorado y su relación con el Clima Escolar”. Madrid: Universidad de Alcalá.
- Vargas, H. (2010), desempeño docente y el desarrollo de capacidades cognitivas del área de historia y geografía y economía de los estudiantes del nivel secundaria de las instituciones educativas estatales José maría Arguedas, Leoncio prado, de la Ugel N° 2 , provincia de Lima 2008. Tesis para optar el grado académico de magister en didáctica de las ciencias sociales. Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle. La Cantuta. Perú.
- Vargas Vásquez, D. M. (2010). Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos. Lima: PUCP.
- Zurita Silva, R. M. (2015). Gestión pedagógica vinculada a los procesos de cambio curricular en educación básica. 2015: EPG Maestría PUCP.
- .
- .

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1: ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE GESTION PEDAGOGICA

Estimado (a) Profesor (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión educativa en la Institución Educativa donde usted trabaja. La presente encuesta es anónima; por favor responde con sinceridad.

### INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características acerca de la gestión educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

1) NUNCA    2) CASI NUNCA    3) A VECES    4) CASI SIEMPRE    5) SIEMPRE

| PLANIFICACION CURRICULAR |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1                        | Considera que en la Institución Educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2                        | Los docentes entregan el silabo al principio el curso.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3                        | Se aprecia una adecuada preparación y organización de su (s) clase (s).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4                        | Recoge los saberes previos de los alumnos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                        | Confronta los saberes previos con información nueva.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6                        | Diversifica las estrategias didácticas de acuerdo a la naturaleza de la lección.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                        | El ritmo de trabajo en el aula facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8                        | Realiza evaluaciones periódicas para verificar el logro de los aprendizajes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                        | Realiza procesos meta cognitivos (autoevaluación, co evaluación, heteroevaluación).                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                       | Considera que los docentes han elaborado sus programas y unidades del curso a su cargo.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| RECURSOS DIDACTICOS |  |   |   |   |   |   |
|---------------------|--|---|---|---|---|---|
| 11                  | La pizarra del aula facilita la explicación de la clase.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                  | Diseña recursos didácticos de acuerdo a la naturaleza de la lección.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13                  | La selección de los recursos empleados contribuye a la fijación de los aprendizajes.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                  | Considera que debería utilizarse otros recursos didácticos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                  | Utiliza las tecnologías de la información (computadora, Internet, multimedia, etc. en el desarrollo de las clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16                  | Aprovecha las posibilidades didácticas de los recursos empleados.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17                  | Los recursos utilizados favorecen el deseo de aprender a aprender en los estudiantes.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 18 | La aplicación de los recursos permite la sistematización y organización de los contenidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Los recursos empleados favorecen transmisión de la información.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Los medios utilizados favorecen el trabajo en aula.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>CAPACIDADES DIDACTICAS</b> |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 21                            | Demuestra dominio y actualidad al abordar los contenidos del área.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22                            | Explica con ejemplos y profundidad los contenidos del curso.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                            | Responde con acierto ante las preguntas planteadas durante el desarrollo del a clase.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24                            | Demuestra habilidad para relacionar los contenidos del área con otras áreas del conocimiento                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25                            | Muestra claridad y precisión en la transmisión de ideas y contenidos en clases                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26                            | Organizan la información permitiendo al alumno formarse una visión sintética e integradora de la temática abordada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27                            | Promueven discusiones y debates entre los estudiantes para socializar los aprendizajes.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28                            | Existe interacción e intercambio de ideas por parte del alumnado durante el desarrollo de las clases.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29                            | Demuestra interés por el aprendizaje de los alumnos propiciando un clima de concordia.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30                            | Existe una atmosfera de confianza y seguridad que permite fortalecer el trabajo en el aula.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Anexo Nº 2: ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado Profesor (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes el clima institucional en la Institución Educativa donde usted labora. La presente encuesta es anónima; por favor responde con sinceridad.

### INFORMACIÓN GENERAL

Institución Educativa: .....

Tiempo de servicio: ..... Condición:

.....

### INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características sobre el clima institucional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

1) NUNCA    2) CASI NUNCA    3) A VECES    4) CASI SIEMPRE    5) SIEMPRE

| IDENTIDAD INSTITUCIONAL |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1                       | Todos los profesores, auxiliares y alumnos conocen los objetivos y metas de la Institución Educativa          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2                       | Considera que el personal que labora en la Institución está comprometido con los objetivos y metas planteados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3                       | Comparte sus objetivos personales con los de la institución Educativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4                       | Se siente identificado con su labor como docente  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                       | Esperas con entusiasmo tu próximo día de labor académica  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6                       | Los auxiliares, profesores y personal directivo trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                       | Participas activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8                       | Tienes dificultades para participar en comisiones de trabajo o en asumir responsabilidades                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                       | En el desarrollo de tu labor académica existe un nivel de satisfacción laboral y profesional                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                      | Te sientes orgulloso (a) de pertenecer a tu Institución Educativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| RELACIONES INTERPERSONALES |  |   |   |   |   |   |
|----------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1                          | ¿Existe un grato ambiente de trabajo en la Institución Educativa                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                         | ¿El personal directivo promueve reuniones frecuentes con los docentes y auxiliares                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13                         | ¿Existe apertura en el personal directivo para tratar problemas relacionados con su labor docente      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                         | ¿Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y personal directivo de la Institución | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                         | ¿Existe libertad en el personal de la Institución para expresar sus ideas de manera abierta            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16                         | ¿Percibe un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 17 | ¿Existe conflicto o enemistad entre los docentes y auxiliares de la Institución Educativa                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Recibe el apoyo y colaboración requerida para el desempeño de sus funciones como docente por parte del personal directivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | ¿El personal directivo se interesa por su labor docente, propiciando un clima de concordia                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | ¿Conoce el personal directivo los problemas que aquejan a los profesores   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>DINAMICA INSTITUCIONAL</b> |   |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 21                            | Considera que en la Institución Educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22                            | Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la Institución Educativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                            | Existe constante monitoreo y supervisión de la labor docente por parte del personal directivo                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24                            | Existe flexibilidad para la presentación de la carpeta pedagógica y demás documentos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25                            | Los parámetros que definen las normas de convivencia son claras y conocidas por alumnos, docentes y el personal directivo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26                            | Se facilita la participación de los profesores en la toma de decisiones   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27                            | Las decisiones que afectan el normal funcionamiento de la Institución Educativa son tomadas en forma vertical y autoritaria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28                            | El personal directivo valora el desempeño docente, así como el esfuerzo para el cambio                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29                            | Se estimula a aquellos docentes que muestran desempeño sobresaliente en el cumplimiento de sus funciones                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30                            | Se siente satisfecho con el funcionamiento de su Institución Educativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Anexo Nº 3: ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE GESTION PEDAGOGICA

Estimado (a) Alumno (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la gestión educativa en la Institución Educativa donde tú estudias. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

#### INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características acerca de la gestión educativa, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

1) NUNCA    2) CASI NUNCA    3) A VECES    4) CASI SIEMPRE    5) SIEMPRE

| PLANIFICACION CURRICULAR |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1                        | Considera que en la Institución Educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2                        | Los docentes entregan el silabo al principio el curso.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3                        | Se aprecia una adecuada preparación y organización de su (s) clase (s).   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4                        | Recoge los saberes previos de los alumnos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                        | Confronta los saberes previos con información nueva.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6                        | Diversifica las estrategias didácticas de acuerdo a la naturaleza de la lección.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                        | El ritmo de trabajo en el aula facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8                        | Realiza evaluaciones periódicas para verificar el logro de los aprendizajes.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                        | Realiza procesos meta cognitivos (autoevaluación, co evaluación, heteroevaluación).                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                       | Considera que los docentes han elaborado sus programas y unidades del curso a su cargo.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| RECURSOS DIDACTICOS |  |   |   |   |   |   |
|---------------------|--|---|---|---|---|---|
| 11                  | La pizarra del aula facilita la explicación de la clase.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                  | Diseña recursos didácticos de acuerdo a la naturaleza de la lección.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13                  | La selección de los recursos empleados contribuye a la fijación de los aprendizajes.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                  | Considera que debería utilizarse otros recursos didácticos.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                  | Utiliza las tecnologías de la información (computadora, Internet, multimedia, etc. en el desarrollo de las clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|                     |  |   |   |   |   |   |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 16 | Aprovecha las posibilidades didácticas de los recursos empleados.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Los recursos utilizados favorecen el deseo de aprender a aprender en los estudiantes.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | La aplicación de los recursos permite la sistematización y organización de los contenidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Los recursos empleados favorecen transmisión de la información.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Los medios utilizados favorecen el trabajo en aula.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>CAPACIDADES DICATICAS</b> |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 21                           | Demuestra dominio y actualidad al abordar los contenidos del área.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22                           | Explica con ejemplos y profundidad los contenidos del curso.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                           | Responde con acierto ante las preguntas planteadas durante el desarrollo del a clase.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24                           | Demuestra habilidad para relacionar los contenidos del área con otras áreas del conocimiento                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25                           | Muestra claridad y precisión en la transmisión de ideas y contenidos en clases                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26                           | Organizan la información permitiendo al alumno formarse una visión sintética e integradora de la temática abordada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27                           | Promueven discusiones y debates entre los estudiantes para socializar los aprendizajes.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28                           | Existe interacción e intercambio de ideas por parte del alumnado durante el desarrollo de las clases.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29                           | Demuestra interés por el aprendizaje de los alumnos propiciando un clima de concordia.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30                           | Existe una atmosfera de confianza y seguridad que permite fortalecer el trabajo en el aula.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### Anexo Nº 4: ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) Alumno (a)

