

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE LENGUA Y LITERATURA
CARRERA PROFESIONAL DE LENGUA Y LITERATURA



**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA LABORAL
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE PANAÓ,
HUÁNUCO, 2023**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
PEDAGÓGICA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A)
EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD: LENGUA Y LITERATURA**

TESISTAS:

ESPINOZA PAUCAR, Susan

PALACIOS VASQUEZ, Marx Levi

ASESORA:

Mg. GABINO GONZALEZ, Zoilita Faridi

HUÁNUCO - PERÚ

2023

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios, por darme sabiduría y guiarme, por darme fuerzas para no rendirme ante las adversidades que se presentaban, a mis padres y familiares, por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, amor, y por ayudarme con los recursos necesarios para culminar con éxito mi carrera universitaria.

Susan

A dios y mis padres por su gran apoyo y comprensión, para culminar esta añorada carrera profesional; a mis hermanos por ser la inspiración para salir adelante. Sin la cooperación de todas las personas que estuvieron junto a mí en mi formación académica, sin ellos este gran sueño no sería posible.

Marx Levi

AGRADECIMIENTO

- ✓ A los docentes de la Escuela Profesional de Lengua y Literatura, por transmitirnos sus conocimientos y experiencias durante nuestra formación profesional en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- ✓ A nuestra asesora de tesis GABINO GONZALEZ, Zoilita Faridi quien, con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en la investigación.
- ✓ A la comunidad educativa "TÚPAC AMARU II" de Panao, Huánuco, por brindarnos la oportunidad de realizar nuestra investigación.

RESUMEN

La investigación denominada LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE PANAÑO, HUÁNUCO, 2023 se propuso con el fin de establecer la relación existente entre la gestión educativa y el clima laboral, respecto de la IE en mención, y en cuanto a la organización y el clima reinante entre los trabajadores de dicha institución. Esta investigación se categoriza como básica, incorporando un diseño no experimental que se enfoca en explorar relaciones entre variables, específicamente de nivel correlacional, y se ejecuta mediante un enfoque de corte transversal, lo que implica que los datos se recopilan en un solo punto en el tiempo en lugar de a lo largo de un periodo prolongado. La muestra seleccionada para este estudio comprende a 30 docentes que laboran en la IE materia de estudio. Para la recolección de datos, se emplearon cuestionarios estructurados basados en la Escala de Likert, que es una técnica psicométrica que permite medir actitudes o percepciones de los individuos, proporcionando una herramienta eficaz para capturar la naturaleza y la intensidad de las respuestas de los participantes respecto a varios temas o afirmaciones presentadas. Esta metodología brinda una estructura sólida para analizar y entender las correlaciones o interacciones entre las variables estudiadas en este contexto educativo particular. Después de analizar detenidamente los datos, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, revelando una correlación positiva moderada ($\rho=0.670$) entre la gestión educativa y el clima laboral en la institución estudiada. Esta relación es estadísticamente significativa, con un p-valor de 0,000, lo que confirma su relevancia y no casualidad. Este estudio demuestra cómo la gestión educativa y el clima laboral se relacionan e influyen mutuamente en la educación básica.

Palabras claves: Gestión educativa, clima laboral, incidencia.

ABSTRACT

The research called EDUCATIONAL MANAGEMENT AND THE WORK ENVIRONMENT IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION "TÚPAC AMARU II" OF PANAJO, HUÁNUCO, 2023 was proposed in order to establish the relationship between educational management and the work environment, with respect to the EI in question, and regarding the organization and the prevailing climate among the workers of said institution. This research is categorized as basic, incorporating a non-experimental design that focuses on exploring relationships between variables, specifically correlational level, and is executed using a cross-sectional approach, which implies that data are collected at a single point in the time rather than over an extended period. The sample selected for this study includes 30 teachers who work in the EI subject of study. For data collection, structured questionnaires based on the Likert Scale were used, which is a psychometric technique that allows measuring attitudes or perceptions of individuals, providing an effective tool to capture the nature and intensity of the participants' responses regarding to various themes or statements presented. This methodology provides a solid structure to analyze and understand the correlations or interactions between the variables studied in this particular educational context. After carefully analyzing the data, Spearman's correlation coefficient was used, revealing a moderate positive correlation ($\rho=0.670$) between educational management and the work environment in the institution studied. This relationship is statistically significant, with a p-value of 0.000, which confirms its relevance and not coincidence. This study demonstrates how educational management and the work environment relate to and mutually influence basic education.

Keywords: Educational management, work environment, incidence.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Fundamentación o situación del problema de investigación	10
1.2. Formulación del problema de investigación general y específicos.	13
1.2.1. Problema general	13
1.3. Formulación del objetivo general y específicos	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Justificación	14
1.5. Limitaciones	16
1.6. Formulación de hipótesis generales y específicas	17
1.6.1. Hipótesis general	17
1.6.2. Hipótesis específicas	17
1.7. Variables	18
1.8. Definición teórica y operacionalización de variables	18
1.8.1. Definición teórica de variables	18
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Antecedentes	22
2.2. Bases teóricas	34
2.2.1. Gestión educativa	34
2.3. Bases conceptuales	57
2.4. Bases epistemológicas, bases filosóficas y/o bases antropológicas	61
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	65
3.1. Ámbito	65
3.2. Población	65
3.3. Muestra	65
3.4. Nivel y tipo de estudio	65
3.5. Diseño de investigación	66

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos	67
3.7. Validación y confiabilidad del instrumento	68
3.8. Procedimiento.....	68
3.9. Tabulación y análisis de datos.....	69
3.10. Consideraciones éticas	70
CAPÍTULO IV. RESULTADO	72
4.1. Análisis Descriptivo	72
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	87
RECOMENDACIONES	91
CONCLUSIONES.....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS.....	99
ANEXO 01. Matriz de consistencia	100
ANEXO 02. Consentimiento informado	102
ANEXO 03. Instrumentos	103
ANEXO 04. Validación de expertos	107
.....	114
.....	115

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa desempeña un papel fundamental en el éxito y el funcionamiento eficiente de una institución educativa. Sin embargo, su influencia no se limita únicamente al ámbito académico; también se extiende al clima laboral dentro de la institución. El clima laboral, que engloba el ambiente psicológico y emocional en el que los empleados trabajan, tiene un impacto directo en su satisfacción, motivación y, en última instancia, en su desempeño.

Un elemento esencial de la gestión educativa que afecta el clima laboral es el liderazgo efectivo. Los líderes educativos, como directores y supervisores, deben establecer expectativas claras y proporcionar orientación a sus equipos. Un líder que inspire confianza y respeto fomenta un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y motivados. La gestión educativa debe adoptar un enfoque de liderazgo que promueva la colaboración y el respeto mutuo, sentando las bases para un clima laboral positivo.

Otro factor crucial es la comunicación. La gestión educativa debe fomentar una comunicación abierta y transparente entre todos los niveles de la institución. Los empleados deben sentir que sus opiniones son escuchadas y valoradas. La falta de información y comunicación deficiente puede generar confusión y desconfianza, lo que puede afectar negativamente el clima laboral. Una gestión educativa efectiva se asegura de que la información fluya libremente y que los empleados estén al tanto de los cambios y decisiones importantes.

La gestión educativa también tiene la responsabilidad de invertir en el desarrollo profesional de su personal. Ofrecer oportunidades de capacitación y crecimiento no solo mejora las habilidades de los empleados, sino que también muestra un compromiso con su desarrollo individual. Los empleados que se sienten respaldados en su crecimiento profesional están más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que contribuye significativamente a un clima laboral positivo.

El reconocimiento y la valorización son herramientas poderosas en la gestión educativa. Los líderes deben reconocer los logros y esfuerzos de sus empleados de manera regular. Esto puede lograrse a través de premios, elogios públicos o

simplemente mostrando gratitud. El reconocimiento y la valorización elevan la moral de los empleados, fortaleciendo así el clima laboral y promoviendo un sentido de pertenencia.

La gestión educativa ejerce una influencia significativa en el clima laboral dentro de una institución educativa. Al establecer liderazgo efectivo, fomentar la comunicación abierta, invertir en el desarrollo profesional y reconocer el trabajo de los empleados, la gestión educa a sus equipos no solo académicamente, sino también emocionalmente. Un clima laboral positivo conlleva una mayor satisfacción, motivación y rendimiento del personal, lo que, a su vez, tiene un impacto directo en el éxito general de la institución educativa. En última instancia, una gestión educativa comprometida con la creación de un ambiente laboral positivo contribuye al crecimiento y la excelencia de la institución y al bienestar de su personal.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación o situación del problema de investigación

La presente investigación representa una iniciativa que surge en respuesta a una necesidad crítica: la de asegurar que las instituciones educativas de nuestro país estén en paridad con los avances científicos y tecnológicos que caracterizan a otras instituciones educativas alrededor del mundo. Esta necesidad no es solo urgente, sino fundamental para el progreso y la relevancia de nuestro sistema educativo en el contexto global.

Como profesionales de la educación, esta urgencia nos lleva a enfocarnos con mayor detenimiento en el ambiente laboral dentro de nuestras instituciones educativas. Es vital comprender que el clima laboral no es un aspecto menor; por el contrario, es un factor determinante en el éxito o fracaso de cualquier entidad educativa. Un clima laboral positivo se manifiesta a través de una comunicación efectiva, motivación constante y una confianza sólida entre los docentes. Estos elementos son esenciales para fomentar un entorno de trabajo en el que todos los involucrados se sientan valorados y parte integral del proceso educativo.

Al lograr un clima laboral óptimo, las instituciones educativas estarán mejor equipadas para alcanzar sus objetivos propuestos. Esto incluye no solo la implementación de una gestión pedagógica eficaz, que se alinee con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación, sino también una administración adecuada de los recursos institucionales. Estos aspectos son cruciales para garantizar que la institución educativa no solo cumpla con sus metas internas, sino que también contribuya activamente en las actividades de la comunidad. En última instancia, el objetivo es fomentar una gestión educativa que sea verdaderamente idónea, una que no solo responda a los requerimientos académicos y administrativos, sino que también promueva activamente el desarrollo y bienestar de los estudiantes y docentes, integrándose de manera efectiva y positiva en el tejido social y cultural de la comunidad.

Este estudio se enfoca en explorar de manera exhaustiva y detallada la influencia que ejerce la gestión educativa en el ambiente laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" ubicada en Panao, Huánuco, durante el año 2023. La importancia de este análisis radica en su potencial para contribuir significativamente a la identificación y solución de los problemas institucionales

que enfrenta la educación en la actualidad. El campo de la educación básica está experimentando transformaciones estructurales significativas que tienen un profundo impacto en los resultados del aprendizaje. Estos cambios son de interés primordial no solo para las autoridades educativas sino también para la población en general. Entender cómo estos cambios afectan el clima laboral dentro de una institución educativa es vital para poder abordar de manera efectiva los desafíos que estos cambios presentan.

Por esta razón, se considera esencial investigar la situación específica de una institución educativa que se enfrenta a estos desafíos. Este estudio busca proporcionar una comprensión más profunda de cómo la gestión educativa puede influir en el ambiente de trabajo de los docentes y el personal. Al analizar la situación particular de la Institución Educativa "Túpac Amaru II", se espera obtener insights valiosos que puedan ser aplicados para mejorar la calidad de la educación y el bienestar del personal en escuelas que enfrentan circunstancias similares. Así, este estudio no solo es relevante para esta institución en particular, sino que también tiene el potencial de influir positivamente en la práctica educativa más amplia y en las políticas educativas a nivel regional y nacional.

La Institución Educativa "Túpac Amaru II" muestra interés por desarrollar una gestión educativa que haga posible participar de los cambios actuales. En consonancia con ello, realiza una gestión normada por sus autoridades y vela por su cumplimiento. Lo que no impide, naturalmente, que existan conflictos en el entorno educativo debido a circunstancias que, en la mayoría de los casos, podría evitarse perfectamente, sobre todo si se contara con las estrategias adecuadas para tal fin. De ahí que sea necesario analizar las variables gestión educativa y clima laboral para examinar la relación existente entre las dimensiones de la gestión educativa con relación al clima organizacional imperante.

Por todo lo anterior, queda claro que la gestión educativa desempeña un papel fundamental en la creación y mantenimiento de un buen clima laboral en cualquier institución educativa. Un clima laboral positivo se refiere al ambiente psicosocial que prevalece entre los miembros del equipo, promoviendo la satisfacción, el bienestar y la productividad de los colaboradores. A continuación, se enumeran algunas de las razones por las cuales la gestión educativa es crucial para fomentar un buen clima laboral:

Motivación y compromiso: Una buena gestión educativa puede alentar a los docentes y al personal a estar más motivados y comprometidos con su trabajo. Cuando los líderes educativos brindan apoyo, reconocen los logros y fomentan un ambiente de confianza, los empleados se sienten más valorados y conectados con la misión de la institución.

Comunicación efectiva: La gestión educativa juega un papel importante en la facilitación de una comunicación abierta y efectiva. Una comunicación transparente y constante entre la dirección, los docentes y el personal es clave para evitar malentendidos y conflictos, así como para fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y armonioso.

Desarrollo profesional: La gestión educativa puede diseñar e implementar programas de desarrollo profesional que ayuden a los empleados a mejorar sus habilidades y conocimientos. La posibilidad de capacitarse y crecer profesionalmente fomenta un sentido de satisfacción y desarrollo personal, lo que se traduce en una mayor retención de talento y un ambiente laboral más enriquecedor.

Gestión de conflictos: Los conflictos son inevitables en cualquier entorno laboral, pero una gestión educativa efectiva puede abordarlos adecuadamente. La resolución rápida y justa de conflictos ayuda a evitar que estos se prolonguen y afecten negativamente la dinámica del equipo.

Reconocimiento y recompensa: La gestión educativa puede establecer sistemas de reconocimiento y recompensa para destacar el buen trabajo y los logros de los empleados. Sentirse apreciado y valorado por su esfuerzo y contribución aumenta la satisfacción laboral y fortalece el sentido de pertenencia a la institución.

Ambiente de confianza y respeto: Una gestión educativa que fomenta la confianza y el respeto en el lugar de trabajo crea un entorno en el que los empleados se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones. Un ambiente en el que todos se sientan escuchados y respetados promueve la colaboración y el trabajo en equipo.

Reducción del estrés y la tensión: Una gestión educativa que comprende la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede implementar medidas para reducir el estrés y la tensión en el entorno laboral. La flexibilidad en

los horarios, políticas de bienestar y apoyo emocional contribuyen a un ambiente más saludable y positivo.

En resumen, la gestión educativa desempeña un papel crucial en la creación de un buen clima laboral al brindar apoyo, promover la comunicación efectiva, reconocer y recompensar los logros, gestionar conflictos y cultivar un ambiente de confianza y respeto. Un clima laboral positivo no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también puede tener un impacto directo en el rendimiento académico y la calidad educativa de la institución.

1.2. Formulación del problema de investigación general y específicos.

1.2.1. Problema general

¿De qué manera se relacionan la gestión pedagógica y el clima laboral en la Institución Educativa “Túpac Amaru II” de Panao, Huánuco, 2023?

1.2.1.1. Problema específico 1

¿De qué manera se relacionan la gestión administrativa y el clima laboral en la Institución Educativa “Túpac Amaru II” de Panao, Huánuco, 2023?

1.2.1.2. Problema específico 2

¿De qué manera se relacionan la gestión administrativa y el clima laboral en la Institución Educativa “Túpac Amaru II” de Panao, Huánuco, 2023?

1.2.1.3. Problema específico 3

¿De qué manera se relacionan la gestión institucional y el clima laboral en la Institución Educativa “Túpac Amaru II” de Panao, Huánuco, 2023?

1.2.1.4. Problema específico 4

¿De qué manera se relacionan la gestión comunitaria y el clima laboral en la Institución Educativa “Túpac Amaru II” de Panao, Huánuco, 2023?

1.3. Formulación del objetivo general y específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar de qué manera se relacionan la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

1.3.2.1. Objetivo específico 1

Determinar de qué manera se relacionan la gestión pedagógica y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.3.2.2. Objetivo específico 2

Determinar de qué manera se relacionan la gestión administrativa y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.3.2.3. Objetivo específico 3

Determinar de qué manera se relacionan la gestión institucional y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.3.2.4. Objetivo específico 4

Determinar de qué manera se relacionan la gestión comunitaria y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.4. Justificación

a. Justificación teórica

El presente estudio se realizará con el propósito de conocer la incidencia de la gestión educativa en el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao", así como también para servir como fuente bibliográfica en el conocimiento de la gestión educativa en el referido centro de estudios. Por otra parte, consideramos que

con esta investigación se lograrán ampliar los conocimientos sobre ambas variables de estudio, ya que hay poca información al respecto.

b. Justificación práctica

Esta investigación se realizará con la finalidad de efectivizar la incidencia de la gestión educativa en el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao", ya que a la fecha se cuenta con un número importante de docentes que aún no encuentran un espacio laboral adecuado en el cual poder desempeñarse. Asimismo, con la elaboración y difusión del presente trabajo, se contribuirá a optimizar la gestión educativa brindada en otras instituciones de la región.

c. Justificación metodológica

Consideramos que esta investigación tiene justificación metodológica en los siguientes aspectos:

La metodología empleada servirá para orientar el desarrollo de otros estudios similares.

El instrumento, que es válido y confiable para medir la incidencia de la gestión educativa en el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, puede ser utilizado por otros investigadores.

El estudio puede servir de base para formular otras propuestas educativas.

d. Justificación legal

Con el desarrollo de la presente investigación se busca optar el Título Profesional de Licenciada en Educación en la Especialidad de Lengua y Literatura, de conformidad con el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, y en concordancia con lo establecido en la Ley Universitaria. Por tanto, existe la referida justificación legal para la ejecución del mencionado trabajo.

1.5. Limitaciones

a. Limitación temporal

Como es de amplio conocimiento, la ciencia en general, y las ciencias sociales en particular, se encuentran en constante y permanente avance. Lo que hace que deban darse ajustes progresivos a los paradigmas de investigación. En consecuencia, los resultados que se obtendrán en la presente investigación no serán válidos de manera permanente, sino que servirán solo por un tiempo determinado.

b. Limitación económica

Existirá limitación económica en el desarrollo del presente estudio porque no se cuenta con el apoyo financiero por parte del Estado, de instituciones públicas o de organismos privados. Por lo que el costo total que demandará esta investigación será cubierto íntegramente por la autora.

c. Limitación bibliográfica

La escasa disponibilidad bibliográfica en las bibliotecas y hemerotecas de las universidades de la región, y también en los repositorios alojados en la Internet, respecto de la incidencia de la gestión educativa en el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, se constituye en una limitación significativa para el presente estudio. Hecho que impedirá fortalecer los resultados de esta investigación.

d. Limitación de cobertura

Debido a la complejidad de la variable independiente "gestión educativa", se han tomado solo cuatro dimensiones de la misma, que son "gestión pedagógica", "gestión administrativa", "gestión institucional" y "gestión comunitaria" respectivamente. Siendo la mencionada una limitante importante para el desarrollo del estudio.

1.6. Formulación de hipótesis generales y específicas

1.6.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.6.2. Hipótesis específicas

1.6.2.1. Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.6.2.2. Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.6.2.3. Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.6.2.4. Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

1.7. Variables

Variable 1:

Gestión educativa

Variable 2:

Clima laboral

1.8. Definición teórica y operacionalización de variables

1.8.1. Definición teórica de variables

1.8.1.1. Gestión educativa

La gestión educativa se refiere al proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.) para lograr objetivos educativos eficientes y efectivos. Incluye actividades como el desarrollo de currículos, la supervisión del personal docente, la administración de instalaciones escolares y la evaluación del rendimiento de los estudiantes y del sistema educativo en general.

Este concepto abarca varios niveles, desde la administración de una sola escuela hasta la formulación de políticas educativas a nivel nacional o regional. La gestión educativa también implica trabajar en colaboración con diversos actores, como padres, maestros, estudiantes y la comunidad, para crear un entorno de aprendizaje positivo y efectivo.

Es importante destacar que la gestión educativa no solo se enfoca en la administración y el funcionamiento eficaz de las instituciones educativas, sino también en la mejora continua de la calidad de la educación y la promoción de la equidad y la inclusión en el sistema educativo.

Esta forma de trabajo metodológico permite conocer al docente, caracterizarlo en un momento dado en su sistema de trabajo, su maestría pedagógica y contribuir a su transformación, crecimiento profesional y

superación docente. Para realizar una efectiva visita el visitante tiene que hacer una adecuada autopreparación que garantice, previo a la realización de la clase, la planificación y organización de los elementos principales que aseguran su desarrollo eficiente y la elaboración de la guía de observación.

1.8.1.2. Clima laboral

El clima laboral se refiere a la percepción general y la atmósfera que se vive dentro de un entorno de trabajo, basada en la forma en que los empleados experimentan y evalúan su entorno laboral. Esta percepción incluye aspectos como las relaciones interpersonales, las políticas y prácticas de la empresa, la comunicación interna, la sensación de seguridad y bienestar, el reconocimiento, y la satisfacción con el trabajo en sí.

Un clima laboral positivo se caracteriza por la motivación, el compromiso, la colaboración, y la productividad de los empleados, mientras que un clima laboral negativo puede manifestarse en forma de estrés, insatisfacción, baja moral, y alta rotación de personal.

El clima laboral es un aspecto crucial para el éxito de cualquier organización, ya que tiene un impacto directo en la productividad, la eficiencia, la retención de talento, y en última instancia, en los resultados de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones se esfuercen por crear y mantener un clima laboral saludable y positivo.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable gestión educativa

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Pedagógica	Equipo docente idóneo Estrategias de aprendizaje Competencias de acuerdo al CNEB.	1,2,3,4,5 6,7,8,9	Siempre (5)	Alto (20-25) Medio (10-19) Bajo (5-9)

Administrativa	Infraestructura y los recursos ambientes	10,11,12, 13,14,15	Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
Institucional	Proyecto educativo Proyecto curricular Estilo de liderazgo	16,17,18 19,20,21 22,23,24	Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
Comunitaria	Estrategias Padres de familia y dirigentes de la comunidad	25,26,27 28,29,30		Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)

Tabla 2.*Operacionalización de la variable clima laboral.*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Comunicación	Comunicación con el Director	1, 2, 3 4, 5, 6 7, 8	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2)	Alto (20-25) Medio (10-19) Bajo (5-9)
	Comunicación con los coordinadores			
	Comunicación con otros profesores.			
	Confianza en el director.			
Confianza	Confianza en el coordinador. Confianza con otros profesores	9, 10, 11 12, 13, 14 15, 16	Nunca (1)	Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)

Motivación	Motivación del director Automotivación Motivación para realizar mejoras en la institución educativa	17, 18, 19 20, 21, 22 23, 24		Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)
Participación	Asuntos pedagógicos. Reunión con los coordinadores Actividades	25, 26, 27 28, 29, 30 31, 32		Alto (16-20) Medio (10-15) Bajo (5-9)

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes internacionales

Hurtado, A. (2015) realizó la investigación denominada Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carabobo, para optar al grado de maestría en la Universidad de Carabobo, Ciudad Valencia, Venezuela. La investigación tuvo como objetivo primordial el desarrollo de un Plan Estratégico destinado a fortalecer la gestión educativa. Este plan buscó implementar medidas efectivas para que la administración educativa respondiera adecuadamente a las necesidades y demandas de la sociedad actual. Para ello, se establecieron instrucciones específicas orientadas a mejorar el desarrollo de las funciones organizacionales. Esto implicó la utilización eficiente de procedimientos inherentes a la gestión educativa, con el fin de asegurar una ejecución constante y eficaz de las tareas técnico-docentes en el ámbito educativo.