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de cómo percibes el clima organizacional en la Institución Educativa donde estudias. La presente encuesta es anónima; Por favor responde con sinceridad.

#### INSTRUCCIONES:

En la siguiente encuesta, se presenta un conjunto de características sobre el clima organizacional, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debes calificar. Responde encerrando en un círculo la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios.

1) NUNCA    2) CASI NUNCA    3) A VECES    4) CASI SIEMPRE    5) SIEMPRE

| <b>IDENTIDAD INSTITUCIONAL</b> |  |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1                              | Todos los profesores, auxiliares y alumnos conocen los objetivos y metas de la Institución Educativa           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2                              | Consideras que el personal que labora en la Institución está comprometido con los objetivos y metas planteados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3                              | Compartes tus objetivos personales con los de la institución Educativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4                              | Te sientes identificado con tu labor como estudiante   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                              | Esperas con entusiasmo tu próximo día de clases  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6                              | Los auxiliares, profesores y alumnos trabajan en conjunto para resolver problemas de interés común             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                              | El alumnado en general participa en las comisiones de trabajo y jornadas pedagógicas                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8                              | Participas activamente en las jornadas pedagógicas proponiendo soluciones a la problemática académica          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                              | En el desarrollo de tu labor como estudiante existe un nivel de satisfacción personal y académica              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                             | Te sientes orgulloso (a) de pertenecer a tu Institución Educativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>RELACIONES INTERPERSONALES</b> |  |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 11                                | Existe un grato ambiente de estudio en la Institución Educativa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                                | Existe un diálogo fluido entre el personal docente y el educando en general                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13                                | Existe apertura en el personal docente y auxiliar para tratar problemas relacionados con los estudiantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14                                | Existe conflictos o enemistades entre los docentes, auxiliares y alumnos de la Institución               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15                                | Existe libertad en el alumnado en general para expresar sus ideas de manera abierta                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16                                | Percibes un espíritu de cooperación y ayuda entre docentes, administrativos y personal directivo         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 17 | Existe conflicto o enemistad entre los docentes, auxiliares y / o personal administrativo de la Institución Educativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Existe apoyo psicológico para los alumnos con problemas de indisciplina?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | El personal docente se interesa por el aprendizaje de los alumnos propiciando un clima de concordia                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Conoce el personal directivo y / o docente los problemas que aquejan al alumnado                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <b>DINAMICA INSTITUCIONAL</b> |  |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|--|---|---|---|---|---|
| 21                            | Considera que en la Institución Educativa se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas e institucionales      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22                            | Las normas establecidas en el reglamento interno son claras y conocidas por todos los miembros de la Institución Educativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23                            | Existe constante seguimiento y evaluación del avance académico del alumnado  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24                            | Existe flexibilidad por parte de los docentes para recibir los trabajos, tareas y asignaciones de los alumnos              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25                            | Los parámetros que definen las normas de convivencia son claros y conocidos por alumnos, docentes y el personal directivo  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26                            | Existe participación activa del alumnado en la toma de decisiones  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27                            | Las decisiones que afectan el normal funcionamiento del aula son tomadas en forma vertical y autoritaria                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28                            | Se reconoce el esfuerzo de los alumnos mediante entrega de premios o diplomas  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29                            | El personal directivo y o docente estimula a aquellos alumnos que muestran desempeño sobresaliente                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30                            | Se siente satisfecho con el funcionamiento de su Institución Educativa   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Anexo N° 5: RESULTADOS

### ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE GESTION PEDAGOGICA

| ENCUESTA 1 |       |               |         |                 |         |
|------------|-------|---------------|---------|-----------------|---------|
| PREGUNTA   | NUNCA | CASI<br>NUNCA | A VECES | CASI<br>SIEMPRE | SIEMPRE |
| 1          | 10    | 12            | 68      | 37              | 13      |
| 2          | 11    | 15            | 58      | 40              | 16      |
| 3          | 12    | 31            | 46      | 36              | 15      |
| 4          | 8     | 26            | 55      | 24              | 27      |
| 5          | 17    | 27            | 48      | 35              | 13      |
| 6          | 15    | 19            | 51      | 35              | 20      |
| 7          | 11    | 17            | 59      | 35              | 18      |
| 8          | 11    | 29            | 54      | 31              | 15      |
| 9          | 10    | 24            | 55      | 34              | 17      |
| 10         | 8     | 12            | 44      | 42              | 34      |
| 11         | 10    | 19            | 58      | 37              | 17      |
| 12         | 4     | 11            | 60      | 33              | 12      |
| 13         | 10    | 18            | 60      | 41              | 11      |
| 14         | 14    | 24            | 43      | 33              | 27      |
| 15         | 10    | 18            | 54      | 41              | 16      |
| 16         | 8     | 21            | 61      | 33              | 17      |
| 17         | 9     | 24            | 38      | 42              | 27      |
| 18         | 5     | 25            | 50      | 40              | 20      |
| 19         | 6     | 19            | 53      | 46              | 16      |
| 20         | 8     | 21            | 48      | 40              | 23      |
| 21         | 10    | 26            | 40      | 38              | 26      |
| 22         | 11    | 23            | 47      | 41              | 18      |
| 23         | 9     | 22            | 55      | 31              | 23      |
| 24         | 13    | 17            | 50      | 37              | 16      |
| 25         | 5     | 14            | 59      | 39              | 23      |
| 26         | 10    | 15            | 70      | 29              | 16      |
| 27         | 11    | 26            | 52      | 42              | 9       |
| 28         | 7     | 17            | 58      | 44              | 14      |
| 29         | 15    | 18            | 58      | 35              | 14      |
| 30         | 10    | 17            | 53      | 32              | 23      |

**ENCUESTA PARA DOCENTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

| ENCUESTA 2 |       |            |         |              |         |
|------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| PREGUNTA   | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| 1          | 5     | 17         | 62      | 38           | 18      |
| 2          | 10    | 25         | 48      | 41           | 16      |
| 3          | 10    | 25         | 59      | 32           | 14      |
| 4          | 8     | 13         | 50      | 49           | 20      |
| 5          | 14    | 19         | 56      | 35           | 16      |
| 6          | 11    | 15         | 69      | 29           | 16      |
| 7          | 18    | 20         | 59      | 28           | 15      |
| 8          | 15    | 24         | 40      | 32           | 21      |
| 9          | 7     | 17         | 37      | 43           | 24      |
| 10         | 8     | 9          | 55      | 30           | 38      |
| 11         | 13    | 20         | 60      | 30           | 17      |
| 12         | 8     | 18         | 48      | 49           | 17      |
| 13         | 2     | 24         | 58      | 32           | 24      |
| 14         | 8     | 15         | 63      | 63           | 18      |
| 15         | 15    | 16         | 58      | 30           | 21      |
| 16         | 15    | 15         | 57      | 36           | 17      |
| 17         | 9     | 21         | 65      | 29           | 16      |
| 18         | 13    | 21         | 61      | 24           | 21      |
| 19         | 8     | 18         | 58      | 38           | 18      |
| 20         | 7     | 21         | 61      | 32           | 19      |
| 21         | 11    | 17         | 56      | 36           | 20      |
| 22         | 7     | 11         | 61      | 39           | 22      |
| 23         | 10    | 21         | 57      | 28           | 24      |
| 24         | 12    | 16         | 55      | 38           | 19      |
| 25         | 12    | 17         | 58      | 40           | 13      |
| 26         | 12    | 15         | 58      | 45           | 10      |
| 27         | 23    | 20         | 59      | 33           | 14      |
| 28         | 10    | 12         | 61      | 34           | 23      |
| 29         | 12    | 13         | 53      | 40           | 22      |
| 30         | 12    | 11         | 58      | 38           | 21      |