El estudio adoptó un enfoque de investigación descriptiva correlacional y un diseño no experimental. Se centró en una población de 106 profesores, seleccionando una muestra representativa de 23 de ellos. Para recabar datos, se utilizó la técnica de la encuesta, empleando un cuestionario basado en la escala de Likert. Este enfoque permitió evaluar de manera detallada y sistemática las opiniones y percepciones de los profesores.

Los hallazgos del estudio revelaron una desconexión significativa entre las funciones gerenciales realizadas por los directivos y las contribuciones de los docentes. Se identificó una falta de correlación efectiva entre la planificación y las acciones dirigidas a incorporar adecuadamente las opiniones de los docentes en un proceso de retroalimentación. Esta situación apuntaba a la necesidad de reforzar la capacitación en las áreas administrativas de la institución. Se sugirió promover prácticas de participación activa en la planificación y fomentar un liderazgo transformacional. Esto, a su vez, facilitaría el establecimiento de objetivos claros y alcanzables, y promovería un clima de comunicación ascendente y participativa.

Este estudio aportó valiosos conocimientos para la investigación en gestión educativa, enfocándose en identificar y clarificar los problemas presentes en la gestión y planificación estratégica. Se destacó la importancia del liderazgo transformacional, basado en la motivación del personal, como un elemento clave para crear un ambiente laboral positivo y productivo. En resumen, los resultados ofrecieron una perspectiva integral sobre cómo mejorar la gestión educativa, abordando tanto aspectos organizativos como de liderazgo y participación.

Lozado (2013) realizó la investigación titulada *Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*, para optar al grado de maestría en la en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. En el marco de esta investigación, se adoptó una metodología descriptiva con un diseño correlacional y transversal. Esta metodología implicó la aplicación de un cuestionario a una muestra cuidadosamente seleccionada de 58 docentes. El análisis de las respuestas recogidas llevó a conclusiones significativas y reveladoras en cuanto a la relación entre los estilos de liderazgo y el clima institucional dentro de la organización educativa.

Los hallazgos del estudio destacaron una correlación directa y significativa entre los estilos de liderazgo practicados en la institución educativa y el bienestar personal de los involucrados, especialmente en lo que respecta al elemento humano. Esta relación es crucial, ya que subraya cómo los métodos de liderazgo pueden influir directamente en la calidad de vida y la satisfacción de los docentes y demás personal de la institución.

Además, la investigación demostró que el clima organizacional tiende a ser óptimo en aquellos contextos donde se ejerce un liderazgo motivador. Este tipo de liderazgo es esencial para fomentar un entorno que estimule y persuade, especialmente en situaciones donde la participación de estudiantes, profesores y padres de familia es limitada. La capacidad de un líder para involucrar activamente a todos los actores de la comunidad educativa es un factor determinante en la creación de un ambiente positivo y productivo.

El estudio aportó conocimientos valiosos sobre el liderazgo transformacional y su impacto en la motivación dentro del ámbito educativo. Este tipo de liderazgo no solo contribuye a mejorar el clima laboral, sino que también beneficia a toda la

organización educativa. Al fomentar un ambiente laboral agradable y positivo, se mejora la eficacia y eficiencia de la institución, lo cual tiene un efecto positivo en el rendimiento académico y en el bienestar general de la comunidad educativa. En resumen, esta investigación proporcionó una comprensión más profunda de cómo el liderazgo transformacional puede ser una herramienta poderosa para mejorar el clima y la dinámica organizacional en las instituciones educativas.

Mateus; Álvarez; y García. (2011) realizó la tesis titulada *La Transformación de la Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media: Un estudio de caso*. Para optar al grado de maestría en la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Esta investigación se llevó a cabo con el propósito específico de explorar las posibles formas de cambio en la gestión directiva de una institución educativa. Se empleó un enfoque cuantitativo y un diseño metodológico transeccional y correlacional. Este enfoque buscó entender a fondo los cambios potenciales en la gestión directiva, utilizando como referencia el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM). La población de estudio estuvo compuesta por 13 individuos, incluyendo estudiantes, docentes y padres de familia.

Uno de los descubrimientos más significativos de la investigación fue el impacto positivo de la gestión directiva en la institución. Se observó que el liderazgo ejercido por el líder de la institución se ajustaba a un perfil ideal. Antes de la implementación de los cambios propuestos, los docentes mostraron una inclinación hacia una gestión caracterizada por la apertura y la participación democrática. Este enfoque se alinea con el modelo EFQM, que enfatiza la importancia de posicionar a los gestores de la organización en un camino hacia la calidad y la excelencia, de acuerdo con los objetivos propuestos.

El estudio concluyó que una gestión directiva que promueva la participación activa es fundamental para garantizar una educación de calidad. Esto subraya la necesidad de un enfoque de gestión que no solo se centre en los resultados, sino también en el proceso de involucrar a todos los actores educativos en la toma de decisiones.

De este modo, el estudio aportó conocimientos valiosos para la investigación actual, especialmente en lo que respecta a la relación entre la gestión educativa y el

clima laboral. Se destacó la importancia de las condiciones previas necesarias para lograr una calidad educativa óptima, incluyendo la participación activa de todos los actores educativos. Este enfoque integral permite una comprensión más profunda de cómo los diferentes elementos de la gestión educativa pueden colaborar para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, que a su vez se traduce en una mejora en la calidad de la educación ofrecida.

Sánchez (2010) realizó la investigación *La gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno*, para optar al grado de maestría en la Universidad de Carabobo, Caracas-Venezuela. En este estudio, se adoptó una metodología descriptiva, con un diseño tanto transversal como correlacional. La investigación se centró en el uso de cuestionarios basados en la escala de Likert para recoger datos. Esta técnica se aplicó a una amplia muestra de la comunidad educativa, que incluyó a 1540 miembros. Para los fines del estudio, se seleccionó una muestra no probabilística que representaba el 20% de esta población.

Los resultados del estudio revelaron una discrepancia notable entre las competencias que actualmente se determinan para los estudiantes y lo que los estudiantes esperan de su educación, especialmente en lo que respecta a la gestión de la labor educativa, tanto dentro como fuera del aula. Este hallazgo sugiere que las expectativas y las realidades de la experiencia educativa no están alineadas, lo que podría tener implicaciones significativas en la eficacia del proceso de aprendizaje.

Debido a estos resultados, se realizaron recomendaciones específicas dirigidas a las autoridades de la institución educativa. Se sugirió una reconsideración en la planificación y ejecución de talleres para los profesores, que deberían involucrar también a los estudiantes. La idea detrás de esta propuesta es fomentar un enfoque más colaborativo y consensuado para las actividades educativas. Al involucrar tanto a docentes como a estudiantes en la planificación y desarrollo de estas actividades, se espera proyectar un impacto positivo hacia la comunidad educativa en su conjunto.

Estas recomendaciones buscan no solo mejorar la alineación entre las competencias enseñadas y las expectativas de los estudiantes, sino también promover una mayor participación y compromiso por parte de toda la comunidad educativa. De esta manera, el estudio apunta hacia un enfoque más integrador y participativo en la

educación, con el fin de mejorar la experiencia de aprendizaje y garantizar que las necesidades y expectativas de los estudiantes sean adecuadamente atendidas y reflejadas en la labor educativa.

Rodriguez; Retamal; Lizana; y Cornejo, (2008) desarrolló la tesis *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena*. Universidad Talca, Chile. El objetivo principal de este estudio fue determinar la existencia de una conexión significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, así como evaluar si estas variables pueden predecir de manera significativa el desempeño laboral. La metodología empleada en la investigación fue de tipo transversal correlacional, incorporando tanto técnicas cuantitativas (a través del uso de instrumentos específicos) como cualitativas (mediante la realización de un focus group confirmatorio). El estudio se centró en una muestra de 96 colaboradores pertenecientes al Servicio Agrícola Ganadero de la Región del Maule.

Una de las conclusiones más destacadas del estudio fue el descubrimiento de una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Este hallazgo es crucial, ya que sugiere que el ambiente en el que los empleados trabajan tiene un impacto directo en su nivel de satisfacción en el trabajo. Además, en términos de desempeño laboral, los resultados indicaron que la satisfacción laboral es un predictor significativo del rendimiento y la productividad. Esta conexión subraya la importancia de la satisfacción laboral como un factor clave en el éxito y la eficiencia de los empleados.

Esta investigación ha aportado información valiosa al estudio actual, especialmente en relación con la variable del clima laboral. Se observó que el clima laboral no solo afecta la satisfacción de los empleados, sino que también puede predecir su desempeño en el trabajo. Por lo tanto, se confirma la relación intrínseca entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Estos resultados son fundamentales para comprender mejor cómo el entorno laboral y la satisfacción de los empleados influyen en la productividad y la eficacia dentro de una organización, proporcionando así perspectivas cruciales para mejorar las prácticas de gestión y promover un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Guillén (2016) realizó la tesis titulada: *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015*, para acceder a la maestría en educación en la Universidad César Vallejo, Lima. Esta investigación se caracterizó por ser de tipo básica, con un diseño no experimental, correlacional y transversal. El estudio se centró en el uso de cuestionarios, que se aplicaron a una muestra seleccionada de 38 profesores. Una de las conclusiones más significativas del estudio fue el descubrimiento de una relación directa entre la gestión directiva y el clima institucional. Esta relación se evidenció a través de un coeficiente de correlación de Pearson ($r= 0,787$), lo que demuestra de manera concluyente la conexión directa entre estas dos variables.

Además, el estudio reveló una relación directa entre la gestión directiva y aspectos específicos del clima institucional, tales como la motivación, la confianza y la participación. Este hallazgo es particularmente importante, ya que resalta cómo diferentes elementos de la gestión directiva pueden influir directamente en varios aspectos clave del ambiente y la cultura de una institución educativa.

La relevancia de esta investigación fue considerable para la realización del estudio actual. Esto se debe a que proporcionó un marco de referencia esencial para la definición de variables y sus dimensiones. Además, los hallazgos de esta investigación sirvieron como un elemento crucial de comparación y contraste para las discusiones correspondientes. En esencia, el estudio aportó una comprensión profunda y fundamentada de la interacción entre la gestión directiva y el clima institucional, ofreciendo insights valiosos que son aplicables en la mejora continua de prácticas de gestión y desarrollo organizacional en el ámbito educativo.

Ortega (2015) desarrolló la tesis denominada *Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo central de esta investigación fue determinar cómo las competencias laborales impactan en el clima organizacional dentro del área administrativa de las universidades tecnológicas privadas en Lima. El estudio buscó, además, identificar estrategias para mejorar el clima organizacional en las instituciones educativas analizadas. Metodológicamente,

se optó por un enfoque de investigación transeccional, correlacional y de diseño no experimental. Para recopilar datos, se aplicaron cuestionarios a una muestra aleatoria de 161 colaboradores del área administrativa.

Los resultados del estudio revelaron una correlación directa, positiva y significativa entre las competencias laborales y el clima organizacional. Este hallazgo es fundamental, ya que indica que las habilidades y capacidades de los trabajadores administrativos juegan un rol crucial en la creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo saludable y productivo en las universidades. Además, se observó una correlación directa entre las distintas dimensiones de la variable competencias laborales y la variable clima organizacional. Esto sugiere que diferentes aspectos de las competencias laborales, como la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas, están intrínsecamente vinculados con el clima organizacional.

La investigación aportó conocimientos valiosos para el presente estudio, en particular en lo que respecta a la segunda variable, el clima laboral, y sus interrelaciones y efectos significativos. Uno de los aspectos más destacados fue la influencia de las competencias laborales de los trabajadores administrativos en el clima organizacional. La investigación demostró que esta influencia puede ser tanto positiva como negativa, lo que tiene implicaciones importantes para la mejora y el desarrollo de las universidades como empresas educativas de nivel superior. Estos hallazgos ofrecen una base sólida para comprender mejor cómo las competencias laborales dentro del área administrativa pueden ser optimizadas para mejorar el clima organizacional y, por extensión, el funcionamiento general de las instituciones educativas.

Alarcón (2013) efectuó la tesis titulada *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana* Universidad San Martín de Porres, Instituto para la Calidad de la Educación. El propósito principal de esta investigación fue determinar cómo se relaciona la gestión educativa con la calidad de la educación ofrecida. Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque transeccional o transversal, con un diseño no experimental y sincrónico. Se enfocó en un nivel descriptivo correlacional para evaluar el alcance de la investigación. En este contexto, se aplicaron cuestionarios a una población constituida por cinco organizaciones educativas privadas ubicadas en Lima Metropolitana. La muestra

seleccionada incluyó a 10 individuos, correspondiendo a dos directivos de cada institución.

Una de las conclusiones más relevantes del estudio fue la identificación y precisión de los factores que influyen en la calidad educativa. Entre estos, la gestión educativa fue considerada un elemento clave. Se encontró una relación clara y definida entre la labor desempeñada por los gerentes educativos y el aprendizaje de los estudiantes. Esta relación es especialmente evidente en el impacto que tiene una gestión calificada como "buena" en el rendimiento estudiantil.

Los logros de los estudiantes en áreas como comunicación oral y escrita, así como en habilidades de síntesis y solución de problemas, se mostraron directamente vinculados a la calidad de la gestión educativa. Esto subraya la importancia de la organización y participación como capacidades esenciales en los gerentes de las organizaciones educativas. La investigación destacó que una gestión efectiva y competente es fundamental para garantizar una educación de alta calidad. Por lo tanto, se enfatiza la necesidad de enfocar esfuerzos en fortalecer las habilidades de gestión en el ámbito educativo, ya que esto tiene un impacto directo y significativo en el éxito y desarrollo académico de los estudiantes.

Aldana (2013) realizó la tesis titulada *La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. "Francisco Bolognesi" y "Nuestra Señora de Fátima" de la Oroya – Junín*. Universidad Mayor de San Marcos. El objetivo de esta investigación fue examinar la relación entre la gestión institucional y el clima laboral en las instituciones educativas específicamente ubicadas en La Oroya, provincia de Yauli, departamento de Junín. Desde un punto de vista metodológico, se trató de un estudio de tipo descriptivo, con un diseño correlacional no experimental. La población y muestra del estudio se compusieron de 90 profesores.

La principal conclusión del estudio fue que el clima laboral en las organizaciones educativas analizadas no refleja una gestión adecuada de los recursos asignados a estas instituciones. Esto resultó en un clima laboral de nivel medio, que no mostró una conexión clara con la gestión institucional de las organizaciones. Esta misma observación se aplicó a las dimensiones de ambas variables, lo que llevó a la conclusión de que no existe una relación significativa entre el manejo de los recursos

y la gerencia educativa. Además, se determinó que no hay una relación directa entre el clima interpersonal y el clima corporativo dentro de estas instituciones.

Este hallazgo es particularmente importante para la investigación presente, ya que proporciona una comprensión más profunda de la variable del clima laboral, especialmente en su relación con la gestión institucional. La investigación sugiere que para mejorar el clima laboral, es fundamental la ejecución de actividades que se realicen con el previo consenso de todos los agentes de la comunidad educativa, incluyendo una participación activa de los padres y estudiantes. Esto implica que una gestión institucional que incluya y considere las opiniones y necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa puede ser clave para garantizar un funcionamiento óptimo de la organización educativa. La investigación subraya la importancia de una gestión inclusiva y participativa como un factor esencial para mejorar el clima laboral y, por ende, la calidad general de la educación en estas instituciones.

Alfaro; Leyton; Meza; y Saénz (2012) desarrollaron la tesis titulada: *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito de este estudio fue realizar un análisis detallado sobre cómo la satisfacción laboral se relaciona con diversas variables ocupacionales, como la condición laboral, el género y el tiempo de servicio. Este análisis se llevó a cabo en tres municipalidades diferentes, con el objetivo de comparar y determinar las relaciones existentes entre estas variables. Desde un punto de vista metodológico, el estudio fue descriptivo y correlacional, adoptando un enfoque cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios a muestras de 82, 126 y 161 colaboradores en cada una de las municipalidades investigadas.

Una de las conclusiones más notables del estudio fue que, en términos de satisfacción laboral, no se encontraron diferencias significativas entre las tres municipalidades. Cada una presentó un nivel medio de satisfacción. Sin embargo, se observaron diferencias significativas en relación con la condición laboral y los factores asociados a ella. Esto indica que, aunque la satisfacción general puede ser similar entre las distintas municipalidades, los factores específicos relacionados con las condiciones laborales individuales pueden variar considerablemente.

Los hallazgos de esta investigación proporcionaron importantes conocimientos sobre el clima laboral, especialmente en cuanto a cómo se relaciona con aspectos como la satisfacción laboral y variable como la condición laboral, el género y el tiempo de servicio en una organización pública. Estos resultados son fundamentales para entender mejor el clima laboral en el sector público y cómo diferentes factores ocupacionales pueden influir en la satisfacción de los empleados. Asimismo, estos hallazgos ofrecen información valiosa para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos en entidades gubernamentales, con el fin de mejorar el bienestar y la eficiencia de sus colaboradores.

2.1.3. Antecedentes locales

Azado, H.; Cabello, E. y Tito, E. (2012) en su trabajo de investigación titulado "El clima institucional y su relación con el desempeño docente en las instituciones del nivel secundario del área urbana del distrito de amarilis-2011", tesis para obtener el grado de magister, llegaron a la siguiente conclusión: El estudio se centró en explorar la relación existente entre el Clima Institucional y el Desempeño Docente de los profesores de las Instituciones Educativas de Nivel Secundario en el área urbana del distrito de Amarilis. A través de una metodología cuantitativa, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir esta relación. Los resultados obtenidos indicaron un coeficiente de correlación $r=0,316$, lo que sugiere una relación positiva media entre estas dos variables.

Además, el estudio arrojó un coeficiente de determinación $r^2=0,099856$. Este resultado es particularmente revelador, ya que indica que aproximadamente un 9,99% del desempeño docente en estas instituciones puede explicarse a través de su relación con el Clima Institucional. En términos de significancia estadística, los resultados obtuvieron un valor de $s=0.01$, lo que implica un alto nivel de confianza del 99% en estos hallazgos.

Estos resultados son significativos ya que demuestran que, aunque la relación entre el Clima Institucional y el Desempeño Docente es moderada, existe una conexión clara y significativa. Esta relación subraya la importancia de un ambiente institucional positivo y su impacto en el rendimiento de los docentes. Además, el alto nivel de confianza en estos resultados sugiere que las intervenciones orientadas a mejorar el

clima institucional podrían tener un efecto beneficioso en el desempeño de los docentes, lo cual es crucial para el desarrollo y la eficacia educativa en las instituciones de nivel secundario.

Evaristo, Montero y Sulca (2011) en su tesis titulada "El clima institucional y la gestión educacional en las instituciones educativas de nivel secundario de la ciudad de Huánuco 2011 ", realizada para obtener el grado académico de Magíster en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, llegaron a las siguientes conclusiones: El estudio investigó las relaciones existentes entre diferentes aspectos de la gestión educacional y ciertas variables en las instituciones educativas de nivel secundario en la ciudad de Huánuco. Se utilizó un enfoque cuantitativo para analizar estas relaciones, aplicando el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de variabilidad. En primer lugar, se examinó la relación entre la Recompensa y la Gestión Educacional, encontrando una correlación positiva media, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r=0,288$. El coeficiente de variabilidad resultante fue $r^2=0,082944$, lo que indica que aproximadamente un 8,29% de la Gestión Educacional en estas instituciones puede explicarse por la Recompensa. Estos resultados, con una significatividad de $s=0.01$, indican un alto nivel de confianza del 99% en los hallazgos.

Además, se estudió la relación entre las Relaciones Interpersonales y la Gestión Educacional. Aquí también se encontró una correlación positiva media, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r=0,480$. Este resultado condujo a un coeficiente de variabilidad de $r^2=0,2304$, sugiriendo que las Relaciones Interpersonales explican un 23,04% de la Gestión Educacional. Con una significatividad de $s=0.01$, estos resultados también tienen un alto nivel de confianza del 99%. Se analizó la relación entre el Manejo de Conflictos y la Gestión Educacional. La correlación encontrada fue nuevamente positiva media, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r=0,374$. El coeficiente de variabilidad fue $r^2=0,139876$, lo que indica que existe una correlación del 13,99% entre estas variables. Al igual que en los casos anteriores, la significatividad de $s=0.01$ confirma un nivel de confianza del 99% en estos resultados.

En resumen, el estudio reveló relaciones significativas y positivas entre diversas variables y la Gestión Educacional en instituciones de nivel secundario en

Huánuco. Estos hallazgos son cruciales para comprender cómo diferentes factores como la Recompensa, las Relaciones Interpersonales y el Manejo de Conflictos influyen en la gestión y pueden utilizarse para mejorar las prácticas educativas en estas instituciones.

Justiniano y Moya (2010) en su tesis titulada "Relación del Clima Organizacional con la eficiencia de la gestión educativa en la Institución Educativa "El Amauta José Carlos Mariátegui" de Paucarbambilla", Huánuco 2010", tesis para optar el grado de Magíster, llegaron a las siguientes conclusiones: En la Institución Educativa "El Amauta" José Carlos Mariátegui, ubicada en Paucarbambilla, Huánuco, se realizó una evaluación exhaustiva del Clima Organizacional. Los resultados de esta evaluación revelaron que la institución disfruta de un Clima Organizacional satisfactorio, con una valoración general del 70.2%. Este porcentaje indica que la mayoría de los involucrados perciben el ambiente de trabajo y las condiciones organizacionales de manera positiva.

Más allá de la simple satisfacción, este estudio encontró que existe una relación directa y significativa entre la calidad del Clima Organizacional y la eficacia de la gestión en la institución, tanto en sus aspectos administrativos como pedagógicos. Esta correlación es particularmente importante, ya que subraya cómo un clima organizacional saludable y positivo puede influir de manera significativa en la eficiencia y efectividad de las operaciones y prácticas educativas de la institución. Los hallazgos de esta evaluación en la Institución Educativa "El Amauta" José Carlos Mariátegui demuestran que un Clima Organizacional satisfactorio es un componente crucial para el éxito de la gestión institucional. Esta relación directa entre el clima y la gestión institucional, administrativa y pedagógica sugiere que las iniciativas destinadas a mejorar el clima organizacional pueden tener un impacto positivo en la eficacia general de la institución educativa.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión educativa.

Definición de gestión educativa

El Ministerio de Educación (2011), cuando define gestión educativa considera su aplicación en la práctica, como a continuación se cita:

Este enfoque se centra en trasladar y adaptar los principios generales de la gestión al ámbito específico de la educación. La idea es llevar las teorías y estrategias de gestión, tradicionalmente utilizadas en el mundo empresarial y organizacional, y aplicarlas de manera efectiva en el contexto educativo. Esto incluye aspectos como la planificación estratégica, la organización de recursos, la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la gestión del cambio, todos los cuales son fundamentales en la administración de instituciones educativas. (p. 26)

La gestión educativa, en su esencia, abarca mucho más que un conjunto de valores que guían el proceso educativo. Se trata de un campo que se evalúa y se redefine constantemente tanto desde una perspectiva teórica como práctica. Esta característica dinámica de la gestión educativa se debe a su necesidad de adaptarse y responder a las cambiantes demandas sociales, que a su vez evolucionan continuamente a medida que avanza el conocimiento científico en torno al fenómeno educativo.

Desde la perspectiva teórica, la gestión educativa se nutre de los desarrollos y hallazgos en la investigación educativa, la psicología del aprendizaje, la sociología de la educación y otras disciplinas relacionadas. Estos avances teóricos proporcionan una comprensión más profunda de cómo se produce el aprendizaje, qué factores influyen en el éxito educativo y cómo pueden las instituciones educativas crear entornos más efectivos y equitativos. Esta comprensión teórica, a su vez, informa y moldea las prácticas de gestión educativa.

Asimismo, según Vidal, Durán y Pujal (2008), se considera gestión educativa a todo lo que permite a la organización educativa la consecución de sus objetivos, tal como citan estos autores:

La gestión educativa, en su esencia, abarca mucho más que un conjunto de valores que guían el proceso educativo. Se trata de un campo que se evalúa y se redefine constantemente tanto desde una perspectiva teórica como práctica. Esta característica dinámica de la gestión educativa se debe a su necesidad de adaptarse y responder a las cambiantes demandas sociales, que a su vez evolucionan continuamente a medida que avanza el conocimiento científico en torno al fenómeno educativo. Desde la perspectiva teórica, la gestión educativa se nutre de los desarrollos y hallazgos en la investigación educativa, la psicología del aprendizaje, la sociología de la educación y otras disciplinas relacionadas. Estos avances teóricos proporcionan una comprensión más profunda de cómo se produce el aprendizaje, qué factores influyen en el éxito educativo y cómo pueden las instituciones educativas crear entornos más efectivos y equitativos. Esta comprensión teórica, a su vez, informa y moldea las prácticas de gestión educativa (p. 2).

Es importante destacar, tal como indican los autores mencionados previamente, las diversas tendencias emergentes que están redefiniendo el panorama educativo actual. Estas tendencias no solo guían los cambios en los métodos y enfoques pedagógicos, sino que también influyen significativamente en la calidad de la educación ofrecida. El papel del director, o cualquier líder educativo, se ve profundamente afectado por estas nuevas corrientes, ya que deben adaptar su gestión para alinearla con estas tendencias y garantizar la entrega de una educación de calidad.

Una de las áreas más críticas en la gestión educativa moderna es la integración y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC). En la era actual, marcada por la digitalización y el acceso a la información, el uso de las TIC se ha vuelto un componente esencial en todas las instituciones educativas. Estas herramientas no solo facilitan procesos administrativos y de gestión, sino que también enriquecen el proceso de aprendizaje y enseñanza, ofreciendo a los estudiantes y docentes recursos y oportunidades de aprendizaje innovador y diversificado.

Por su parte, Cejas (2009) al definir gestión educativa considera las condiciones propias de la organización educativa, como cita seguidamente:

La gestión educativa representa una serie integral de acciones coordinadas y sistemáticas, cuyo propósito esencial es alcanzar los objetivos específicos que se han

planteado en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo. Este proceso abarca no solo la organización de actividades y recursos, sino también la dirección y supervisión constante para garantizar que cada paso dado contribuye efectivamente al logro de las metas educativas establecidas. En el marco de esta gestión, se destaca la importancia de una planificación estratégica, que es el pilar sobre el cual se sustentan todas las actividades y decisiones. La planificación estratégica en el contexto educativo implica la identificación de objetivos a largo plazo, la evaluación de los recursos disponibles y la implementación de estrategias adecuadas para superar cualquier desafío que pueda surgir en el proceso educativo. Esta planificación no es estática; requiere de una revisión y ajuste continuos para responder a las cambiantes necesidades del entorno educativo (p. 216-217).

La gestión educativa, en su esencia y ejecución, está profundamente influenciada y marcada por las características y la identidad personal del director del centro educativo. Este papel no es meramente administrativo; el director asume un rol crucial en la conducción y orientación del proyecto educativo. Esta responsabilidad va más allá de la gestión cotidiana, implicando una participación activa en la definición y reorientación de las metas y objetivos del proyecto, adaptándolos a las necesidades y expectativas cambiantes.

La manera en que el director lidera el proyecto educativo no es unilateral. Está definida por un proceso de consulta y consenso con los diversos actores de la comunidad educativa, como los docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo. Este enfoque colaborativo asegura que las decisiones tomadas reflejen las opiniones y necesidades de todos los involucrados en el proceso educativo, creando un ambiente de inclusión y participación activa. Esta dinámica de consenso es fundamental para garantizar que los cambios y ajustes en el proyecto educativo sean pertinentes y efectivos.

2.2.2. Dimensiones de gestión educativa

Dimensión 1 de la variable gestión educativa: Gestión pedagógica.

En el contexto educativo actual, es crucial reexaminar y profundizar en las ideas y directrices que han sido formuladas en los protocolos y procedimientos propuestos por el Ministerio de Educación. Estas directrices, documentadas en el año

2011, en la página 37 del informe del ministerio, establecen un marco normativo que guía la administración y gestión educativa en las instituciones. Estos lineamientos son esenciales para entender cómo se estructuran y aplican las políticas educativas en el ámbito escolar:

En el ámbito de la educación, la concepción a la que nos referimos abarca una serie de componentes cruciales, comenzando con el enfoque adoptado para el proceso enseñanza-aprendizaje. Este enfoque no es una simple transferencia de conocimientos del docente al alumno, sino una interacción dinámica y bidireccional, donde tanto el profesor como el estudiante participan activamente en el proceso educativo. Aquí, el aprendizaje se considera como un viaje conjunto, donde el conocimiento se construye y se comparte.

Asimismo, Bustos y Reaño (2010) señalan que la gestión pedagógica se determina por medio de lineamientos en los que se esclarecen objetivos y las actividades a cargo de responsables de cuidar del proceso de enseñanza- aprendizaje:

[La gestión pedagógica] promueve la interacción entre los estudiantes, docentes y comunidad educativa, reconociendo la institución como un conjunto integral donde se establecen lineamientos, objetivos y responsabilidades para mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje a través de acuerdos pedagógicos que faciliten el diálogo y la interacción entre estudiantes de diversos grados o niveles, interrelacionando las diferentes áreas del conocimiento planeando el quehacer diario de acuerdo a los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación en relación con el Proyecto Pedagógico y los lineamientos estipulados.

Mientras, para Bastías (2013), la gestión pedagógica juega un papel crucial en la revitalización y modernización de las prácticas de enseñanza. Esta gestión no es simplemente una tarea administrativa; va mucho más allá, incidiendo directamente en cómo se lleva a cabo la enseñanza en las aulas. La idea central es que al centrarse en la práctica docente, la gestión pedagógica se convierte en un motor de cambio y mejora continua. Esto significa que, a través de una gestión efectiva, se pueden introducir nuevas metodologías, técnicas y enfoques que hagan que la enseñanza sea más atractiva, eficaz y adaptada a las necesidades cambiantes de los estudiantes:

La transformación de la práctica docente en las sociedades actuales, especialmente en el contexto postindustrial, exige un enfoque multidimensional que priorice el desarrollo integral de los estudiantes. Esta nueva perspectiva implica que los educadores no solo transmitan conocimientos, sino también fomenten un crecimiento holístico en sus alumnos. En estas sociedades avanzadas, donde la información y el conocimiento son pilares fundamentales, los docentes deben asumir un papel activo y dinámico en los procesos de producción y gestión del conocimiento. Esto requiere de ellos una diversidad de enfoques y habilidades en la gestión pedagógica, abarcando desde la planificación y ejecución de actividades educativas hasta la adaptación a las cambiantes necesidades y realidades de sus alumnos. (p. 23)

La gestión pedagógica, entendida en su sentido más amplio, abarca no solo las responsabilidades y actividades del profesorado, sino también la participación activa de los estudiantes. Este enfoque integral reconoce que la educación es un proceso colaborativo donde tanto docentes como alumnos juegan roles cruciales. Por lo tanto, es esencial que haya un consenso en la comunidad educativa sobre los elementos clave del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este acuerdo debe destacar la importancia de seleccionar metodologías de enseñanza que sean efectivas y pertinentes, teniendo en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes. Reconocer y adaptarse a estos estilos es fundamental para potenciar las capacidades individuales de cada alumno y garantizar un aprendizaje efectivo. Además, la gestión pedagógica debe ser vista como una práctica íntimamente ligada a la actividad docente diaria. Esto implica que los educadores deben estar constantemente evaluando y ajustando sus métodos de enseñanza para satisfacer las necesidades de sus estudiantes. La gestión efectiva en este contexto significa crear un ambiente de aprendizaje donde los estudiantes se sientan apoyados, desafiados y motivados para aprender. También involucra la incorporación de nuevas tecnologías y enfoques pedagógicos para mantener el interés y la participación de los estudiantes.

Dimensión 2 de la variable gestión educativa: Gestión administrativa.

La conceptualización de la gestión administrativa en el ámbito educativo abarca una amplia gama de dinámicas, especialmente la interacción entre diversos grupos de interés dentro de la comunidad educativa. Esta interacción se produce entre las necesidades y objetivos de los individuos y grupos que forman parte de la

comunidad educativa, como los estudiantes, los padres, el personal docente y no docente, y los intereses de la organización educativa en su conjunto. Cada uno de estos grupos tiene sus propias metas y expectativas, las cuales deben ser equilibradas y armonizadas con los objetivos y directrices de la institución educativa:

La dimensión a la que se refiere el texto original aborda una serie de elementos cruciales para la gestión eficiente de una institución educativa. Uno de los aspectos centrales de esta dimensión es la gestión y dirección de los recursos disponibles en la institución, que abarca no sólo los recursos humanos, sino también los materiales, económicos y técnicos. La administración efectiva de estos recursos es fundamental para garantizar que el entorno educativo sea propicio para el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Esto implica un uso cuidadoso y estratégico del tiempo, la atención a la seguridad y la higiene, y un control riguroso de la información que afecta a todos los miembros de la comunidad educativa. Otro componente esencial en esta dimensión es el cumplimiento de las normativas vigentes y la supervisión de las funciones dentro de la institución. Estos aspectos son cruciales para asegurar que la institución opere dentro del marco legal y ético, y que las actividades se realicen de manera eficiente y efectiva. La supervisión regular y el cumplimiento de las normas ayudan a mantener un ambiente de aprendizaje seguro y organizado, donde los estudiantes y el personal pueden enfocarse en los objetivos educativos.

Las organizaciones educativas operan dentro de un entorno que es constantemente cambiante y multifacético. Este entorno puede estar compuesto por una variedad de factores, como tendencias sociales, desarrollos tecnológicos, expectativas políticas y económicas, y cambios en las necesidades educativas de la sociedad. La forma en que estas organizaciones responden y se adaptan a estos factores es crucial para su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Esto implica una configuración dinámica donde las tareas y responsabilidades se distribuyen de manera efectiva, acorde con las funciones específicas definidas en su estructura organizacional. Tal distribución asegura que cada componente de la organización contribuya eficientemente a la realización de sus objetivos globales.

Dimensión 3 de la variable gestión educativa: Gestión institucional.

La gestión institucional es otra dimensión que bajo normativa tiene establecidas sus funciones. Por ello, tomando como referente al Ministerio de Educación (2011, pp. 35-36), se tiene que sostiene lo siguiente:

Esta dimensión abarca tanto la estructura formal como la informal de cada centro educativo, permitiendo una comprensión más profunda de su estilo único de funcionamiento. En cuanto a la estructura formal, esta incluye elementos como los organigramas, que delinean la jerarquía y las líneas de autoridad dentro de la institución. La distribución de tareas y la división del trabajo son también aspectos cruciales, ya que determinan cómo se asignan y gestionan las responsabilidades entre el personal. Esto incluye no solo las funciones académicas, sino también las administrativas y de apoyo. Además, el uso eficiente del tiempo y los espacios físicos dentro del centro educativo es vital para crear un entorno de aprendizaje productivo y ordenado. Estos elementos de la estructura formal son esenciales para el funcionamiento eficiente y efectivo de cualquier institución educativa, ya que proporcionan un marco claro para las operaciones diarias y la toma de decisiones.

La gestión institucional en el contexto de las organizaciones educativas es un proceso complejo y multifacético que implica llevar a cabo una serie de actividades esenciales. Estas actividades están orientadas a asegurar que la institución educativa se mantenga enfocada en alcanzar los objetivos establecidos en su planificación educativa. Para lograr esto, es fundamental que la organización posea y desarrolle las condiciones necesarias en diversos aspectos.

Uno de estos aspectos es el conocimiento o los saberes específicos relacionados con la educación y la administración. Esto incluye una comprensión profunda de las teorías educativas, las prácticas pedagógicas actuales, y las tendencias en la educación. Además, es crucial tener un conocimiento sólido sobre la gestión y administración efectivas de una institución educativa. Esto abarca desde la gestión financiera y la administración de recursos hasta la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Dimensión 4 de la variable gestión educativa: Gestión comunitaria.

Asimismo, la gestión comunitaria es dimensión indicada por el Ministerio de Educación (2011, p. 37), que señala al respecto que:

La dimensión mencionada se enfoca en la relación interactiva y dinámica entre una institución educativa y la comunidad a la que pertenece. Esta relación es fundamental para el funcionamiento efectivo de la institución, ya que permite una comprensión profunda de las condiciones, necesidades y expectativas de la comunidad. El conocimiento de estos aspectos es crucial para que la institución pueda responder de manera adecuada y pertinente a su entorno. Además, esta dimensión abarca la forma en que la institución se integra y participa activamente en la cultura de la comunidad. La integración en la cultura comunitaria implica más que una simple coexistencia física; requiere una participación activa y significativa en las actividades, eventos y tradiciones locales. Esto puede incluir la colaboración en proyectos comunitarios, la participación en eventos culturales y la apertura de la institución a actividades que involucren a miembros de la comunidad.

La gestión comunitaria en el contexto de las organizaciones educativas implica el desarrollo y mantenimiento de una relación estrecha y efectiva con el entorno social en el que operan. Esta relación es crucial para el funcionamiento exitoso de la institución, ya que permite un entendimiento profundo de las características, necesidades y expectativas de la comunidad a la que sirve. Al comprender estos aspectos, las instituciones educativas pueden adaptar sus programas y servicios para responder de manera más efectiva a las necesidades locales.

Es fundamental que las organizaciones educativas no solo identifiquen y comprendan las necesidades y demandas de su comunidad, sino también que reconozcan sus fortalezas y debilidades. Esto les permite colaborar de manera más efectiva con la comunidad, utilizando sus recursos y capacidades para apoyar el desarrollo comunitario y, a su vez, beneficiarse de los conocimientos, habilidades y recursos disponibles en la comunidad. Esta colaboración mutua puede manifestarse de diversas maneras, como a través de programas de extensión comunitaria, asociaciones con organizaciones locales y participación en eventos y proyectos comunitarios.

Para Ixtacuy (2000), la dimensión gestión comunitaria corresponde a “un conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por autoridades locales orientadas a la consecución de un objetivo o para resolver problemas específicos” (p. 13).

La gestión comunitaria en el ámbito de las organizaciones educativas se centra en un proceso participativo y colaborativo en la toma de decisiones. Este proceso implica que las decisiones tomadas por la dirección de la organización educativa, bajo la guía de su líder, no se limiten al ámbito interno, sino que se extiendan y se comuniquen a las autoridades y miembros relevantes de la comunidad. El propósito de esta difusión es fomentar un conocimiento compartido, abrir espacios de discusión y colaboración, y enfrentar conjuntamente las problemáticas que afectan tanto a la institución como a la comunidad.

El intercambio de ideas y la colaboración con la comunidad son esenciales para identificar y abordar efectivamente las problemáticas que impactan en el entorno educativo. Al compartir estas preocupaciones, tanto la institución educativa como la comunidad pueden trabajar juntas en la búsqueda de soluciones innovadoras y efectivas. Esta colaboración mutua no solo beneficia a la institución educativa, permitiéndole responder mejor a las necesidades y desafíos locales, sino que también contribuye al bienestar y desarrollo de la sociedad en su conjunto.

En el contexto del siglo XXI, la gestión comunitaria se ha convertido en un elemento crucial para el éxito y la relevancia de las organizaciones educativas. Las instituciones que no logran romper las barreras y participar activamente en la gestión comunitaria a menudo se encuentran en desventaja. La falta de una gestión comunitaria efectiva puede llevar a una desconexión con las necesidades y realidades de la comunidad, lo que a su vez puede resultar en un menor impacto y relevancia social de la institución. En contraste, aquellas organizaciones que adoptan un enfoque proactivo hacia la gestión comunitaria están mejor posicionadas para alcanzar sus objetivos y realizar una contribución significativa a la sociedad.

2.2.3. Modelos teóricos de la gestión educativa

Modelo de Fayol

El modelo de gestión desarrollado por Fayol es una metodología que integra principios científicos en la administración de organizaciones. Este modelo se estructura en catorce principios fundamentales que guían la operación y estructura de una organización.

El primer principio, la división del trabajo, se refiere a la segmentación del trabajo en diferentes áreas y funciones específicas. Esta división permite una mayor especialización y eficiencia, ya que los empleados pueden concentrarse en tareas específicas en las que son más hábiles. A continuación, el principio de autoridad establece que el liderazgo de la organización recae en figuras clave, quienes son responsables del éxito o el fracaso en la consecución de los objetivos. Estos líderes toman decisiones cruciales y guían a la organización en su dirección estratégica.

La disciplina es otro principio vital. Según este, todas las acciones y procesos dentro de la organización deben regirse por un conjunto de reglas y normas establecidas, asegurando el orden y el cumplimiento eficiente de las funciones. Luego, el principio de unidad de mando dicta que cada empleado debe recibir instrucciones y ser supervisado por un solo superior, evitando confusiones y conflictos de autoridad.

La unidad de dirección implica que todas las unidades de la organización deben ser dirigidas hacia objetivos comunes, bajo la guía de líderes intermedios. Esto asegura que todos los esfuerzos estén alineados y trabajen hacia la misma dirección. El principio de subordinación del interés individual al bien común destaca la importancia de que los intereses personales de los empleados estén alineados con los objetivos generales de la organización. Esto crea un clima laboral donde los objetivos organizacionales son claros y compartidos por todos.

La remuneración, como otro principio, es el reconocimiento económico y moral de los empleados. Este principio sostiene que una remuneración justa y adecuada es crucial para mantener motivado y comprometido al personal. La centralización se refiere a la evaluación y toma de decisiones por parte de la alta

dirección, considerando todas las áreas en su conjunto para garantizar un enfoque coherente y unificado.

El principio de jerarquía establece una estructura clara de toma de decisiones, mientras que el de orden asegura que todos los procesos y procedimientos se sigan de manera correcta y organizada. La equidad es fundamental para garantizar un trato justo y respetuoso a todos los miembros de la organización, reconociendo su capacidad de contribuir al bienestar general.

La estabilidad es esencial para mantener la relevancia y competitividad de la organización en el mercado. Por otro lado, la iniciativa alienta a los empleados a tomar decisiones y realizar actividades que diferencien a la organización en un entorno competitivo. Finalmente, el espíritu de equipo es crucial para involucrar a todos los miembros de la organización en un esfuerzo común, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

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

Modelo de Koontz

El modelo de gestión propuesto por Koontz pone un énfasis considerable en la importancia de la planificación estratégica dentro de las organizaciones. Este enfoque de gestión implica, en primer lugar, la definición clara de los objetivos de la organización, estableciendo metas concretas que se desean alcanzar en un marco temporal específico. Esta determinación de objetivos es un paso crucial, ya que proporciona una dirección clara y un sentido de propósito a todas las actividades de la organización. De esta forma, Guzmán (2002) apunta sobre esta forma de aplicar la administración:

En una primera etapa, en elaborar un plan estratégico a largo plazo (10 o más años) que contenga la visión, la misión y los valores, entre otras cosas; en una etapa posterior, en diseñar un plan operativo en el cual detallamos la manera en que llevaremos a cabo las acciones, e incluye manuales y procedimientos con el fin de tener todo bien documentado. (p. 28)

En el ámbito de la gestión, particularmente en el sector educativo, el proceso de toma de decisiones comienza con una planificación cuidadosa y deliberada. Esta planificación va más allá de la mera creación de planes y estrategias; implica una comprensión profunda del contexto en el que opera la organización educativa. Este contexto incluye no solo el panorama competitivo en el que se encuentra la institución, sino también la naturaleza de su interacción con otras organizaciones en el mismo ámbito.

El proceso de planificación efectiva requiere un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que pueden afectar a la organización. Internamente, esto puede incluir la evaluación de los recursos disponibles, las capacidades del personal y las necesidades de los estudiantes. Externamente, es esencial considerar elementos como las tendencias del mercado educativo, las políticas gubernamentales, los cambios tecnológicos y las expectativas de la comunidad. Este análisis detallado permite a los líderes educativos desarrollar planes que no solo son realistas y factibles, sino también alineados con las oportunidades y desafíos específicos del entorno en el que operan.

Modelo de Casassus

Juan Casassus, en su trabajo del año 2000, aporta una visión innovadora a la gestión educativa, destacando la importancia de diversos marcos conceptuales, aspectos técnicos y recursos instrumentales. Estos elementos son fundamentales para guiar y orientar el cambio institucional en las organizaciones educativas. Casassus identifica varios modelos de gestión educativa que responden a los desafíos y limitaciones de enfoques anteriores, cada uno con características y enfoques distintos.

El primero, el modelo normativo, enfatiza la importancia de las normas y reglamentos en la orientación de las prácticas educativas. Este modelo se basa en la idea de que una estructura reglamentaria clara y bien definida puede guiar efectivamente el funcionamiento de las instituciones educativas. Por otro lado, el modelo prospectivo se centra en la anticipación y preparación para el futuro. Este enfoque busca identificar tendencias y posibles escenarios futuros para adaptar y preparar a las instituciones educativas de manera proactiva.