## Anexo N° 6: RESULTADOS

### ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE GESTION PEDAGOGICA

| ENCUESTA 1 |       |            |         |              |         |
|------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| PREGUNTA   | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| 1          | 08    | 14         | 65      | 41           | 12      |
| 2          | 13    | 17         | 60      | 39           | 15      |
| 3          | 10    | 32         | 47      | 35           | 16      |
| 4          | 10    | 24         | 60      | 27           | 29      |
| 5          | 19    | 25         | 45      | 37           | 14      |
| 6          | 20    | 17         | 53      | 37           | 19      |
| 7          | 9     | 17         | 60      | 38           | 15      |
| 8          | 13    | 27         | 55      | 33           | 14      |
| 9          | 11    | 20         | 58      | 35           | 18      |
| 10         | 9     | 13         | 40      | 44           | 36      |
| 11         | 12    | 20         | 55      | 36           | 18      |
| 12         | 6     | 9          | 63      | 31           | 11      |
| 13         | 12    | 18         | 58      | 42           | 10      |
| 14         | 10    | 25         | 45      | 34           | 27      |
| 15         | 12    | 20         | 50      | 43           | 18      |
| 16         | 10    | 20         | 62      | 35           | 15      |
| 17         | 9     | 25         | 39      | 41           | 25      |
| 18         | 10    | 22         | 48      | 35           | 25      |
| 19         | 7     | 18         | 55      | 48           | 14      |
| 20         | 10    | 19         | 50      | 39           | 22      |
| 21         | 11    | 21         | 43      | 39           | 20      |
| 22         | 10    | 25         | 48      | 42           | 15      |
| 23         | 9     | 23         | 56      | 32           | 20      |
| 24         | 10    | 18         | 51      | 37           | 17      |
| 25         | 6     | 14         | 60      | 40           | 20      |
| 26         | 12    | 14         | 69      | 30           | 15      |
| 27         | 12    | 27         | 50      | 41           | 10      |
| 28         | 5     | 18         | 59      | 48           | 10      |
| 28         | 16    | 18         | 57      | 34           | 12      |
| 33         | 9     | 16         | 52      | 35           | 20      |

**ENCUESTA PARA ESTUDIANTES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

| ENCUESTA 2 |       |            |         |              |         |
|------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| PREGUNTA   | NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
| 1          | 7     | 15         | 58      | 40           | 16      |
| 2          | 14    | 29         | 40      | 43           | 14      |
| 3          | 10    | 34         | 50      | 34           | 12      |
| 4          | 9     | 12         | 55      | 54           | 10      |
| 5          | 13    | 22         | 54      | 36           | 15      |
| 6          | 10    | 21         | 64      | 30           | 15      |
| 7          | 16    | 23         | 58      | 26           | 17      |
| 8          | 14    | 27         | 38      | 30           | 23      |
| 9          | 7     | 17         | 37      | 43           | 24      |
| 10         | 7     | 10         | 50      | 36           | 37      |
| 11         | 14    | 21         | 64      | 27           | 16      |
| 12         | 9     | 19         | 48      | 47           | 19      |
| 13         | 3     | 25         | 60      | 29           | 23      |
| 14         | 7     | 16         | 62      | 65           | 17      |
| 15         | 14    | 17         | 55      | 34           | 20      |
| 16         | 15    | 17         | 55      | 37           | 18      |
| 17         | 8     | 24         | 63      | 27           | 18      |
| 18         | 10    | 24         | 60      | 26           | 20      |
| 19         | 7     | 25         | 50      | 41           | 15      |
| 20         | 5     | 23         | 60      | 34           | 18      |
| 21         | 10    | 19         | 55      | 38           | 18      |
| 22         | 8     | 10         | 60      | 41           | 23      |
| 23         | 9     | 23         | 58      | 29           | 23      |
| 24         | 10    | 18         | 58      | 42           | 20      |
| 25         | 14    | 15         | 60      | 37           | 14      |
| 26         | 10    | 17         | 55      | 49           | 9       |
| 27         | 20    | 23         | 58      | 35           | 13      |
| 28         | 09    | 14         | 60      | 37           | 20      |
| 29         | 10    | 15         | 50      | 44           | 21      |
| 30         | 10    | 11         | 61      | 37           | 22      |