El modelo estratégico, por su parte, subraya la importancia de desarrollar estrategias a largo plazo basadas en un análisis detallado del entorno educativo y las necesidades de los estudiantes. Mientras tanto, el modelo estratégico situacional lleva esto un paso más allá al adaptar estas estrategias a contextos y situaciones específicas, reconociendo que no existe un enfoque único para todas las instituciones educativas.

El modelo de calidad total se enfoca en la mejora continua y la excelencia en todos los aspectos de la gestión educativa. Este modelo busca optimizar la calidad del aprendizaje y la enseñanza, así como la eficiencia operativa de la institución. Por otro lado, el modelo de reingeniería implica una revisión y rediseño radical de los procesos educativos para mejorar el rendimiento y la eficacia. Finalmente, el modelo comunicacional destaca la importancia de la comunicación efectiva dentro de la organización educativa y entre ella y sus partes interesadas. Este enfoque reconoce el valor de una comunicación abierta y fluida para facilitar el aprendizaje y la colaboración.

Casassus también pone especial énfasis en el reposicionamiento del sujeto en el proceso educativo. Sostiene que es esencial comprender cómo los individuos aprenden y cómo interactúan entre sí, con un enfoque particular en los procesos institucionales. En este contexto, el estudiante es considerado un actor activo en su propio aprendizaje, lo que representa un cambio significativo en la forma en que se entiende y se aborda la educación.

Clima laboral

Definición de clima laboral

El clima laboral constituye una variable de amplia consideración en el estudio de las organizaciones. Gan y Triginé (2012), tal como se cita a continuación, definen clima laboral desde la utilidad para la organización:

[...] el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada

persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (p. 275)

El concepto del clima laboral en una organización es complejo y multifacético, involucrando una serie de factores que contribuyen a su formación y mantenimiento. Uno de los aspectos fundamentales que influyen en el clima laboral son los lineamientos y políticas previamente establecidos por la organización. Estos lineamientos incluyen las normas, valores y expectativas que la organización establece para sus empleados, y juegan un papel crucial en la definición de la cultura y el ambiente laboral. Otro elemento crucial en la configuración del clima laboral es la motivación de los empleados. La motivación no solo proviene de la remuneración y los beneficios, aunque estos son importantes, sino también de factores intangibles como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo profesional y la satisfacción laboral. Un entorno que promueve el crecimiento personal y profesional y reconoce las contribuciones de los empleados tiende a generar un clima laboral positivo y productivo.

Al respecto, Méndez (2006), definió clima laboral como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción de clima en la institución (p. 31)

Sobre el particular, cabe resaltar la necesaria participación del conjunto de miembros que configura a la organización educativa para establecer un clima laboral propio al interior de ella. Al respecto, Chiavenato (2007) refiere que clima laboral aduce “al ambiente existente entre los miembros de la organización” (p. 54). Con ello, señala como elemento importante el grado de motivación que tienen los colaboradores para participar en ella recreando el clima laboral, pues este clima laboral está

constituido por propiedades motivacionales reinantes en el entorno que propone la organización educativa.

Este estudio toma en cuenta las investigaciones propuestas por la UNESCO en 2013, las cuales enfatizan la importancia de establecer un clima de seguridad, respeto y confianza dentro de las instituciones educativas. Según estos estudios, crear un ambiente así es fundamental para fomentar relaciones colaborativas entre los diversos actores de la comunidad educativa y su entorno. Este tipo de clima facilita un enfoque educativo que pone énfasis en la salud emocional y la implementación de actividades que son relevantes y beneficiosas tanto para los docentes como para los estudiantes. La UNESCO subraya la relevancia de una educación que promueva el crecimiento social a través de la permanencia en el sistema educativo. Esto implica no solo la continuidad en la educación formal, sino también la apertura a nuevas ideas y adaptabilidad a los cambios. Además, se considera crucial la capacidad de resolver de manera inteligente las crisis y conflictos sociales que puedan surgir. Estos aspectos son esenciales para preparar a los estudiantes para participar de manera efectiva y constructiva en una sociedad en constante evolución.

El papel de la participación democrática dentro de la organización educativa es otro punto clave destacado por la UNESCO. Se considera que una participación activa y basada en principios democráticos entre todos los miembros de la institución educativa es vital para resolver desafíos y promover un ambiente saludable y propicio para el aprendizaje. Esto implica que la toma de decisiones dentro de la escuela o la institución educativa debe ser inclusiva y reflejar las voces de todos los implicados, desde estudiantes y docentes hasta personal administrativo y padres. En resumen, estos estudios resaltan la importancia de un enfoque holístico en la educación, uno que valora el bienestar emocional, la colaboración, la innovación y la resolución de conflictos, todo ello enmarcado en un ambiente democrático y respetuoso.

Dimensiones del clima laboral

Dimensión 1 del variable clima laboral: Comunicación.

Dentro de las dimensiones de clima laboral, se considera la dimensión comunicación. Chiavenato (2007), es uno de los que consideran esta dimensión y la define como “el proceso por el cual se transmite información y significados de una

persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores” (p. 59).

De acuerdo con las perspectivas presentadas por el autor mencionado, la dimensión de la comunicación juega un papel crucial dentro de la comunidad educativa. Esta dimensión facilita un intercambio efectivo de información entre todos los miembros de la comunidad, abarcando desde estudiantes y docentes hasta administrativos y padres. Este flujo de información no solo es esencial para el funcionamiento cotidiano de la institución, sino que también fomenta una mayor participación de todos los involucrados.

La participación en el ámbito educativo, tal como la describe el autor, es intrínsecamente un acto de comunicación. Cuando las personas participan, están compartiendo ideas, expresando opiniones y colaborando hacia metas comunes, lo cual es fundamental en cualquier institución educativa. Este proceso de participación se basa en principios de democracia y responsabilidad, lo que implica que todas las voces son escuchadas y valoradas, y que todos los miembros de la comunidad educativa trabajan juntos de manera responsable para alcanzar objetivos compartidos.

En este sentido, la comunicación va más allá de la simple transmisión de información; se convierte en un medio para crear un entorno inclusivo y colaborativo. La capacidad de comunicarse eficazmente y participar activamente en la vida de la institución educativa es fundamental para el logro de los objetivos educativos y el desarrollo de una comunidad educativa sólida y unida. En resumen, la comunicación es un pilar esencial en la construcción de una cultura escolar que promueva el intercambio respetuoso de ideas, la colaboración y el compromiso con los objetivos comunes de la institución.

Dimensión 2 de la variable clima laboral: Confianza.

Para Robbins (2004), la confianza como dimensión de clima laboral establece que “los elementos fundamentales que determinen una comunicación eficiente son: la rapidez, el respeto, grado de aceptación, las dimensiones de la confianza, destacando que los equipos de alto desempeño se caracterizan por una alta confianza mutua entre sus miembros” (p. 319). Según las observaciones del autor, la confianza dentro de una organización educativa se origina y se nutre de ciertas características inherentes a la

propia institución. Esta confianza se fundamenta en la creencia en la integridad y capacidad de los demás miembros de la comunidad educativa. El autor destaca que la confianza no se limita simplemente a creer en las habilidades individuales, sino que también incluye la valoración de las contribuciones que todos los miembros pueden hacer colectivamente.

Este enfoque hacia la confianza subraya la importancia de reconocer y apreciar las fortalezas y capacidades de cada individuo dentro de la institución. La confianza se construye a partir de la comprensión de que cada persona, ya sea un estudiante, un docente, un administrativo o un padre, tiene algo valioso que aportar al logro de los objetivos comunes de la organización. Al reconocer y valorar estas contribuciones individuales, se fomenta un ambiente de colaboración y respeto mutuo.

La idea del autor es que en una organización educativa saludable y efectiva, la confianza es un elemento fundamental que impulsa la cooperación y el trabajo en equipo. Esta confianza compartida entre los miembros de la comunidad educativa facilita la comunicación abierta, el intercambio de ideas y el apoyo mutuo, elementos todos cruciales para el éxito y el crecimiento de la institución. En resumen, la confianza descrita por el autor es un componente esencial para crear una cultura organizacional sólida, donde cada miembro se siente valorado y esencial para el éxito colectivo de la institución educativa.

Dimensión 3 de la variable clima laboral: Motivación.

Otra de las dimensiones de clima laboral es la motivación. Para Chiavenato (2007, p. 6) la motivación consiste en:

[...] aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Al respecto, Robbins (2004) señala que la motivación consiste en:

[...] La tarea de motivar y recompensar a los empleados es reconocida como una de las funciones más cruciales y al mismo tiempo más complejas que enfrentan los gerentes en el ámbito laboral. Esta responsabilidad es fundamental para el éxito de

cualquier organización, ya que un empleado motivado es, por lo general, más productivo y comprometido con su trabajo. Para que los empleados se esfuercen al máximo en sus tareas, es esencial que los gerentes no solo comprendan cómo motivarlos, sino también las razones subyacentes que impulsan esa motivación (p. 339).

Esta comprensión implica que los gerentes deben tener un conocimiento profundo de las necesidades y deseos de sus empleados. La motivación puede variar significativamente de un individuo a otro, y lo que funciona para una persona puede no ser efectivo para otra. Por lo tanto, es crucial que los gerentes desarrollen una estrategia de motivación y recompensa que sea flexible y adaptable a las necesidades individuales.

Además, para lograr una motivación efectiva, los gerentes deben ir más allá de las recompensas tangibles como bonificaciones o ascensos. A menudo, los aspectos intangibles como el reconocimiento, el desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo pueden ser igualmente o más motivadores para los empleados. En resumen, motivar y recompensar a los empleados de manera efectiva requiere de los gerentes una combinación de comprensión psicológica, habilidades de comunicación efectiva y la capacidad de crear un entorno laboral que respalde y valore el aporte de cada empleado.

Este mismo autor, Robbins (2004, p. 341), complementa su alcance señalando que “la motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia”.

La motivación, en su esencia, puede ser entendida como un proceso interno complejo y multifacético. En este proceso, los esfuerzos personales desempeñan un papel crucial, especialmente cuando se cuenta con metas bien definidas y claras. La motivación no surge de manera aislada; depende en gran medida de la capacidad de un individuo para establecer y mantener objetivos claros y alcanzables.

Los elementos que impulsan la motivación incluyen diversos factores que guían y dan forma a la acción. Uno de estos factores es la energía dedicada a una tarea asignada. Esta energía no se refiere solo al esfuerzo físico o mental, sino también al

compromiso emocional y la dedicación que un individuo aporta a una actividad. Otro elemento esencial es la dirección, que actúa como el 'norte' o guía hacia el objetivo que se desea alcanzar. La dirección proporciona un sentido de propósito y ayuda a enfocar los esfuerzos en la dirección correcta.

Finalmente, la perseverancia es un componente clave en la motivación. Representa la valoración de los esfuerzos sostenidos y consistentes hacia la consecución de la meta. La perseverancia implica resistir los desafíos y obstáculos, manteniendo la determinación y el enfoque en el objetivo a largo plazo. En conjunto, estos elementos -esfuerzo personal, energía dedicada, dirección clara y perseverancia- son fundamentales para comprender el proceso de motivación y cómo este impulsa a los individuos hacia el logro de sus metas. En resumen, la motivación es un fenómeno dinámico y complejo que requiere una combinación de factores internos y externos para ser efectiva y sostenible en el tiempo.

Dimensión 4 de la variable clima laboral: Participación.

La cuarta dimensión del clima laboral, según lo planteado por Robbins en 2004, se centra en el concepto de participación. Esta dimensión pone de relieve la importancia de la conexión emocional y psicológica que los empleados establecen con su trabajo. La participación no se limita simplemente a la realización de tareas asignadas; va mucho más allá, abarcando el nivel de compromiso y dedicación que un empleado muestra hacia su labor. Esta identificación con el trabajo implica que los empleados no solo están físicamente presentes, sino también mental y emocionalmente involucrados en sus tareas. Cuando un empleado participa activamente en su trabajo, demuestra un interés genuino y una implicación profunda en sus actividades laborales. Esto a menudo conlleva tomar la iniciativa, buscar activamente formas de mejorar en su rol y contribuir de manera significativa a los objetivos de la organización (p. 287).

La premisa central de esta reflexión es que la identificación con una organización es un requisito indispensable para una participación efectiva y comprometida. Esta idea es particularmente resaltada por muchos educadores, quienes argumentan que el amor o la conexión emocional con la organización es fundamental para que los profesores se dediquen plenamente a alcanzar los objetivos de la misma.

Sin un sentido de pertenencia o conexión con la institución, es difícil que los docentes se comprometan completamente en su labor.

Para lograr esta identificación, es crucial tener un conocimiento profundo y detallado de la organización. Esto implica comprender no solo su historia y sus políticas, sino también sus valores fundamentales. Esta comprensión no debe ser superficial, sino que debe impregnar cada aspecto de la organización, desde la manera en que se trata al personal hasta las decisiones que se toman en cuanto a la selección de docentes y personal administrativo. El motivo es que la personalidad y los valores de los individuos que componen la institución juegan un papel crucial en la creación y mantenimiento de una cultura participativa dentro de la comunidad educativa.

La cultura de una organización educativa es, en gran medida, un reflejo de las personas que la integran. Por lo tanto, al seleccionar a los miembros del personal, es esencial considerar cómo sus características personales y profesionales contribuirán a la cultura participativa y colaborativa de la institución. En resumen, para fomentar una participación genuina y efectiva en una comunidad educativa, es fundamental que tanto el personal docente como el administrativo se identifiquen profundamente con la organización, sus valores, su historia y su misión. Esto se logra mediante un proceso continuo de conocimiento, conexión emocional y alineación de valores entre el individuo y la institución.

Teorías de clima laboral

Teoría de clima organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional propuesta por Likert se centra en el estudio y entendimiento del comportamiento de los colaboradores dentro de una organización. Esta teoría sugiere que dicho comportamiento no es aleatorio ni aislado, sino que es el resultado directo de una serie de factores interconectados. Entre estos factores, Likert destaca particularmente la influencia de las prácticas administrativas y las características intrínsecas de la organización. Esto implica que la forma en que se gestiona y se conduce la organización a nivel administrativo tiene un impacto significativo en cómo los colaboradores perciben su entorno laboral y, en consecuencia, cómo se comportan dentro de él.

En el marco de esta teoría, Likert pone énfasis en la percepción que tienen los colaboradores de su lugar de trabajo. Según esta perspectiva, los colaboradores no solo reaccionan a las políticas y prácticas concretas implementadas por la administración, sino también a cómo perciben la cultura y el ethos de la organización. Por ejemplo, una organización que promueva un ambiente de trabajo colaborativo y apoye el desarrollo personal y profesional de sus empleados probablemente fomentará un comportamiento positivo y proactivo entre sus colaboradores. Por el contrario, una organización con un clima laboral percibido como hostil o restrictivo podría generar respuestas negativas en su personal, afectando su desempeño y satisfacción laboral.

Por lo tanto, la teoría de Likert no solo resalta la importancia de las políticas y procedimientos administrativos en la creación del clima organizacional, sino también la relevancia de cómo estos son percibidos y asimilados por los colaboradores. Esta percepción se convierte en un espejo que refleja y moldea el comportamiento de los colaboradores. En este sentido, Likert argumenta que para lograr un ambiente laboral saludable y productivo, es crucial que las organizaciones presten atención no solo a lo que hacen, sino también a cómo sus acciones son interpretadas y vividas por sus empleados. En definitiva, la reacción y adaptación de los colaboradores ante su entorno laboral se establece en gran medida por su percepción de las cualidades y características de la organización para la que trabajan, lo que subraya la necesidad de una gestión organizacional consciente y enfocada en el bienestar del personal.

De esta manera, en 1961, Rensis Likert realizó estudios con énfasis en la organización, concluyendo “que las condiciones, la atmósfera o el clima creado en el lugar de trabajo, en función de distintos estilos de liderazgo empleados, tiene importantes consecuencias sobre el comportamiento de los empleados” (Bordas, 2016).

Según esta teoría se presentan dos tipos de clima laboral en el ámbito de las organizaciones:

La teoría en cuestión profundiza en la clasificación del clima laboral dentro de las organizaciones, identificando dos categorías principales: el clima laboral autoritario y el clima laboral participativo. Cada uno de estos tipos se subdivide a su vez en dos sistemas distintos, basados en la relación entre la dirección y los

colaboradores, así como en la forma en que se toman las decisiones y se establece la comunicación dentro de la organización.

En primer lugar, el clima laboral de tipificación autoritaria se divide en dos sistemas. El primero es el Sistema I, conocido como Autoritarismo Explotador. Este se caracteriza por una dinámica en la que la dirección, al no confiar en sus colaboradores, mantiene un control estricto y unilateral sobre las decisiones y las acciones de la organización. En este ambiente, el temor es un elemento predominante, y existe una comunicación y colaboración mínima entre los superiores y los subordinados. En el segundo, el Sistema II o Autoritarismo Paternalista, aunque todavía prevalece un cierto nivel de control por parte de la dirección, se observa un grado mayor de confianza hacia los colaboradores. Los supervisores en este sistema ejercen un control más benevolente y están más abiertos a la interacción, aunque todavía mantienen la prerrogativa final en las decisiones importantes.

Por otro lado, el clima laboral de tipificación participativa también se compone de dos sistemas. El Sistema III, denominado Consultivo, se basa en una relación de confianza mutua entre directivos y colaboradores. Este sistema permite una mayor autonomía de los colaboradores en la toma de decisiones, promoviendo así su autoestima y la interacción efectiva entre todos los niveles de la organización. Se delegan funciones y se fomenta un clima dinámico y funcional enfocado en el logro de objetivos. Finalmente, el Sistema IV, conocido como Participación en Grupo, representa el grado más alto de confianza y colaboración. En este sistema, la toma de decisiones estratégicas involucra a todos los niveles de la organización, fomentando una comunicación integral que abarca todos los sentidos (vertical, horizontal, ascendente y descendente). Este clima se basa en la motivación por la participación activa, el alto rendimiento orientado a objetivos, y se fundamenta en la amistad y la responsabilidad compartida.

Esta teoría ofrece un marco detallado para comprender cómo diferentes estilos de liderazgo y relaciones entre dirección y colaboradores pueden dar forma al clima laboral en una organización. Desde la rigidez y el control del autoritarismo hasta la confianza y la colaboración de la participación, cada sistema presenta características únicas que influyen en la dinámica organizacional y el bienestar de los empleados.

Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

George Elton Mayo, una figura prominente en el campo de la psicología y la administración, nació en Australia y aportó significativamente a la educación y la investigación en su ámbito profesional. Como docente, impartió clases de filosofía lógica y ética, colaborando con prestigiosas instituciones como las universidades de Queensland y Pennsylvania. Su carrera académica le llevó a formar parte del cuerpo docente de investigación industrial en la Harvard Business School, una posición que le permitió influir notablemente en el desarrollo de teorías administrativas.

Mayo es ampliamente reconocido como el principal exponente de la Escuela de las Relaciones Humanas, un enfoque en la administración que emergió en los Estados Unidos como una respuesta crítica a la teoría clásica de la administración. Esta escuela se distinguió en un contexto histórico donde predominaba un enfoque de trabajo altamente deshumanizado, marcado por métodos rigurosamente científicos y mecanicistas. La necesidad de humanizar la administración y de aplicar principios democráticos en la gestión empresarial fueron factores clave en el surgimiento de la teoría de relaciones humanas. Además, este enfoque buscó integrar y expandir las ciencias humanas dentro del ámbito administrativo, influenciado por las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin.

Uno de los hitos más significativos en la carrera de Mayo fue su participación en el experimento de Hawthorne, llevado a cabo en la Western Electric Company en Chicago en 1927. Este experimento tuvo un impacto profundo en la comprensión de la gestión y la productividad laboral. Las innovaciones introducidas, como los descansos de 15 minutos y los servicios de enfermería para atender a los trabajadores, fueron pioneras en su enfoque hacia el bienestar del empleado. Además, el experimento también exploró cómo la iluminación y otros factores ambientales afectaban los niveles de producción, arrojando luz sobre la importancia del entorno laboral en la eficiencia de los trabajadores.

George Elton Mayo jugó un papel crucial en la evolución del pensamiento administrativo, destacando la importancia de los aspectos humanos y psicológicos en la gestión empresarial. Su trabajo en la Escuela de las Relaciones Humanas, junto con sus investigaciones y enseñanzas, dejó un legado duradero en el campo de la

administración, marcando un antes y un después en cómo las organizaciones perciben y gestionan su recurso más valioso: las personas.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Competencia

En el ámbito educativo, la "competencia" se refiere a un conjunto integrado de habilidades, conocimientos, actitudes y valores que los estudiantes deben desarrollar y demostrar para desempeñarse efectivamente en una variedad de situaciones y contextos. Esta concepción de competencia va más allá de la mera acumulación de conocimientos teóricos, enfocándose en la habilidad para aplicar de manera práctica lo aprendido en situaciones reales y variadas.

Desde esta perspectiva, una competencia incluye varios componentes. En primer lugar, el conocimiento, que es la base teórica o conceptual que el estudiante debe poseer. Este conocimiento puede abarcar desde hechos y datos hasta teorías y principios. En segundo lugar, están las habilidades, que se refieren a la capacidad para realizar tareas específicas. Estas habilidades pueden ser cognitivas, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, o prácticas, como habilidades manuales o técnicas.

Además, las competencias implican actitudes y valores. Esto incluye la manera en que los estudiantes se acercan a las tareas, su disposición para aprender, su ética de trabajo, y su capacidad para colaborar y comunicarse efectivamente. Estos elementos actitudinales y valorativos son fundamentales, ya que una competencia no solo se mide por lo que un estudiante sabe hacer, sino también por cómo lo hace y con qué grado de responsabilidad y compromiso.

Un aspecto clave de las competencias en educación es su aplicabilidad en diversos contextos. Esto significa que un estudiante competente debe ser capaz de transferir y adaptar lo que ha aprendido a diferentes situaciones y problemas. Por ejemplo, la competencia en resolución de problemas no solo implica poder resolver un tipo específico de problema, sino también la habilidad para aplicar esas habilidades de resolución a situaciones nuevas y no familiares. Las competencias son dinámicas y sujetas a desarrollo y perfeccionamiento continuos. En la educación, esto se traduce

en un enfoque pedagógico orientado no solo a la transmisión de conocimientos, sino también al desarrollo integral de habilidades, actitudes y valores en los estudiantes. La evaluación de competencias, por lo tanto, implica no solo verificar lo que el estudiante sabe, sino también cómo aplica ese conocimiento de manera efectiva en situaciones prácticas. Este enfoque promueve un aprendizaje más activo, reflexivo y orientado a la vida real, preparando a los estudiantes no solo para exámenes y evaluaciones, sino para los desafíos del mundo real.

Comunidad educativa

La "comunidad educativa" en el contexto educativo se refiere a un conjunto amplio y diverso de individuos y grupos que participan directa o indirectamente en el proceso educativo. Esta comunidad incluye a estudiantes, docentes, personal administrativo, padres, y otros actores que contribuyen al entorno de aprendizaje y al desarrollo educativo de los estudiantes. La definición de comunidad educativa es inclusiva y colaborativa, reconociendo que la educación es una experiencia compartida que involucra a múltiples partes interesadas.

En primer lugar, los estudiantes son el núcleo de la comunidad educativa. Son los principales beneficiarios de los procesos educativos y su desarrollo integral es el objetivo final de toda institución educativa. Los estudiantes no son solo receptores pasivos de conocimiento, sino participantes activos en su propio proceso de aprendizaje, colaborando con sus compañeros y contribuyendo a la comunidad educativa con sus experiencias, ideas y perspectivas.

Los docentes y el personal administrativo forman otro pilar fundamental de la comunidad educativa. Los docentes no solo imparten conocimientos y habilidades, sino que también desempeñan un papel crucial en la orientación y el desarrollo moral y social de los estudiantes. Por su parte, el personal administrativo facilita el funcionamiento efectivo del sistema educativo, asegurando que los recursos y servicios necesarios estén disponibles y sean accesibles para todos los miembros de la comunidad.

Los padres y tutores también son actores clave en la comunidad educativa. Su participación y colaboración en el proceso educativo son esenciales para el éxito y bienestar de los estudiantes. Los padres no solo apoyan el aprendizaje en casa, sino

que también pueden involucrarse en diversas actividades escolares, fortaleciendo así el vínculo entre la institución educativa y el entorno familiar.

Además, la comunidad educativa puede incluir a exalumnos, organizaciones locales, empresas y otros socios comunitarios. Estos actores pueden contribuir con recursos, experiencia, oportunidades de prácticas o proyectos colaborativos, enriqueciendo así el entorno de aprendizaje. Su participación refleja la importancia de las conexiones entre las instituciones educativas y la sociedad en general.

La comunidad educativa es un ecosistema dinámico y diverso que abarca a todos los individuos y grupos involucrados en el proceso educativo. Esta comunidad se basa en principios de colaboración, inclusión y participación activa, con el objetivo común de promover un entorno educativo efectivo, inclusivo y enriquecedor para todos sus miembros.

Desempeño laboral.

El "desempeño laboral" en el contexto educativo se refiere a la medida en que los profesionales de la educación, principalmente docentes y administrativos, cumplen con sus roles y responsabilidades en el ámbito escolar. Esta definición engloba una variedad de actividades y habilidades que van desde la planificación e impartición de clases hasta la gestión y administración de la institución educativa.

En primer lugar, el desempeño laboral de los docentes es un aspecto central en el contexto educativo. Se evalúa en función de su capacidad para planificar, impartir y evaluar el aprendizaje de manera efectiva. Esto incluye no solo el dominio del contenido académico, sino también la habilidad para diseñar estrategias didácticas que se adapten a las necesidades y estilos de aprendizaje de sus estudiantes. Además, un desempeño docente efectivo también implica la capacidad para gestionar el aula, fomentar un ambiente de aprendizaje positivo y seguro, y promover el desarrollo integral de los estudiantes.

Por otro lado, el desempeño laboral en el contexto educativo también incluye a los profesionales administrativos y de apoyo. Estos roles son fundamentales para el funcionamiento eficiente de las instituciones educativas. El desempeño de estos profesionales se mide por su capacidad para gestionar recursos, mantener la

infraestructura escolar, administrar procesos y procedimientos, y proporcionar apoyo necesario tanto a los docentes como a los estudiantes.

Además, en el ámbito educativo, el desempeño laboral también implica un compromiso con el desarrollo profesional continuo. Los educadores deben estar en constante actualización y formación para adaptarse a los cambios en las metodologías educativas, las tecnologías emergentes y las necesidades cambiantes de los estudiantes. Esto incluye participar en talleres, cursos y otras formas de capacitación profesional.

Finalmente, el desempeño laboral en el contexto educativo no solo se mide en términos de eficacia y eficiencia en tareas específicas, sino también en la capacidad de contribuir a un entorno escolar positivo y colaborativo. Esto implica trabajar en equipo con otros profesionales de la educación, involucrarse con la comunidad educativa y apoyar el bienestar y desarrollo de los estudiantes.

En resumen, el desempeño laboral en el contexto educativo es multifacético, abarcando desde la enseñanza y el aprendizaje hasta la administración y el desarrollo profesional. Se enfoca en la eficacia, la eficiencia y la contribución al ambiente educativo en general, con el objetivo final de proporcionar una educación de alta calidad a los estudiantes.

Institución educativa

Una "institución educativa" se define como una entidad organizada que tiene como objetivo principal proporcionar educación y facilitar el aprendizaje. Estas instituciones pueden variar en términos de niveles educativos, programas ofrecidos y metodologías de enseñanza, pero todas comparten la misión fundamental de educar y desarrollar habilidades y conocimientos en los estudiantes.

En su nivel más básico, una institución educativa se caracteriza por su estructura física, que incluye aulas, laboratorios, bibliotecas y otros espacios destinados al aprendizaje y la enseñanza. Sin embargo, una institución educativa es mucho más que su infraestructura; es un entorno vivo y dinámico donde ocurre el intercambio de conocimientos entre docentes y estudiantes. Las instituciones educativas proporcionan el marco y los recursos necesarios para facilitar este

intercambio, ya sea a través de materiales educativos, tecnología, o apoyo administrativo y de orientación.

Además, las instituciones educativas desempeñan un papel crucial en la socialización de los estudiantes. Son espacios donde los estudiantes no solo adquieren conocimientos académicos, sino también habilidades sociales, éticas y emocionales. A través de la interacción con compañeros y profesores, los estudiantes aprenden a trabajar en equipo, a comunicarse eficazmente y a desarrollar valores como el respeto, la responsabilidad y la solidaridad.

Otra característica importante de las instituciones educativas es su papel en la comunidad. Estas instituciones a menudo sirven como centros de actividad y aprendizaje para la comunidad local, ofreciendo no solo educación formal para los estudiantes, sino también oportunidades de aprendizaje continuo, actividades culturales y programas de extensión comunitaria.

Finalmente, en el contexto contemporáneo, las instituciones educativas están cada vez más conectadas a nivel global. Esto significa que no solo se enfocan en las necesidades y contextos locales, sino que también preparan a los estudiantes para ser ciudadanos globales, con una comprensión y sensibilidad hacia diferentes culturas y perspectivas internacionales. Las instituciones educativas son fundamentales en el desarrollo de individuos y sociedades. Son mucho más que lugares de enseñanza; son espacios de crecimiento, descubrimiento y participación comunitaria, fundamentales para el desarrollo personal y colectivo.

2.4. Bases epistemológicas, bases filosóficas y/o bases antropológicas

3.4.1. Gestión educativa

Las bases epistemológicas de la "Gestión Educativa" se refieren a los fundamentos teóricos y filosóficos que sustentan las prácticas y estrategias para administrar y dirigir instituciones educativas. La gestión educativa es un campo multidisciplinario que toma elementos de la educación, la administración, la psicología y la sociología, entre otros, para crear un marco operativo que mejore la calidad y eficacia de la educación. Aquí algunas de las más importantes:

Racionalismo y Empirismo: En el contexto de la gestión educativa, el racionalismo se refleja en la planificación sistemática y el diseño de programas educativos basados en principios lógicos, mientras que el empirismo subraya la importancia de la observación y la experiencia en la toma de decisiones educativas.

Constructivismo: Desde la perspectiva constructivista, el aprendizaje es visto como un proceso activo en el cual los estudiantes construyen conocimiento a partir de sus experiencias. La gestión educativa se orienta a crear ambientes que favorezcan este tipo de aprendizaje.

Humanismo: El enfoque humanista pone énfasis en la importancia de considerar las necesidades individuales de los estudiantes, promoviendo un enfoque centrado en la persona. La gestión educativa desde esta perspectiva busca desarrollar sistemas que apoyen el desarrollo integral del ser humano.

Positivismo y Post-Positivismo: El positivismo ha influenciado la gestión educativa a través de su énfasis en la medición objetiva y el uso de estadísticas y datos para la toma de decisiones. El post-positivismo, por otro lado, reconoce la utilidad de estos métodos, pero también valora la interpretación subjetiva y el contexto.

Pragmatismo: Esta corriente filosófica sugiere que el conocimiento se valida a través de la acción y sus resultados. En la gestión educativa, esto se traduce en un enfoque práctico donde las políticas y las prácticas deben demostrar su eficacia en la mejora del aprendizaje.

Teorías Críticas: Incluyen una variedad de perspectivas que cuestionan las estructuras de poder y buscan transformar las prácticas educativas para hacerlas más equitativas. La gestión educativa desde esta base se enfoca en la justicia social y la equidad.

Teoría de Sistemas: Ve a la institución educativa como un sistema que está en constante interacción con su entorno. La gestión basada en esta teoría se concentra en cómo las diferentes partes del sistema educativo (como administración, docencia, estudiantes, comunidad) interactúan y se afectan mutuamente.

Gestión del Conocimiento: Se enfoca en la creación, distribución y utilización efectiva del conocimiento dentro de las organizaciones educativas. Implica

comprender cómo la información y el saber se manejan para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Liderazgo Educativo: Examina cómo las habilidades de liderazgo impactan en la gestión y administración de las escuelas, promoviendo el cambio y la mejora continua.

Calidad y Mejora Continua: Inspirada en teorías de gestión de calidad total de sectores industriales y comerciales, aplicada al ámbito educativo para mejorar constantemente los procesos y resultados.

3.4.2. Clima laboral

El clima laboral se refiere a la percepción que tienen los empleados del ambiente de trabajo en el que se desempeñan. Esta percepción afecta directamente a la motivación, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo, y se considera un indicador importante del bienestar en el ámbito laboral y de la salud organizacional. Las bases epistemológicas del clima laboral provienen de diversas disciplinas y teorías que explican cómo y por qué ciertos factores ambientales impactan en la conducta, actitudes y eficacia de los trabajadores. Aquí algunas de las más importantes:

Psicología Organizacional: Estudia el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones y cómo este comportamiento afecta la eficacia organizacional. Esta disciplina proporciona herramientas para evaluar y mejorar el clima laboral.

Sociología del Trabajo: Examina cómo las estructuras sociales, las relaciones y los procesos influyen en las prácticas laborales y viceversa. Desde esta perspectiva, el clima laboral puede ser visto como el resultado de la dinámica social y de poder dentro de la organización.

Teoría del Comportamiento Organizacional: Proporciona un marco para entender cómo los individuos y los grupos interactúan dentro de la organización y cómo esto influye en el clima laboral. Incluye conceptos como liderazgo, dinámica de grupo, motivación y cultura organizacional.

Psicología Ambiental: Se centra en la interacción entre las personas y su entorno físico. Establece que el diseño del espacio de trabajo, la ergonomía, la

iluminación, el ruido, etc., tienen un impacto significativo en cómo los empleados perciben su entorno de trabajo.

Humanismo: Esta perspectiva subraya la importancia de la realización personal y el crecimiento dentro del lugar de trabajo. Un clima laboral positivo se asocia con el reconocimiento de la dignidad, el potencial y la importancia de cada individuo en la organización.

Teorías de la Motivación: Conceptos como la jerarquía de necesidades de Maslow o la teoría de los dos factores de Herzberg se utilizan para entender qué factores del ambiente laboral pueden motivar o desmotivar a los empleados.

Teoría de Sistemas: Al igual que en la gestión educativa, en el estudio del clima laboral se considera a la organización como un sistema complejo donde diferentes elementos (personas, procesos, tecnología, estructuras) interactúan y afectan el ambiente general.

Gestión de Recursos Humanos: Abarca las prácticas organizativas relacionadas con la gestión de personas, desde el reclutamiento hasta el desarrollo y la retención. Estas prácticas tienen un fuerte impacto en el clima laboral.

Teoría de la Equidad: Propone que los empleados valoran la justicia y la equidad en el trato, la remuneración y las oportunidades de desarrollo, lo que afecta su percepción del clima laboral.

Psicología Positiva: Contribuye al estudio del clima laboral a través del enfoque en las fortalezas de los empleados, la resiliencia y los aspectos positivos de la experiencia laboral.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Ámbito

El ámbito estuvo constituido por la institución educativa “Túpac Amaru II”, la misma que se encuentra ubicada en la provincia de Panao, departamento de Huánuco, región Huánuco. En tal sentido, se puede decir que se trata de una institución educativa que pertenece a la zona rural de nuestro departamento.

3.2. Población

El concepto de población, tal como lo define Carrasco en su obra de 2016, se refiere a un grupo específico y definido de elementos o individuos que residen en un área geográfica particular, la cual está directamente relacionada con el problema de investigación en cuestión. Esta definición implica que la población no es un concepto abstracto o amplio, sino más bien un conjunto claramente delimitado que posee características distintivas y relevantes para el estudio (Carrasco, 2016, p. 238). De esta forma, la población quedará conformada por 30 profesores que laboran en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

3.3. Muestra

En la situación descrita, se ha determinado que la población objetivo del estudio es de un tamaño manejable y accesible. Dado este contexto favorable, la decisión tomada es llevar a cabo un estudio de tipo censal. Este enfoque implica que en lugar de seleccionar una muestra representativa de la población, se incluirá y analizará a cada individuo o elemento que compone la población completa. Conforme a ello, la muestra estuvo constituida por 30 profesores que laboraron en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

3.4. Nivel y tipo de estudio

La investigación descrita se clasifica como básica, caracterizándose por su enfoque en la generación de nuevo conocimiento o en la creación de un tema para el debate académico. Esta distinción se basa en la naturaleza y los objetivos de la investigación, donde el interés principal no es la aplicación práctica inmediata de los resultados, sino la expansión y enriquecimiento del entendimiento científico actual sobre un tema específico. Según Carrasco (2016), la investigación básica se define

como aquella que no persigue objetivos de aplicación directa en el corto plazo. En cambio, su propósito es ampliar y profundizar el conocimiento científico existente, explorando y descubriendo nuevos aspectos de la realidad. Este tipo de investigación es fundamental en el ámbito científico, ya que proporciona la base teórica y conceptual sobre la cual se pueden desarrollar futuras investigaciones aplicadas.

3.5. Diseño de investigación

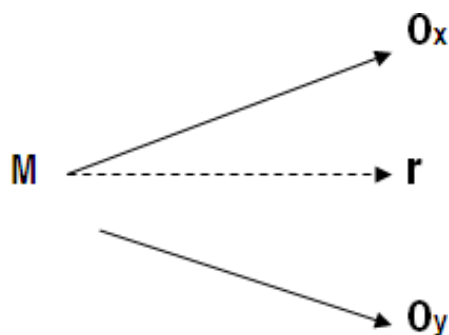
El diseño del estudio en cuestión se clasifica como no experimental, de acuerdo con la definición proporcionada por Hernández, Fernández y Baptista (2014). En un diseño no experimental, las variables de interés no son manipuladas de manera deliberada por los investigadores. En este caso específico, las variables de gestión educativa y clima laboral se estudian sin alterarlas, es decir, se observan y analizan tal y como existen en su contexto natural. Esto implica que el estudio busca entender estas variables en su estado real, sin introducir cambios o condiciones experimentales que podrían influir en su comportamiento o características.

Además, el estudio se caracteriza por ser transversal, lo que significa que los datos se recogen en un único punto en el tiempo. Esta metodología implica que los instrumentos de investigación, diseñados para evaluar las variables de gestión educativa y clima laboral, se aplican una sola vez a la muestra seleccionada. Este enfoque transversal es útil para obtener una instantánea de las condiciones o actitudes en un momento específico, aunque no permite analizar cómo estas variables cambian o evolucionan a lo largo del tiempo.

El diseño no experimental transversal es apropiado para estudios que buscan describir y entender las características o estados de un fenómeno en un momento dado, sin intervenir en el entorno de estudio. En este tipo de diseño, el énfasis está en la observación y recopilación de datos en su contexto natural, proporcionando una visión clara y precisa de las variables tal y como se manifiestan en la realidad.

Este estudio utiliza un enfoque no experimental y transversal para examinar las variables de gestión educativa y clima laboral. Al no manipular las variables y recolectar datos en un solo momento, el estudio proporciona una comprensión valiosa de estas variables en su estado natural y en un punto específico en el tiempo, ofreciendo información clave para la comprensión de estos aspectos en el contexto educativo.

Dónde:



M: Muestra de estudio.

Ox (V₁): Gestión educativa.

Ox (V₂): Clima laboral.

r: Correlación entre las variables.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos

El método que se utilizó en la investigación fue el hipotético-deductivo. Este enfoque implicó la utilización de hipótesis previamente planteadas como parte fundamental de la investigación. Además, fue de naturaleza deductiva, ya que se llevó a cabo un análisis que partió de conceptos generales para luego enfocarse en aspectos más específicos y particulares. La técnica empleada en este estudio fue la encuesta, tal como la definió Carrasco (2016). Esta técnica se caracteriza por ser un método de investigación social que se enfoca en la indagación, exploración y recolección de datos. Se realizaron preguntas, formuladas de manera directa o indirecta, a los sujetos que constituían la unidad de análisis del estudio. De esta manera, la encuesta sirvió como herramienta para recolectar datos a través de la aplicación de su instrumento principal, el cuestionario, que se aplicó sobre la muestra seleccionada. Los cuestionarios que se utilizaron fueron elaborados cuidadosamente, teniendo en cuenta las variables específicas del problema de investigación. Estos cuestionarios estuvieron estrechamente relacionados con los indicadores e índices derivados de dichas variables, siguiendo las directrices señaladas por Carrasco (2016). En estos instrumentos, se procedió a la recolección de datos según una puntuación asignada previamente, y los resultados obtenidos se mostraron en las fichas técnicas de los cuestionarios, las cuales se presentaron posteriormente. El estudio se caracterizó por

el uso del método hipotético-deductivo y la implementación de la técnica de la encuesta para la recopilación de datos. La aplicación cuidadosa de cuestionarios detallados y alineados con las variables de investigación permitió una recolección de datos sistemática y un análisis riguroso, facilitando la verificación de las hipótesis y la obtención de conclusiones fundamentadas sobre el problema investigado.

3.7. Validación y confiabilidad del instrumento

Respeto a la validación de los instrumentos, se contará con la intervención de tres expertos; quienes tendrán la responsabilidad de determinar si los instrumentos de investigación serán adecuados para los fines correspondientes. En este sentido, el equipo de expertos que participarán de la validación de los instrumentos evaluará los contenidos de los instrumentos según criterios de relevancia, claridad, coherencia y suficiencia, para garantizar la representatividad e idoneidad de la aplicación de los instrumentos.

3.7.2. Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad de los instrumentos de investigación se refiere a la consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos a través de esos instrumentos. En otras palabras, se refiere a la capacidad del instrumento para producir resultados consistentes y repetibles en diferentes momentos y bajo diferentes condiciones. Determinar la confiabilidad es fundamental para asegurarse de que los resultados de la investigación sean confiables y no se vean afectados por errores aleatorios o factores externos. En el presente caso, se empleará en enfoque de Consistencia Interna (Internal Consistency Reliability): Este enfoque se aplica a instrumentos que incluyen múltiples ítems o preguntas que miden la misma variable. Se utilizan coeficientes como el Alfa de Cronbach para medir cuánto se relacionan entre sí las respuestas de los ítems y si miden de manera coherente la variable en cuestión.

3.8. Procedimiento

Para la realización efectiva del estudio, se tomó la medida inicial de presentar un documento formal, un oficio, al director de la institución educativa en cuestión. Este paso fue crucial para obtener el permiso necesario para llevar a cabo la investigación dentro de la institución. Una vez obtenida la autorización del director,

que actúa como representante oficial de la institución, se procedió a la siguiente fase importante del proceso de investigación.

Esta fase consistió en el envío de formularios de consentimiento informado a los participantes potenciales. El propósito de estos formularios era obtener su aprobación explícita y voluntaria para participar en el estudio. El consentimiento informado es un componente fundamental en la investigación, ya que asegura que los participantes estén debidamente informados sobre la naturaleza, propósito y procedimientos del estudio, y que otorguen su consentimiento de manera consciente y libre de coacción.

Con las autorizaciones necesarias en mano, tanto del director de la institución como de los participantes del estudio, se dio inicio al proceso de recolección de datos propiamente dicho. Este proceso comenzó con la aplicación del instrumento de investigación diseñado específicamente para medir y analizar el nivel de relación entre las variables de interés en el estudio. Este instrumento, cuidadosamente seleccionado y validado para el propósito del estudio, fue una herramienta clave para recopilar información precisa y relevante que permitiera una evaluación detallada de las variables y su interacción.

El proceso de aplicación del estudio involucró pasos metódicos y éticos, comenzando con la obtención de la autorización oficial de la institución educativa y seguida por el envío de consentimientos informados a los participantes. Estos pasos garantizaron que el estudio se realizara en un marco de respeto a los derechos de los participantes y de conformidad con los estándares éticos de la investigación. La recolección de datos, iniciada posteriormente, marcó el comienzo de la fase de investigación activa, centrada en el análisis de las relaciones entre las variables de interés.

3.9. Tabulación y análisis de datos

3.9.1. Plan de tabulación

Este proceso se realizó previo control de calidad de los instrumentos aplicados en el estudio y con las respuestas obtenidas gracias a los mismos. Se elaboró una base de datos en el Programa SPSS 24.0, con el que se codificarán numéricamente las

respuestas obtenidas de los niños antes y después de la aplicación de las sesiones de aprendizaje sobre actividades físicas. Posteriormente, los resultados se procesaron y tabularon en cuadros estadísticos de frecuencias y porcentajes que luego se representarán en tablas académicas considerando los criterios formales establecidos en las Normas Apa en su séptima edición.

3.9.2. Análisis de datos estadísticos

3.9.2.1. Análisis descriptivo

Se realizó aplicando estadísticos descriptivos categóricos de frecuencias y porcentajes, a fin de evaluar las variables, cuya interpretación se realizó considerando el marco teórico y conceptual propio de cada una de las variables.

3.9.2.2. Análisis inferencial

La comprobación de las hipótesis planteadas en la presente investigación se realizó aplicando secuencialmente los pasos del ritual de significancia asumiendo un margen de error estadístico del 5 % ($p = 0,05$) y un intervalo de confianza del 95,0 % en el análisis estadístico de resultados. Posteriormente, se procedió a elegir la prueba estadística para el contraste de hipótesis mediante la aplicación de la prueba de normalidad de variables con el estadístico de Shapiro Wilk, con cuyo valor de significancia se aplicó un estadístico paramétrico, la T de Student, para muestras relacionadas considerando el valor $p < 0,05$ como regla de decisión en la comprobación de hipótesis estadísticas. Este proceso se efectuó con el SPSS 24.0.

3.10. Consideraciones éticas

En la presente investigación se cumplió escrupulosamente con los principios morales y deontológicos que rigen en la investigación científica. A continuación, los principales principios éticos que rigen la presente investigación:

Respeto por la Dignidad Humana: Se trató a todos los participantes con respeto y dignidad, reconociendo su autonomía y derechos individuales. Esto implica

obtener el consentimiento informado y voluntario de los participantes antes de su participación.

Beneficencia: Se buscó el beneficio y el bienestar de los participantes y de la sociedad en general. Se minimizaron los riesgos y maximizarán los beneficios para los participantes y la comunidad.

Justicia: La selección de participantes fue equitativa y no discriminatoria. Los beneficios y las cargas de la investigación se distribuyeron de manera justa y equitativa.

Integridad Científica: Se llevó a cabo el trabajo con honestidad y rigor. Esto incluyó informar de manera precisa y completa los métodos utilizados, los resultados a obtener y las conclusiones a las que se llegaron.

Confidencialidad y Privacidad: Se protegió la privacidad y confidencialidad de los participantes. La información personal se manejó de manera segura y solo se divulgará con la aprobación de los participantes o sus apoderados.

Consentimiento Informado: Se dio información detallada a los participantes o sus apoderados sobre la naturaleza de la investigación, sus objetivos, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios, y la opción de participar o retirarse en cualquier momento. El consentimiento fue voluntario y libre de coerción.

Transparencia y Honestidad en la Publicación: Los resultados de la investigación fueron presentados de manera transparente y honesta en publicaciones científicas. Esto incluye divulgar cualquier conflicto de intereses y presentar los resultados tanto positivos como negativos, en caso de que los hubiera.

Uso Responsable de los Recursos: Se utilizaron los recursos de manera responsable y eficiente. Esto incluyó la gestión adecuada de fondos, tiempo y materiales.

Responsabilidad Social: Se consideraron el impacto social y ético de la investigación en la sociedad y el medio ambiente. Se trabajó para contribuir al bienestar general.

CAPÍTULO IV. RESULTADO

4.1. Análisis Descriptivo

Prueba De Hipótesis

Análisis descriptivo

Gestión educativa

Tabla 1. Distribución de frecuencia de niveles de gestión educativa.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	11	5.3
Medio	152	73.1
Alto	45	21.6
Total	208	100.0

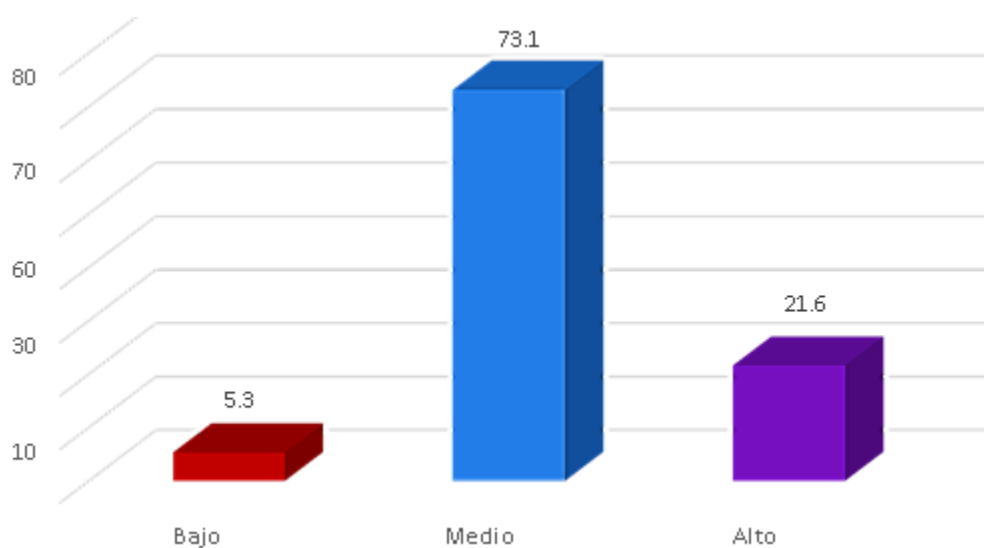


Figura 1. Nivel de gestión educativa.

Interpretación: Respecto de la primera figura, tenemos que en cuanto a los niveles de la variable gestión educativa, 73,1 % se ubica en un nivel medio. Mientras que el 21,6 % se encuentra en un nivel alto. Finalmente, un 5,3 %

está en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondió de forma moderada (nivel medio) en lo que toca a las interrogantes planteadas sobre la variable en cuestión.

Tabla 2. Distribución de frecuencia de nivel de gestión pedagógica.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	4	2.0
Medio	81	38.9
Alto	123	59.1
Total	208	100.0

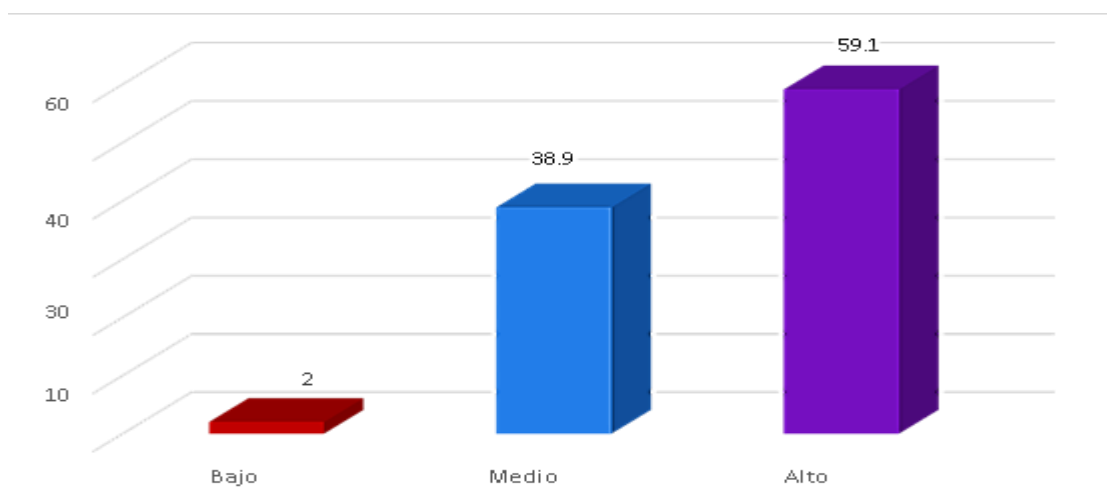


Figura 2. Nivel de gestión pedagógica.

Interpretación: Respecto de la segunda figura, tenemos que en cuanto a los niveles de la variable gestión pedagógica, 59,1 % se ubica en un nivel alto. Mientras que un 38,9 % se encuentra en un nivel medio. Finalmente, el 2,0 % está en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados está en el nivel alto. Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Tabla 3. Distribución de frecuencia de nivel de gestión administrativa.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	10	4.8
Medio	126	60.6
Alto	72	34.6
Total	208	100.0

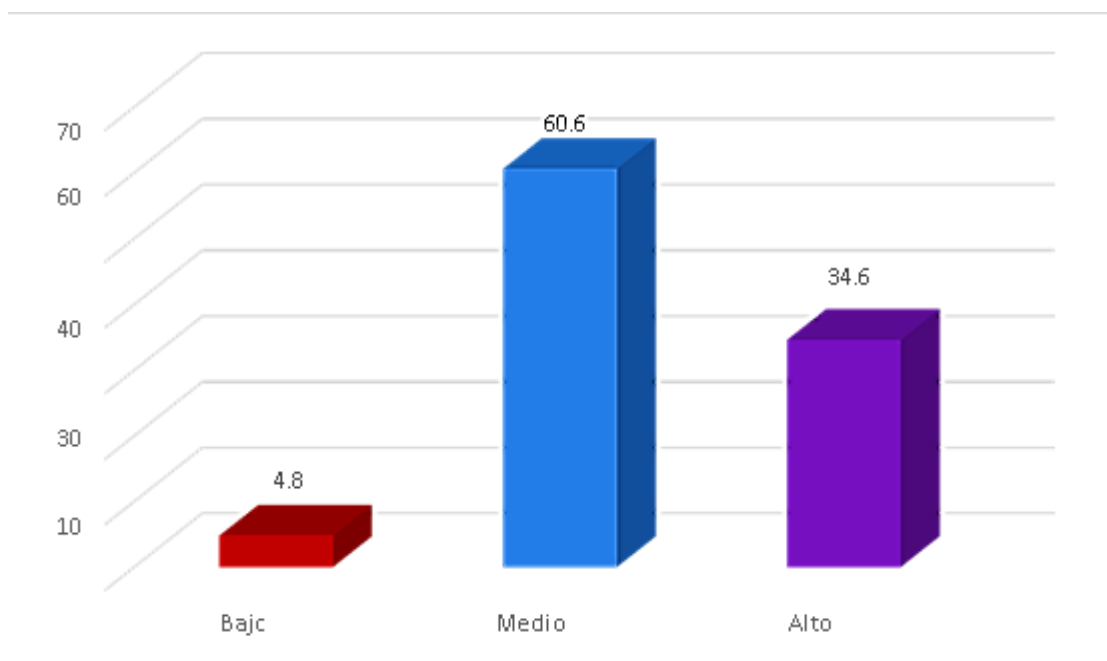


Figura 4. Nivel de gestión administrativa.

Interpretación: Respecto de la tercera figura, tenemos que en cuanto a los niveles de la variable gestión administrativa, 60,6 % se encuentra en un nivel medio. Mientras que el 34,6 % se ubica en un nivel alto. Finalmente, el 4,8 % está en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondieron de manera moderada (nivel medio). Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Tabla 8. Distribución de frecuencia de nivel de gestión institucional.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	74	35.6
Medio	99	47.6
Alto	35	16.8
Total	208	100.0

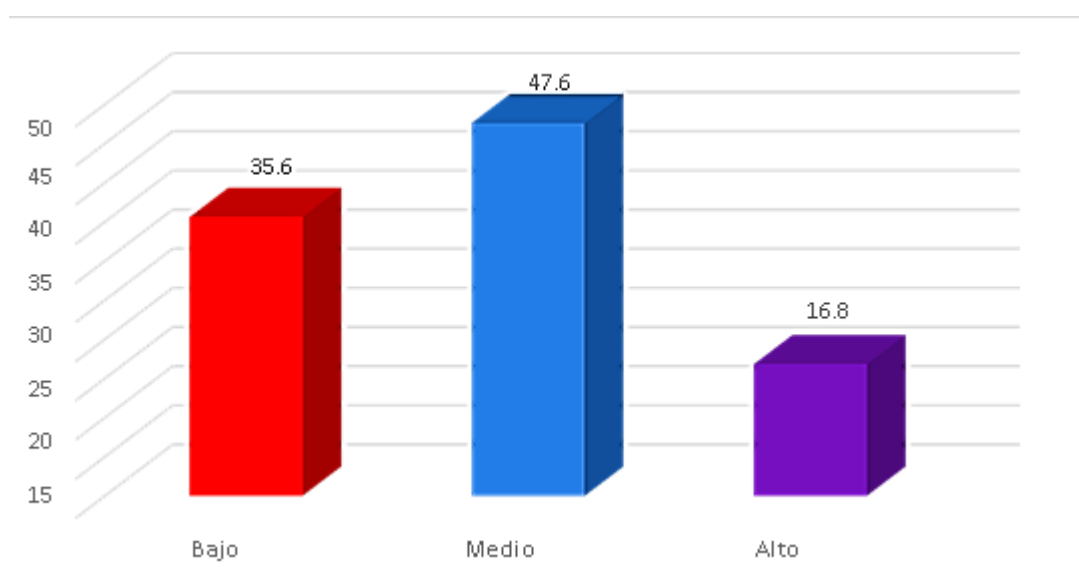


Figura 4. Nivel de gestión institucional.

Interpretación: Respecto de la cuarta figura, tenemos que en cuanto a los niveles de la variable gestión institucional, 47,6 % se encuentra en un nivel medio. Mientras que el 35,6 % se ubica en un nivel bajo. Finalmente, el 16,8 % está en un nivel alto. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondió de manera moderada (nivel medio). Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Tabla 5. Distribución de frecuencia de nivel de gestión comunitaria.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	35	16.8
Medio	135	64.9
Alto	38	18.3
Total	208	100.0

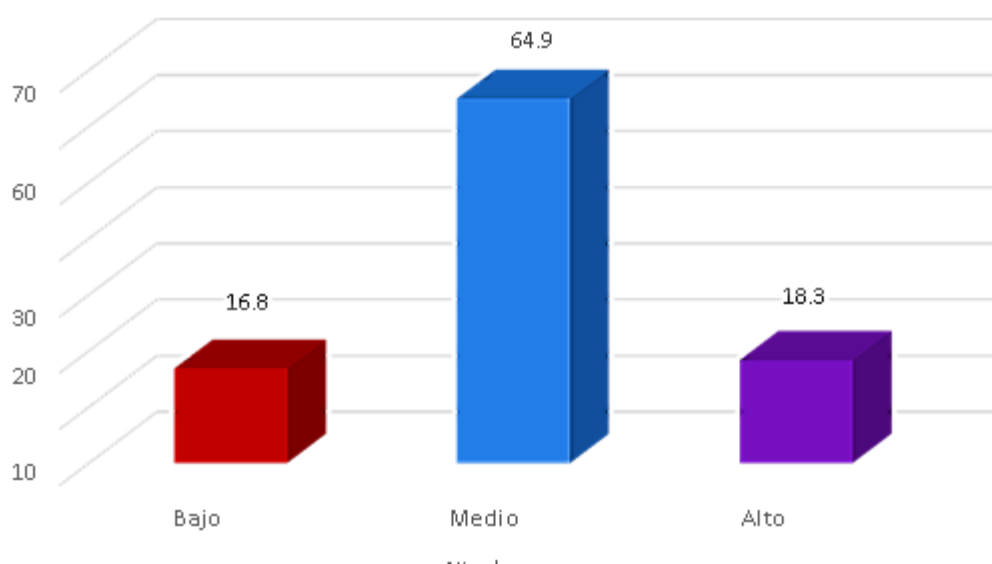


Figura 5. Nivel de gestión comunitaria.

Interpretación: Respecto de la quinta figura, tenemos que en cuanto a los niveles de la variable gestión comunitaria, 64,9 % se encuentra en un nivel medio. Mientras que el 18,3 % se ubica en un nivel bajo. Finalmente, el 16,8 % está en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondió de manera moderada (nivel medio). Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Clima laboral

Tabla 6. Distribución de frecuencia de nivel de clima laboral.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	10	4.8
Medio	156	75.0
Alto	42	20.2
Total	208	100.0

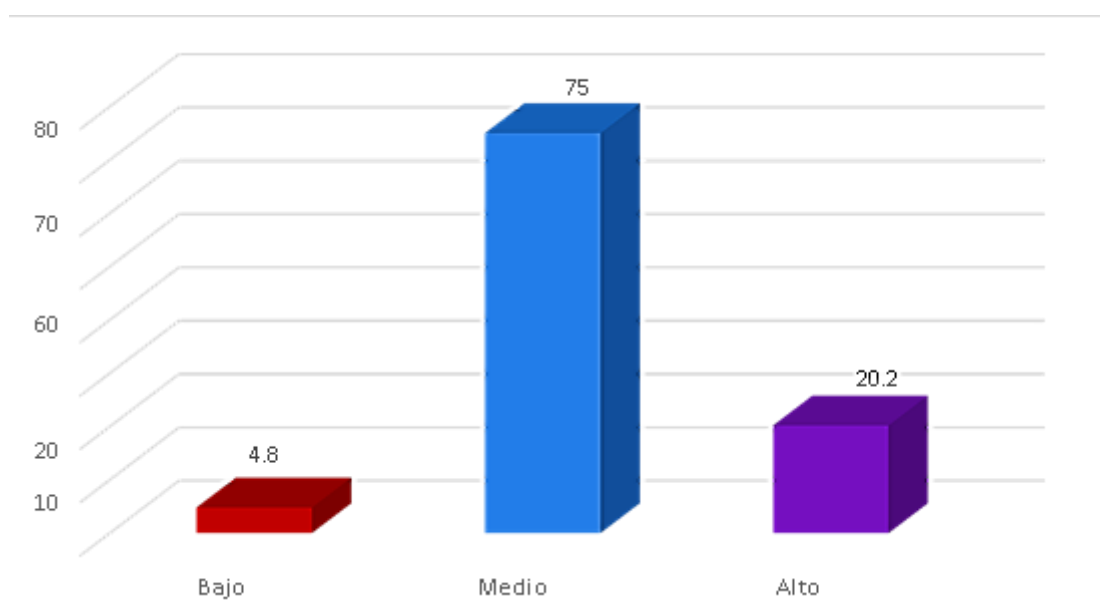


Figura 6. Nivel de clima laboral.

Interpretación: Respecto de la sexta figura, se advierte que, en cuanto a los niveles de clima laboral, 75 % se encuentra en un nivel medio. Mientras que el 20,2 % está en un nivel alto. Finalmente, el 4,8 % se ubica en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondió de manera moderada (nivel medio). Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Tabla 7. Distribución de frecuencia de nivel de comunicación.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	15	7.3
Medio	164	78.8
Alto	29	13.9
Total	208	100.0

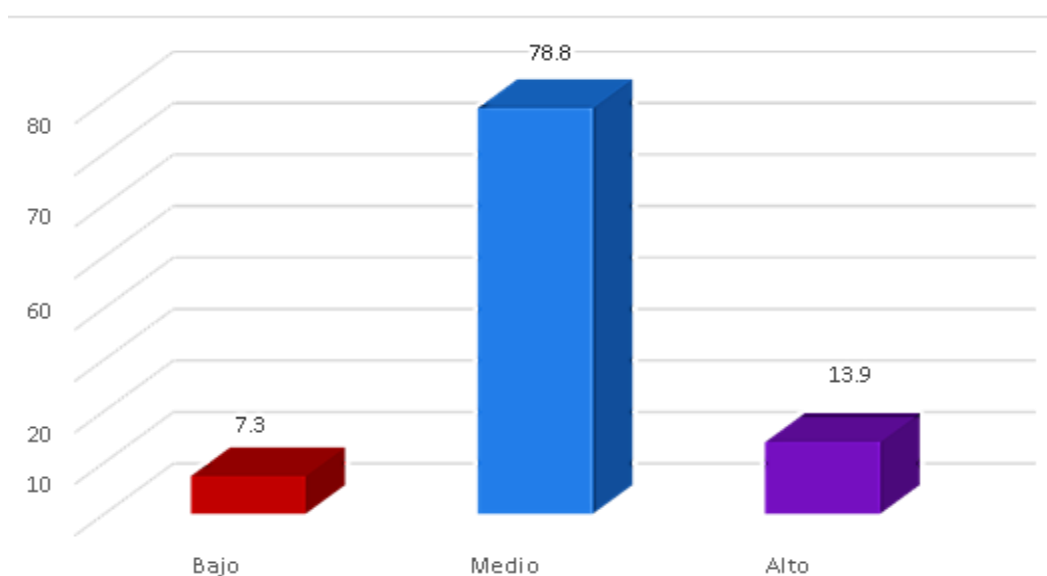


Figura 7. Nivel de comunicación.

Interpretación: Respecto de la séptima figura, se advierte que, en cuanto a los niveles de la comunicación, 78,8 % se encuentra en un nivel medio. Mientras que el 13,9 % está en un nivel alto. Finalmente, el 7,3 % se ubica en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondió de manera moderada (nivel medio). Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Tabla 8. Distribución de frecuencias de niveles de la confianza.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	14	6.7
Medio	160	76.9
Alto	34	16.4
Total	208	100.0

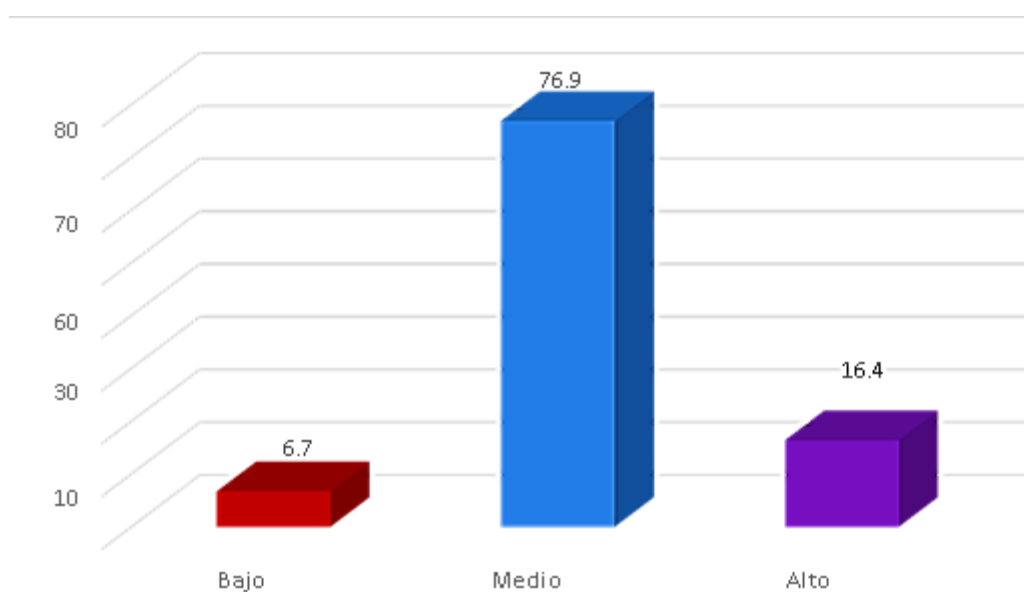


Figura 8. Niveles de la confianza.

Interpretación: Respecto de la séptima figura, se advierte que, en cuanto a los niveles de confianza, 76,9 % se encuentra en un nivel medio. Mientras que el 16,4 % se ubica en un nivel alto. Finalmente, el 6,7 % está en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondió de manera moderada (nivel medio). Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Tabla 9. Distribución de frecuencias de niveles de la motivación.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	11	5.3
Medio	151	72.6
Alto	46	22.1
Total	208	100.0

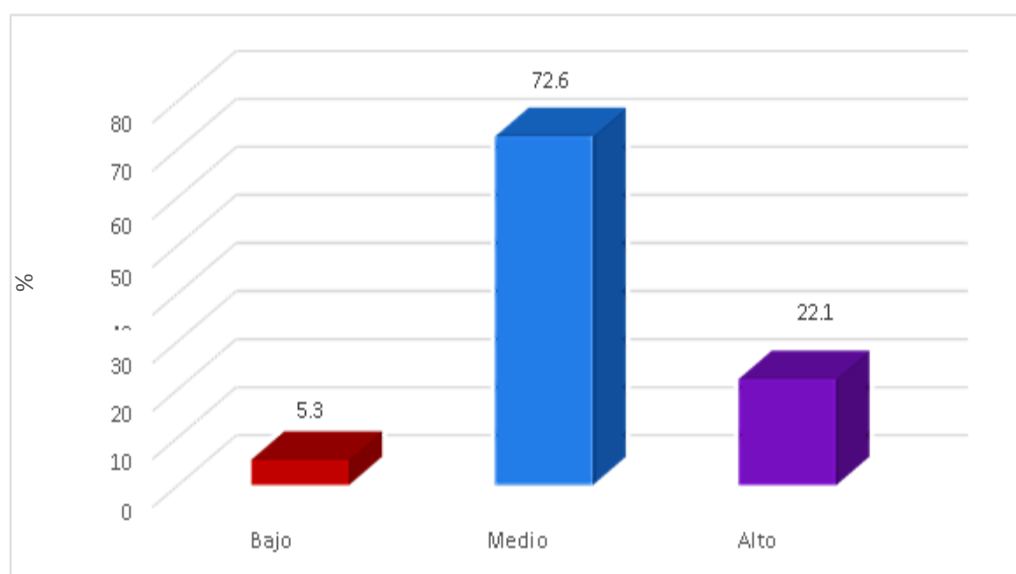


Figura 9. Niveles de la motivación.

Interpretación: Respecto de la séptima figura, se advierte que, en cuanto a los niveles de motivación, 72,6 % se encuentra en un nivel medio. Mientras que el 22,1 % se ubica en un nivel alto. Finalmente, el 5,3 % está en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondió de manera moderada (nivel medio). Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Tabla 10. Distribución de frecuencias de niveles de la participación.

Niveles	Frecuencia (fi)	Porcentaje (%)
Bajo	7	3.4
Medio	150	72.1
Alto	51	24.5
Total	208	100.0

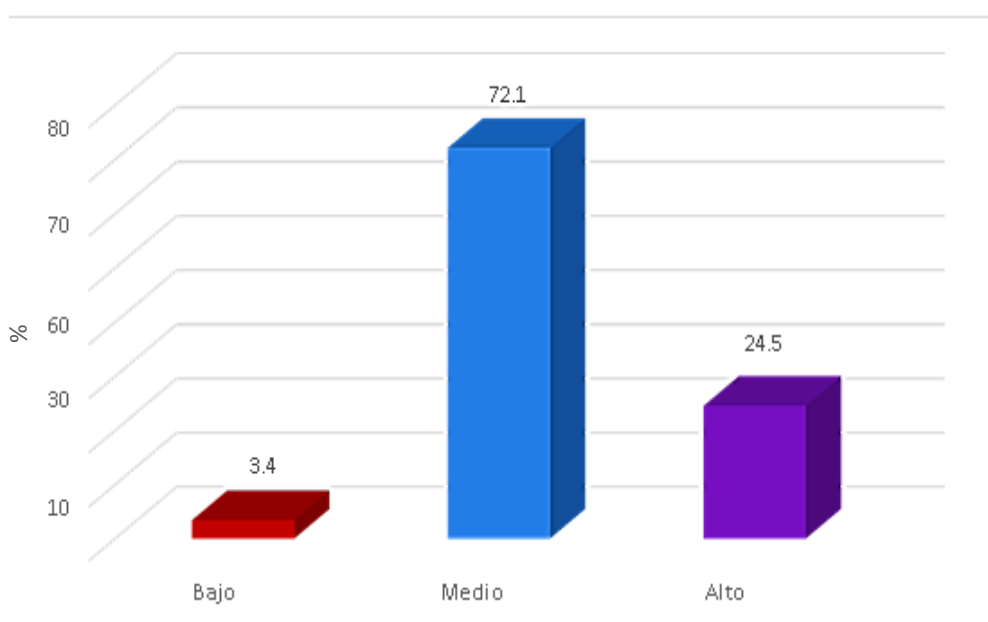


Figura 10. Niveles de la participación.

Interpretación: Respecto de la séptima figura, se advierte que, en cuanto a los niveles de participación, 72,1 % se encuentra en un nivel medio. Mientras que el 24,5 % está en un nivel alto. Finalmente, el 3,4 % se ubica en un nivel bajo. Por lo tanto, se tiene que la gran mayoría de encuestados respondió de manera moderada (nivel medio). Lo que a su vez implica que percibe aspectos positivos en cuanto a las interrogantes planteadas respecto de la variable en cuestión.

Prueba de hipótesis

H₀ No existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023..

H₁ Existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

Tabla 11. Relación entre la gestión educativa y clima laboral.

			Gestión educativa	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión educativa	Coeficiente de correlación	1,000	,670**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	208	208
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	,670**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	208	208

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

Con base en los datos estadísticos mostrados en la tabla 15, se observa una relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral, tal como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,670$). Esto sugiere una relación baja entre las variables de gestión educativa y clima laboral. El nivel de significancia real es menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$), lo cual lleva a rechazar la hipótesis nula y, por ende, aceptar la hipótesis alternativa.

Hipótesis específica 1

H₀ No existe relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

H₁ Existe relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

Tabla 12. Relación entre la gestión pedagógica y clima laboral.

		Gestión pedagógica	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión pedagógica	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,289**
		N	.
			,000
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	208
		Sig. (bilateral)	,289**
		,000	1,000
		208	208

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

Los datos revelados en la tabla 16 muestran una correlación entre la gestión pedagógica y el ambiente laboral, como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,289$). Esto sugiere que hay una conexión leve entre la faceta de gestión pedagógica de la gestión educativa y el clima laboral. La significancia real es más baja que la significancia teórica establecida ($p = ,000 < ,05$), lo cual lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

Hipótesis específica 2

H₀ No existe relación directa entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

H₁ Existe relación directa entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

Tabla 13. Relación entre la gestión administrativa y clima laboral.

		Gestión administrativa		Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión administrativa	Coefficiente de correlación	de 1,000	,342**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	208	208
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	de ,342**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	208	208

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

Conforme a los datos estadísticos mostrados en la tabla 17, se evidencia una correlación directa entre la administración y el ambiente laboral, como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,342$). Esto sugiere que hay una relación débil entre la dimensión de gestión administrativa de la variable gestión educativa y la variable clima laboral. Dado que el nivel de significancia real es menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$), se descarta la hipótesis nula, aceptándose así la hipótesis alternativa.

Hipótesis específica 3

H₀ No existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

H₁ Existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

Tabla 14. Relación entre la gestión institucional y el clima laboral.

		Gestión institucional	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión institucional	1,000	,378**
	Clima laboral	,378**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	208	208
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	208	208

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

De acuerdo a la información estadística presentada en la tabla 18, se identifica una correlación directa entre la administración institucional y el ambiente laboral, según lo demuestra el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,378$). Esto implica que existe una correlación baja entre la dimensión de gestión institucional de la variable gestión educativa y la variable clima laboral. El nivel de significancia real es inferior al nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$), lo cual conduce a descartar la hipótesis nula y, consecuentemente, a aceptar la hipótesis alternativa.

Hipótesis específica 4

H₀ No Existe relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

H₁ Existe relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

Tabla 15. Relación entre la gestión comunitaria y el clima laboral.

		Gestión comunitaria	Clima laboral
Rho de Spearman	Gestión comunitaria	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,394**
		N	,000
			208
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,394**
		N	,000
			208

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

De acuerdo con los datos estadísticos mostrados en la tabla 19, se evidencia una relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral, tal como lo indica el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,394$). Esto señala que hay una relación baja entre la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión educativa y la variable clima laboral. El nivel de significancia real es menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$), lo que conduce a rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, a aceptar la hipótesis alternativa.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

Actualmente, las entidades educativas públicas otorgan una mayor consideración a la gestión educativa que desempeñan, y está precisamente constituye una estrategia que facilita la transformación de la organización educativa en relación a las acciones implementadas para el perfeccionamiento de los procesos educativos, buscando alcanzar los logros deseados en los estudiantes. Además, el clima laboral es percibido como el ambiente en el cual los colaboradores interiorizan las características de la organización. Por lo tanto, esta investigación tuvo como finalidad discernir la relación entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.

Respecto de nuestra hipótesis general, que básicamente plantea que existe relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023, debemos indicar que dicha hipótesis se confirma, en la medida en que el resultado del coeficiente de Spearman es ($\rho = ,670$), lo que a su vez es indicativo de que existe un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). De lo anterior se desprende que hay una correlación alta entre las variables gestión educativa y clima laboral. Esto indica que en la medida en que haya una mejor utilización de la gestión educativa en la IE, tanto mejor resultará el clima laboral presente en la misma. Confirmamos dicho hallazgo con la tesis de Guillén (2016), titulada "Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica- 2015". En ella se encontró que el resultado del coeficiente de correlación de Pearson fue $r = 0,787$, respecto de gestión directiva y clima institucional. Por otra parte, Alarcón (2013), en su investigación denominada "Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana", se halló correlación directa, pues se demostró que los logros académicos alcanzados en las áreas de comunicación oral y escrita, así como lo concerniente a la solución de problemas, se evidencia que existe relación directa con la gestión llevada a cabo por los gerentes de las organizaciones educativas consideradas en el estudio en cuestión. Alfaro; Leyton, Meza y Saénz (2012), en su trabajo denominado "Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades, para la promoción del clima laboral", concluyen que hay variables intervinientes, como la condición laboral, el género y el

tiempo de servicios. Así, dichos elementos estarían influyendo en cuanto a la construcción y reconstrucción del clima en una determinada organización.

Respecto de la hipótesis específica 1, tenemos que existe una evidente relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023. Se desprende lo anterior del hecho de que el resultado del coeficiente de Spearman fue ($\rho = ,289$). Asimismo, se encontró también un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). Por tanto, se tiene que la correlación establecida establece que existe una relación baja entre gestión pedagógica y clima laboral. De ahí que se tienda a la búsqueda de mejoras en el ámbito pedagógico. A todo esto, se suma lo indicado por Hurtado (2015) en su trabajo denominado "Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica "Simón Bolívar" Naguanagua Estado Carobobo". Trabajo en el que se recomienda proporcionar capacitación a aquellos funcionarios que no estén debidamente comprometidos con el buen desarrollo de la organización, esto a fin de brindar a los gerentes educativos la respectiva capacitación que los ayude a implementar actividades conducentes a que participen en la planificación, así como también en la promoción del liderazgo, a efectos de alcanzar los objetivos trazados. Por otra parte, se indica también la necesidad de emplear equipos y materiales destinados a fomentar un clima de armonía, de comodidad y de seguridad, siempre basados en una comunicación abierta entre los directamente implicados, lo que es de vital importancia para la organización educativa. De la misma manera, Sánchez (2010), en su trabajo denominado "La gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno", indica que los estudiantes discrepan de lo esperado por los docentes, sobre todo en lo que toca a la manera en que gestionan la labor educativa, ya sea dentro del aula como fuera de ella. Por tanto, es de gran importancia promover talleres destinados a atender las expectativas de los estudiantes. Vale puntualizar que, según la correlación dada, ésta es la más baja presentada en la organización educativa en cuestión, lo que coincide con lo afirmado por el autor.

En relación a la hipótesis específica 2, verificamos la presencia de una relación directa significativa entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023. Se obtuvo un coeficiente de

Spearman ($\rho = ,342$), indicando un nivel de significancia real inferior al nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). Por lo tanto, la correlación es baja entre la dimensión gestión administrativa de la variable gestión educativa y el clima laboral, lo que sugiere que dicha gestión se lleva a cabo sin considerar el entorno laboral o los impactos que podría generar en el ambiente. En vista de ello, el grado de correlación apunta a la necesidad de emprender acciones para optimizar la gestión administrativa en cuanto al clima laboral en la citada institución educativa. De esta manera, coincide con Ortega (2015) en la tesis denominada “Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima”, encontrando correlación directa, además de positiva y significativa, en cuanto a la relación entre las competencias laborales y el clima organizacional, destacando así los efectos importantes de las competencias laborales de los trabajadores administrativos en el clima organizacional, siendo positivo o negativo su aporte en la mejora de la organización como empresa educativa.

En lo que corresponde a la hipótesis específica 3, la misma que indica que existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023. Se alcanzó un coeficiente de Spearman ($\rho = ,378$), donde se aprecia que existe un nivel de significancia real menor que el nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$). Así, se evidenció correlación entre gestión institucional y clima laboral. En base a la información proporcionada, se deduce que una gestión institucional eficaz se traduce en un mejor clima laboral. Esta relación, aunque presente, es de magnitud baja, lo que sugiere que hay un margen significativo para la mejora. El clima laboral puede ser influenciado positivamente a través de una gestión institucional más eficiente. Sin embargo, la correlación baja indica que la institución educativa aún tiene un camino por recorrer en términos de optimización de los procesos inherentes a la gestión institucional para lograr un impacto significativo en el clima laboral. Este hallazgo contrasta con las conclusiones de Aldana (2013) realizadas en la tesis “La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima “de la Oroya – Junín”, quien no encontró relación alguna entre ambas variables, destacando que tanto el manejo de recursos y gerencia educativa no garantizaban la funcionalidad óptima de la institución educativa. Por otra parte, se complementa con Lozado (2013) en la investigación titulada “Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María

Auxiliadora de Riobamba”, quien determinó la existencia de relación entre el clima organizacional y el liderazgo, resaltando que, si la gestión educativa se encuentra a cargo de gerentes educativos, el clima puede llegar a ser óptimo. En contraposición, si la organización opta por adoptar otros estilos de liderazgo, se observa una disminución en la participación de todos los actores involucrados en la comunidad educativa con respecto a la planificación llevada a cabo por las instituciones educativas. Esta situación puede tener un impacto notable en la manera en que se conducen y se implementan los planes y estrategias educativas.

En referencia a la hipótesis específica 4, se identificó una relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023. Se determinó un coeficiente de Spearman ($\rho = ,394$), lo cual revela un nivel de significancia real que es menor al nivel de significancia teórico ($p = ,000 < ,05$), resultando en una correlación baja. Por lo tanto, hay una correlación baja entre la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión educativa y la variable clima laboral. Esto implica que hay un amplio margen para mejorar en lo que respecta a la gestión comunitaria dentro de la organización educativa, lo cual podría estar relacionado con los parámetros establecidos por la organización en relación a sus actividades. Esto está en sintonía con la relación descubierta por Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008) en su estudio de maestría titulado “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena”, donde se detalla que solo la satisfacción predice de manera significativa tanto el rendimiento como la productividad en la organización. Por ende, si existe un buen clima laboral, debería haber una mayor producción para efectuar la labor de proyección de la organización educativa hacia la gestión comunitaria. Por otro lado, Mateus, S.; Álvarez, O.; y García, J. (2011), en su tesis titulada “La Transformación de la Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media: Un estudio de caso”, destacaron la importancia de tener una gestión que se caracterice por la apertura y la participación democrática, siendo esto una condición valiosa a partir del modelo que aspira a posicionar a la organización a través de los gestores de la organización, en busca de alcanzar la calidad y la excelencia de acuerdo a los objetivos propuestos por la misma.

RECOMENDACIONES

Primera: Se sugiere a las autoridades del Ministerio de Educación, la implementación de sesiones de capacitación dirigidas a los directivos de las instituciones educativas, con el objetivo de fortalecer el clima laboral. Esto, en turnos, propiciaría una gestión educativa adecuada y ayudaría en la realización exitosa de las metas institucionales preestablecidas. Estas sesiones podrían abordar estrategias y prácticas eficaces para mejorar la interacción entre el personal, así como la introducción de herramientas que permitan una comunicación fluida y un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.

Segunda: Se insta a las autoridades de la UGEL, a motivar y potenciar las habilidades y competencias de los directivos, promoviendo una comunicación horizontal con el cuerpo docente. Esto facilitaría una gestión pedagógica efectiva que apoye la implementación adecuada de las propuestas de desarrollo curricular, contribuyendo así al alcance de aprendizajes significativos. Además, se podría considerar la incorporación de plataformas de feedback que permitan una retroalimentación constructiva entre los directivos y el cuerpo docente, promoviendo una mejora continua en la gestión pedagógica.

Tercera: Se sugiere a los directivos de la UGEL, la iniciativa de promover programas de capacitación y supervisión enfocados en la gestión administrativa, poniendo especial énfasis en la administración eficiente de los recursos materiales, financieros y humanos. La gestión acertada de estos recursos puede propiciar una participación activa y enriquecedora por parte del cuerpo docente, facilitando así una mejor dinámica en la institución educativa. Estos programas podrían incluir módulos sobre planificación financiera, gestión de recursos humanos y administración de infraestructura, proporcionando a los directivos las herramientas necesarias para una gestión administrativa eficaz y sostenible. Además, la supervisión regular puede ayudar a identificar áreas de mejora y fomentar la implementación de mejores prácticas en la gestión institucional.

Cuarta: Se recomienda promover una mayor flexibilidad y rapidez en la gestión institucional, con la finalidad de aumentar el compromiso de los docentes hacia los aspectos fundamentales que definen a la organización educativa, como son la misión y visión. Esta reorientación apunta a ajustar y fortalecer las iniciativas de mejora según

el actual clima laboral, incentivando a su vez una participación más dinámica y colaborativa entre el cuerpo docente. Esta agilidad institucional podría facilitarse a través de la implementación de herramientas tecnológicas que permitan una comunicación fluida y la rápida toma de decisiones, lo cual, en consecuencia, podría ayudar a alinear mejor las acciones del personal docente con los objetivos y valores institucionales, creando un ambiente laboral más armonioso y propicio para la mejora continua.

Quinta: Se propone la planificación y ejecución de encuentros docentes que sean catalizadores para el desarrollo profesional y la generación de iniciativas que busquen proponer soluciones comunitarias. Estos encuentros, además, podrían servir como una plataforma para la proyección profesional y organizacional, beneficiando a todos los involucrados en el servicio educativo proporcionado. La realización de estos encuentros puede fomentar un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, donde los docentes pueden compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas. Además, la formulación conjunta de iniciativas dirigidas a proponer soluciones comunitarias podría fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso hacia la mejora de la educación, y ampliar las perspectivas profesionales y organizacionales, contribuyendo así a un servicio educativo más efectivo y enriquecedor para todos los participantes. También, estos encuentros podrían contar con la participación de expertos en áreas relevantes, lo cual contribuiría a un mayor enriquecimiento profesional y a la construcción de una red de contactos valiosa para el futuro profesional y organizacional de los docentes.

CONCLUSIONES

Primera: Se evidencia una correlación directa entre la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023, reflejada a través de un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,670$) y un p-valor de 0,000.

Segunda: Hay una relación significativa, aunque baja, entre la dimensión gestión pedagógica y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023, con un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,289$) y un p-valor de 0,000.

Tercera: Se encuentra una relación significativa, pero baja, entre la gestión administrativa y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023, reflejada por un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,342$) y un p-valor de 0,000.

Cuarta: Se detecta una relación significativa, aunque baja, entre la gestión institucional y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023, con un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,378$) y un p-valor de 0,000.

Quinta: Hay una relación significativa, pero baja, entre la gestión comunitaria y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023, indicada por un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = ,394$) y un p-valor de 0,000.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, S. Z. (2013). *Gestión Educativa y Calidad de la Educación en Instituciones Privadas en Lima Metropolitana*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad San Martín de Porres, Instituto para la Calidad de la Educación.
- Aldana, E. W. (2013). La gestión institucional y el clima laboral en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima “de la Oroya – Junín. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
- Alfaro, R.; Leyton, S.; Meza, A.; y Saénz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. [Tesis de Maestría]. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bastías, M. (2013). Estilos de gestión pedagógica presentes en profesores de escuelas de la Región Metropolitana. *Estudios Pedagógicos XXXIX*, (2), 7-24. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v39n2/art01.pdf>
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bustos, Y. C. y Reaño, D. M. (2010). Caracterización de las prácticas de gestión pedagógica en la institución Casa Vecinal San Cayetano. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Carrasco, S. (2016). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. Editorial San Marcos.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Congreso Nacional Reduc: Investigación Educativa e Información. Santiago, Chile, 16-17 octubre, 2000.
- Castillo, A. (1999). Apuntes para la materia de principios de administración. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Recuperado el 12 de abril de 2017 desde [http://www.ingenieria.uaslp.mx/Documents/Apuntes/Principios%20de%20A dm%C3%B3n.pdf](http://www.ingenieria.uaslp.mx/Documents/Apuntes/Principios%20de%20A%20dm%C3%B3n.pdf)

- Cejas, A. (2009). Gestión Educativa. *Integra Educativa*, II (3). Disponible en <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Guzmán, R. (2002). *Maestría personal. Cómo hacer de tu vida una obra de arte*. México: Editorial Pax México, Librería Carlos Cesarman S. A.
- Hurtado, A. (2015). *Planificación estratégica como herramienta para el fortalecimiento de la gestión educativa en la escuela técnica “Simón Bolívar” Naguanagua Estado Carobobo*. [Tesis de Maestría]. Ciudad Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Ixtacuy, O. (2000). *Estrategias de gestión comunitaria*. Recuperado el 12 de abril de 2017 desde <http://revistas.ecosur.mx/filesco/298.pdf>
- Lozado, L. (2013). *Liderazgo y clima institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba*. [Tesis de Maestría]. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Mateus, S.; Álvarez, O.; y García, J. (2011). *La Transformación de la Gestión Directiva en una Institución Educativa de Básica y Media: Un estudio de caso*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ministerio de Educación (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Ministerio de Educación del Perú. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Ortega, C. (2015). *Las Competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima*. [Tesis de Maestría]. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. (2004). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Rodriguez, A. A.; Retamal, M. P.; Lizana, J. N.; y Cornejo, F. A. (2008). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral como predictores del desempeño*:

“evaluación en una empresa pública chilena. [Tesis de Maestría]. Universidad Talca, Chile.

Sánchez, C, (2006). La gestión pedagógica de los docentes con la escuela y el entorno. Caracas-Venezuela: Universidad de Carabobo.

Vidal, M.; Durán, F. y Pujal, N. (2008). Gestión educativa. Educación Media Superior, 22 (2), Ciudad de la Habana. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012

NOTA BIOGRÁFICA

PALACIOS VASQUEZ MARX LEVI



Nació en la ciudad de C. P. Carhuapata el 07 de abril de 1994 en la posta médica, distrito de Jacas Grande, provincia de Huamalíes, hijo de don Dimas Palacios Huerta y Doña Primitiva Vasquez Lastra con domicilio C.P. Cascanga en distrito de Jacas Grande, Provincia de Huamalies y departamento de Huánuco

Realizó sus estudios: Primaria y secundaria en la Institución Educativa Integrada “Cascanga”, C.P. Cascanga en distrito de Jacas Grande, Provincia de

Huamalies y departamento de Huánuco.

Su Estudio Superior lo realizó en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Facultad de ciencias de la educación y se graduó en el año 2021, optó su grado de Bachiller el 2022. Ha realizado estudios en el Centro de Idiomas de la UNHEVAL en el curso Básico “Quechua Profesional”.

SUSAN ESPINOZA PAUCAR

Nació en la ciudad de Lima el 21 de mayo de 1999 en el hospital Dos de Mayo, ciudad de Lima hija de don Hipolito Espinoza lavado y doña Carolina Carmen Paucar Pardave con domicilio en el distrito de Pillco Marca y departamento de Huánuco

Estudió su primaria en la Institución Educativa “N° 32773” Chuquis- Dos de Mayo y secundaria en la Institución Educativa “Manuel


Scorza” del distrito de Chuquis, provincia de Dos de Mayo y departamento de Huánuco.

Estudio Superior: Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Facultad de ciencias de la educación, Obteniendo el título en la especialidad de Lengua y Literatura. En cuanto la formación profesional lo realizó prácticas y pre profesionales en la institución educativa “Victor Raúl Haya de la Torre” Jacas Chico desde el día 10 de agosto hasta el día 18 de diciembre de 2020; ingresó a laborar, en la Institución Educativa “José Carlos Mariátegui” LLata, Huamalíes en el año 2023.

ANEXOS

ANEXO 01. Matriz de consistencia

TITULO: INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE PANA O, HUÁNUCO, 2023

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INSTRUMENTOS	ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la incidencia de la gestión educativa en el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la incidencia de la gestión educativa en el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe incidencia de la gestión educativa en el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p>	<p>V. 1 Gestión educativa</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedagógica • Administrativa • Institucional • Comunitaria 	<p>V. 1</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Enfoque.</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Tipo:</p> <p>Básica</p> <p>Diseño:</p> <p>No experimental</p>	
<p>Problemas específicos.</p> <p>1. Problema específico 1</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023?</p> <p>2. Problema específico 2</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1. Objetivo específico 1</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p> <p>2. Objetivo específico 2</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral de la Institución Educativa</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>1. Hipótesis específica 1</p> <p>Existe relación directa entre la gestión pedagógica y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p> <p>2. Hipótesis específica 2</p> <p>Existe relación directa entre la gestión administrativa y el clima</p>	<p>V. 2 Clima laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Confianza • Motivación • Participación 	<p>V. 2</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Esquema:</p>  <p>Donde:</p> <p>M: Muestra de estudio</p> <p>Ox (V1): Gestión educativa</p> <p>Ox (V2): Clima laboral</p> <p>r: Correlación entre las variables.</p>	<p>Población: 30</p> <p>Muestra: 30</p>

<p>Panao, Huánuco, 2023?</p> <p>3. Problema específico 3</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023?</p>	<p>"Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p> <p>3. Objetivo específico 3</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p>	<p>laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p> <p>3. Hipótesis específica 3</p> <p>Existe relación directa entre la gestión institucional y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p>				
<p>4. Problema específico 4</p> <p>¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023?</p>	<p>4. Objetivo específico 4</p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p>	<p>4. Hipótesis específica 4</p> <p>Existe relación directa entre la gestión comunitaria y el clima laboral de la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panao, Huánuco, 2023.</p>				

ANEXO 02. Consentimiento informado

Huánuco, 08 de septiembre de 2023

ESTIMADO PARTICIPANTE:

En la Universidad Nacional Hermilio Valdizán se viene realizando una investigación titulada: LA GESTIÓN EDUCATIVA Y EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE PANAÑO, HUÁNUCO, 2023, desarrollada por: ESPINOZA PAUCAR, Susan y PALACIOS VASQUEZ, Marx Levi; como únicos responsables del proyecto de investigación. Con el fin para obtener el TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN. ESPECIALIDAD DE LENGUA Y LITERATURA. El presente documento tiene como finalidad hacerle conocer los detalles principales del estudio y solicitarle su consentimiento informado para participar de él.

Problema General:

¿De qué manera se relacionan la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panaño, Huánuco, 2023?

Objetivo General:

Determinar de qué manera se relacionan la gestión educativa y el clima laboral en la Institución Educativa "Túpac Amaru II" de Panaño, Huánuco, 2023.



_____ Ricardo Gabino Hinostroza _____

DNI 61017330

ANEXO 03. Instrumentos

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA

Estimado(a) Profesor(a)

El presente es un documento anónimo, que será de mucha utilidad para el desarrollo de mi investigación, para lo cual pido tu colaboración.

A continuación, hay una relación de preguntas que va a responder. No hay respuesta buena ni mala, lo importante es que responda con sinceridad. Si las situaciones se asemejan a su forma de actuar, marca con un aspa “x”. No deje ninguna pregunta sin contestar.

S=Siempre	CS=Casi siempre	AV=A veces	CN=Casi nunca	N=Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Dimensión	N°	ITEMS	INDICES				
			S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
GESTIÓN PEDAGÓGICA	01	Domina del contenido de las áreas que tienen a su cargo, así como su capacidad didáctica					
	02	Demuestra responsabilidad reflejada en el cumplimiento de los horarios de clase					
	03	Realiza trabajo en equipo entre los docentes de diferentes áreas y ciclos					
	04	Tiene metas claras de aprendizaje y adecuadamente articuladas con el PCC					
	05	Alineación entre el PEI, el PCC y metas claras articuladas a estos instrumentos de gestión, que orienten la programación y la selección de estrategias didácticas					
	06	Selección de estrategias didácticas en función de las metas de aprendizaje					
	07	Mantiene altas expectativas de desempeño respecto a lo que todos los estudiantes pueden aprender					
	08	Logra las metas de aprendizaje para todos sus estudiantes					
	09	Considera las características y necesidades individuales de los estudiantes, brinda condiciones para su aprendizaje					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	10	Prioriza la asignación de recursos por estudiante, sobre todo en las zonas más desfavorecidas					
	11	Dispone de servicios básicos: agua, energía eléctrica y servicios higiénicos que respeten las diferencias de género.					
	12	Previene riesgos, condiciones higiénicas escolares; recursos y sistemas de apoyo que den soporte a la visión de la escuela con el propósito de garantizar los					

		aprendizajes de todos los estudiantes.					
	13	Gestiona la obtención y/o mejora de infraestructura, equipamiento y materiales con el apoyo de estudiantes, padres de familia y comunidad.					
	14	Articula la escuela con la comunidad y aliados estratégicos estableciendo convenios y relaciones de cooperación, para dar soporte al aprendizaje de los estudiantes.					
	15	Implementar programas complementarios de apoyo para garantizar que todos los estudiantes cumplan con las expectativas de aprendizaje establecidas.					
GESTIÓN INSTITUCIONAL	16	Incorpora el diagnóstico preciso de las necesidades de los estudiantes y las familias en el PEI;					
	17	Construye la identidad institucional de manera colectiva y compartida por los integrantes de la comunidad.					
	18	Articula la visión institucional con el desarrollo curricular y el proceso de enseñanza-aprendizaje.					
	19	Cuenta con liderazgo pedagógico y vela por la coherencia entre el diagnóstico y la propuesta pedagógica					
	20	Recoge información sobre las características de los estudiantes con el propósito de identificar grupos de estudiantes con necesidades específicas.					
	21	Brinda formación integral a los estudiantes y desarrollo de competencias en todas las áreas del currículo.					
	22	Cuenta con liderazgo pedagógico y vela por la puesta en marcha de la propuesta pedagógica					
	23	Fortalece la gestión democrática propiciando la organización y participación del CONEI y/o COPAE en la toma de decisiones					
	24	Propone los objetivos de la gestión educativa, proceso que lidera el equipo directivo					
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	25	Fomenta la participación de los aliados estratégicos como soporte necesario para la formación integral de los estudiantes					
	26	Permite que los estudiantes discutan temas que son parte de su problemática, para arribar a soluciones conjuntas.					
	27	Fomenta la participación de estudiantes, tanto en el proceso de aprendizaje como en la identificación y resolución de los problemas de la institución.					
	28	Identifica oportunidades de aprendizaje e incorporándolas en su práctica educativa, recuperando la historia y los saberes de la comunidad					
	29	Brinda soporte afectivo al estudiante con la finalidad de apoyar su proceso de aprendizaje					
	30	Promueve una comunicación efectiva en la IE y el establecimiento de relaciones con y entre sus grupos de interés.					

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL

Estimado Profesor (a):

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para el desarrollo de mi investigación, por ello se pide su colaboración:

Marque con un aspa “X” la respuesta que considere acertada con su punto de vista, según las siguientes alternativas:

S=Siempre	CS=Casi siempre	AV=A veces	CN=Casi nunca	N=Nunca
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Dimensión	N°	ITEMS	INDICES				
			S (5)	CS (4)	AV (3)	CN (2)	N (1)
COMUNICACIÓN	01	La dirección se preocupa por informar a los miembros de la IE de las innovaciones educativas, con el fin de mejorar la calidad del mismo.					
	02	El personal mantiene una comunicación abierta y directa con la dirección.					
	03	Existe una comunicación adecuada entre los docentes y el directivo.					
	04	Existe una comunicación adecuada entre los docentes y el coordinador.					
	05	Se logra conseguir información sobre la IE fácilmente.					
	06	En la IE, se comparten las inquietudes y busca formas de aportar a su mejora.					
	07	En la IE se genera espacios de dialogo profesional con el directivo.					
	08	En la IE se promueve la buena comunicación con los docentes.					
CONFIANZA	09	El directivo promueve una atmosfera de confianza en la IE.					
	10	El directivo tiene confianza necesaria para hablar con su coordinador acerca de materias relacionadas a su trabajo.					
	11	El directivo acepta las recomendaciones y sugerencias de los demás.					
	12	El coordinador comparte sus inquietudes de aprendizaje con sus compañeros.					
	13	Considera que el coordinador conoce bien como la IE está logrando sus metas.					
	14	El coordinador recibe apoyo de sus decisiones de parte del directivo.					
	15	Tiene la confianza de los grupos de trabajo y del					

	directivo.					
	16 Mantiene buenas relaciones con sus colegas.					
MOTIVACIÓN	17 Se siente reconocido por el directivo.					
	18 Considera que los reconocimientos por parte del directivo son adecuados					
	19 Se siente motivado (a) a capacitarse para mejorar sus capacidades cognitivas.					
	20 Logra una adecuada capacitación que le permite aportar a la IE					
	21 Se siente motivado(a) a participar en el desarrollo de actividades en beneficio de la IE					
	22 Muestra interés en el futuro de la IE.					
	23 Establece condiciones socio afectivas para desarrollar los procesos educativos.					
	24 Mantiene un equilibrio entre la posibilidad de cambio y la necesidad de mantener la estabilidad de la IE					
PARTICIPACIÓN	25 Participa activamente en la toma de decisiones sobre asuntos pedagógicos.					
	26 Realiza acciones para generar cambio hacia una adecuada gestión.					
	27 Elabora proyectos de innovación.					
	28 Participa de manera activa aportando con ideas sobre asuntos curriculares y extracurriculares.					
	29 Propone alternativas ante situaciones problemáticas.					
	30 Participa en las actividades curriculares de la IE					
	31 Participa en la decisión de situaciones problemáticas.					
	32 Participa en el desarrollo de proyectos productivas en la IE					

ANEXO 04. Validación de expertos



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
 CARRERA PROFESIONAL DE LENGUA Y LITERATURA



VALIDACIÓN POR JUECES O EXPERTOS

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mideeste
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE LENGUA Y LITERATURA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Orlando Ascayo León

Especialidad: Lengua y Literatura

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de Sí,
 ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()

Firma y Sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE LENGUA Y LITERATURA



VALIDACIÓN POR JUECES O EXPERTOS

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mideeste
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE LENGUA Y LITERATURA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Jorge Farid Gabino González

Especialidad: Lengua y Literatura

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de Sí,
 ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()

Firma y Sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE LENGUA Y LITERATURA



VALIDACIÓN POR JUECES O EXPERTOS

CATEGORÍA	CALIFICACIÓN	INDICADOR
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mideeste
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo
	4. Alto nivel	El ítem tiene relación lógica con la dimensión
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión, pero no corresponden con la dimensión total
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras que utilizan de acuerdo a su significado o por la ordenación de los mismos
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos términos de ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PROFESIONAL DE LENGUA Y LITERATURA



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Juan Sergio Aguirre Tucto

Especialidad: Lengua y Literatura

“Calificar con 1, 2, 3 ó 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ÍTEM	RELEVANCIA	COHERENCIA	SUFICIENCIA	CLARIDAD
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que están midiendo	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
SUFICIENCIA Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de esta.	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, sus sintácticas y semánticas son adecuadas	1. No cumple con el criterio				
	2. Bajo nivel				
	3. Moderado nivel				
	4. Alto nivel	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (x) En caso de Sí,
 ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (x) NO ()

Firma y Sello del experto



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 09:00 a.m., del día 29 de diciembre del 2023, reunidos en el aula 202 de la Facultad de Ciencias de la Educación los docentes que fueron designados como miembros del Jurado según Resolución N° 3651-2023-UNHEVAL-FCE/D de fecha 29 de diciembre de 2023, conformados por:

- Dr. Victor Manuel ROJAS RIVERA Presidente
- Lic. Luis Hernan MOZOMBITE CAMPOVERDE Secretario
- Lic. Andrés Avelino JARA MAYLLE Vocal

Con el asesoramiento de la Mg. Zoilita Faridi GABINO GONZALEZ el (la) Bachiller: **Susan ESPINOZA PAUCAR** aspirante al Título Profesional de Licenciado (a) en Educación Especialidad: **Lengua y Literatura**, se dio por iniciado el proceso de sustentación de la tesis titulada: **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE PANAO, HUÁNUCO, 2023.**

Concluido el proceso de sustentación, cada miembro del jurado procedió a la evaluación del (de la) aspirante, teniendo presente los criterios de evaluación siguientes:

- Presentación personal	Deficiente: (00-13) (_____)
- Locución	Regular: (14) (_____)
- Equilibrio emocional	Bueno: (15-16) (<u>15</u>)
- Nivel de conocimiento	Muy Bueno: (17-18) (_____)
- Orden y coherencia	Excelente: (19-20) (_____)
- Habilidad para absolver preguntas	

Obteniendo, en consecuencia, el (la) titulando la nota de: Quince

Equivalente a: BUENO

Calificación que se realizó de acuerdo al Art. 78° del Reglamento General de Grados y Títulos Modificado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Los miembros del Jurado firman el ACTA en señal de conformidad, siendo a la: 10:30, horas del día 29 de diciembre de 2023.

PRESIDENTE
DNI N° 22468265

SECRETARIO
DNI N° 22426685

VOCAL
DNI N° 22414301



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILO VALDIZÁN-HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 09:00 a.m., del día 29 de diciembre del 2023, reunidos en el aula 202 de la Facultad de Ciencias de la Educación los docentes que fueron designados como miembros del Jurado según Resolución N° 3651-2023-UNHEVAL-FCE/D de fecha 29 de diciembre de 2023, conformados por:

- Dr. Victor Manuel ROJAS RIVERA Presidente
- Lic. Luis Hernan MOZOMBITE CAMPOVERDE Secretario
- Lic. Andrés Avelino JARA MAYLLE Vocal

Con el asesoramiento de la Mg. Zoilita Faridi GABINO GONZALEZ el (la) Bachiller: **Marx Levi PALACIOS VASQUEZ** aspirante al Título Profesional de Licenciado (a) en Educación Especialidad: **Lengua y Literatura**, se dio por iniciado el proceso de sustentación de la tesis titulada: **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE PANAÓ, HUÁNUCO, 2023.**

Concluido el proceso de sustentación, cada miembro del jurado procedió a la evaluación del (de la) aspirante, teniendo presente los criterios de evaluación siguientes:

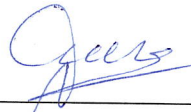
- Presentación personal	Deficiente: (00-13) (<u> </u>)
- Locución	Regular: (14) (<u> </u>)
- Equilibrio emocional	Bueno: (15-16) (<u> 15 </u>)
- Nivel de conocimiento	Muy Bueno: (17-18) (<u> </u>)
- Orden y coherencia	Excelente: (19-20) (<u> </u>)
- Habilidad para absolver preguntas	


Obteniendo, en consecuencia, el (la) titulado la nota de: Quince


Equivalente a: BUENO

Calificación que se realizó de acuerdo al Art. 78° del Reglamento General de Grados y Títulos Modificado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

Los miembros del Jurado firman el ACTA en señal de conformidad, siendo a la: 10:30 horas del día 29 de diciembre de 2023.


 PRESIDENTE
 DNI N° 22468765


 SECRETARIO
 DNI N° 22426685


 VOCAL
 DNI N° 22414301



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN - HUÁNUCO
Facultad de Ciencias de la Educación
Unidad de Investigación
"Año de Unidad, la Paz y el Desarrollo"



CONSTANCIA DE SIMILITUD N° 0286-2023 SOFTWARE ANTIPLAGIO – (FCE) – UNHEVAL

La Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias de la Educación, emite la presente Constancia de Antiplagio, aplicando el Software TURNITIN, el cual reporta un **15%** de similitud, correspondiente a los interesados: **ESPINOZA PAUCAR Susan** y **PALACIOS VASQUEZ Marx Levi**, del trabajo de investigación: **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE PANAÓ, HUÁNUCO, 2023**; de la Carrera Profesional de Lengua y Literatura, considerando como asesora a la **Mg. Zoilita Faridi GABINO GONZALEZ**.

DECLARANDO (APTO)

Se expide la presente, para los trámites pertinentes.

Pillco Marca, 23 de noviembre de 2023.



Dr. Edwin Roger Esteban Rivera

*Director de la Unidad de Investigación - Facultad de Ciencias de la Educación
UNHEVAL*

NOMBRE DEL TRABAJO

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA
EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE P
ANAÑO, HUÁNUCO, 2023**

AUTOR

**ESPIÑOZA PAUCAR Susan y
PALACIOS VASQUEZ Marx Levi**

RECUENTO DE PALABRAS

28641 Words

RECUENTO DE CARACTERES

161201 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

154 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.2MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 23, 2023 4:58 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 23, 2023 5:00 PM GMT-5

● 15% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 13% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Material citado

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado	X	Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría		Doctorado
-----------------	---	-----------------------------	--	------------------	----------	--	-----------

Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Escuela Profesional	LENGUA y LITERATURA
Carrera Profesional	LENGUA y LITERATURA
Grado que otorga	
Título que otorga	LICENCIADO (A) EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD: LENGUA Y LITERATURA

Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	
Nombre del programa	
Título que Otorga	

Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Nombre del Programa de estudio	
Grado que otorga	

2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Apellidos y Nombres:	ESPINOZA PAUCAR SUSAN						
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular: 917919475
Nro. de Documento:	75235471				Correo Electrónico:	Susan.paucar21@gmail.com	

Apellidos y Nombres:	PALACIOS VASQUEZ MARX LEVI						
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular: 900195532
Nro. de Documento:	48252074				Correo Electrónico:	Marx.palacios@unheval.pe	

Apellidos y Nombres:							
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:
Nro. de Documento:					Correo Electrónico:		

3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)							SI	X	NO
Apellidos y Nombres:	GABINO GONZALEZ, ZOILITA FARIDI				ORCID ID:	0000-0002-7178-2471			
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de documento:	40945381	

4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	ROJAS RIVERA, VICTOR MANUEL
Secretario:	GUILLERMO BUZZI, JUSELINO FEDERICO
Vocal:	JARA MAYLLE, ANDRES AVELINO
Vocal:	
Vocal:	
Accesitario	MOZOMBITE CAMPOVERDE, LUIS HERNAN

5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los datos requeridos completos)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TÚPAC AMARU II" DE PANAQ, HUÁNUCO, 2023
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico o Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO (A) EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD: LENGUA Y LITERATURA
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)			2023
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	X	Tesis Formato Artículo
	Trabajo de Investigación		Trabajo de Suficiencia Profesional
	Trabajo Académico		Otros (especifique modalidad)
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	GESTIÓN EDUCATIVA	CLIMA LABORAL	INCIDENCIA

Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	X	Condición Cerrada (*)
	Con Periodo de Embargo (*)		Fecha de Fin de Embargo:





¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):	SI	NO	X
Información de la Agencia Patrocinadora:			

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.

7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

--

Firma: 					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Apellidos y Nombres:</td> <td>ESPINOZA PAUCAR SUSAN</td> </tr> <tr> <td>DNI:</td> <td>75235471</td> </tr> </table>	Apellidos y Nombres:	ESPINOZA PAUCAR SUSAN	DNI:	75235471	Huella Digital
Apellidos y Nombres:	ESPINOZA PAUCAR SUSAN				
DNI:	75235471				
Firma: 					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Apellidos y Nombres:</td> <td>PALACIOS VASQUEZ MARX LEVI</td> </tr> <tr> <td>DNI:</td> <td>48252074</td> </tr> </table>	Apellidos y Nombres:	PALACIOS VASQUEZ MARX LEVI	DNI:	48252074	Huella Digital
Apellidos y Nombres:	PALACIOS VASQUEZ MARX LEVI				
DNI:	48252074				
Firma:					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Apellidos y Nombres:</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DNI:</td> <td></td> </tr> </table>	Apellidos y Nombres:		DNI:		Huella Digital
Apellidos y Nombres:					
DNI:					
Fecha: 15 /01 /2024					

Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.

**UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"**

Licenciada con Resolución del Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD

Facultad de Ciencias de la Educación

Unidad de Investigación

"Año de Unidad, la Paz y del Desarrollo"



DECLARACIÓN JURADA

Yo, Susán Espinoza Paucar, identificado con: 75235471, con domicilio en el Jr. Ancash N/S, distrito de: Chuquis, provincia de: Dos de Mayo, departamento de: Huánuco; aspirante al: título profesional de licenciada en educación especialidad lengua y literatura.

DECLARANDO BAJO JURAMENTO QUE:

La tesis titulada "INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA LABORAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÚPAC AMARU II DE PANAÓ, HUÁNUCO, 2023 " fue elaborada dentro del marco ético y legal en su redacción. Si en el futuro se detectara evidencias de vulnerabilidad en el sistema antiplagio mediante actos que lindan con lo ético y legal, me someto a las sanciones a que hubiera lugar.

Huánuco, 15 de enero 2024

Firma



Susán Espinoza Paucar



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"

Licenciada con Resolución del Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD

Facultad de Ciencias de la Educación

Unidad de Investigación

"Año de Unidad, la Paz y del Desarrollo"



DECLARACIÓN JURADA

Yo, Palacios Vasquez Marx Levi, identificado con DNI 48252074, con domicilio en el CP Cascanga, distrito de Jacas Grande, provincia de Huamalies, departamento de Huánuco; aspirante al grado de licenciado en educación/título profesional correspondiente al programa carrera profesional de Lengua y Literatura.

DECLARANDO BAJO JURAMENTO QUE:

La tesis titulada "LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "TUPAC AMARU II" DE PANAÓ, HUÁNUCO, 2023" fue elaborada dentro del marco ético y legal en su redacción. Si en el futuro se detectara evidencias de vulnerabilidad en el sistema antiplagio mediante actos que lindan con lo ético y legal, me someto a las sanciones a que hubiera lugar.

Huánuco, 15 de enero 2024

Firma



Marx Levi Palacios Vasquez