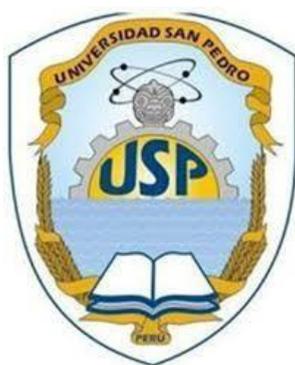


**UNIVERSIDAD SAN PEDRO**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCION DE POSGRADO DE EDUCACIÓN**



**Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución  
educativa N°88136 “San Pablo”-Yupán; 2019**

**Tesis para obtener el Grado de Maestro en Educación con mención en  
Docencia Universitaria y Gestión Educativa**

**Autor:**

Palomino Palomino, William Edinson

**Asesor:**

Berrospi Espinoza, Hernán

**Chimbote – Perú**  
**2021**

## INDICE

1. Palabra clave.....	iv
2. Título.....	v
3. Resumen.....	vi
4. Abstract.....	vii
5. Introducción.....	1
5.1. Antecedentes y fundamentación científica.....	1
5.1.1. Antecedentes.....	1
5.1.2. Fundamentación científica.....	3
5.1.2.1. Gestión Educativa.....	3
5.1.2.1.1. Dimensiones de la gestión educativa.....	4
5.1.2.1.2. Objetivos de la gestión educativa.....	5
5.1.2.1.3. Principios de la de la gestión educativa.....	5
5.1.2.1.4. Procesos de la gestión educativa.....	6
5.1.2.1.5. Beneficios de la gestión educativa.....	7
5.1.2.1.6. Instrumentos de la gestión educativa.....	8
5.1.2.1.7. Compromisos de la gestión escolar.....	8
5.1.2.2. Clima institucional.....	9
5.1.2.2.1. Definiciones.....	9
5.1.2.2.2. Tipos de clima institucional.....	10
5.1.2.2.3. Dimensiones del clima institucional.....	11
5.1.2.2.4. Elementos del clima institucional.....	12
5.1.2.2.5. Factores que impiden un adecuado clima institucional.....	13
5.1.2.2.6. Importancia del clima institucional.....	13
5.1.2.2.7. Componentes del clima institucional.....	14
5.1.2.2.8. Clima institucional y el director.....	14
5.2. Justificación de la investigación.....	15
5.3. Problema.....	15
5.4. Conceptuación y Operacionalización de las variables.....	18
5.5. Hipótesis.....	20
5.6. Objetivos.....	20

6. Metodología.....	20
6.1. Tipo y diseño de investigación.....	20
6.2. Población y muestra.....	21
6.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	21
6.4. Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	22
7. Resultados.....	23
8. Análisis y discusión.....	27
9. Conclusión y recomendaciones.....	29
10. Agradecimiento.....	31
11. Referencias bibliográficas.....	32
12. Apéndice y anexos.....	36

## 1. PALABRAS CLAVE

### 1.1. En español

Tema : Gestión educativa – clima institucional.  
Especialidad : Educación

### 1.2. En Inglés

Topic : Educational management – institutional climate.  
Specialty : Education

### Línea de investigación

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	OCDE		
	ÁREA	SUBÁREA	DISCIPLINA
Organización y dirección de las instituciones educativas.	Ciencias sociales	Otras ciencias sociales	Ciencias Sociales, Interdisciplinaria.

## **2. TÍTULO**

**En español:**

Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N° 88136 –San Pabloll –Yupán; 2019

**En inglés:**

Educational management and institutional climate by teacher of the –San Pabloll School – Yupán; 2019

### **3. RESUMEN**

A través de la presente investigación se estudió la gestión educativa y el clima institucional en docentes de la I.E. N°88136 -San Pablo - Yupán, 2019; con el propósito de establecer si existe relación entre las variables mencionadas, para ello se empleó el diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo correlacional a una población y muestra de 15 docentes a quienes se les administró el cuestionario de Martín (1999) y Pairazaman (2018). La técnica empleada fue la encuesta y el instrumento usado fue el cuestionario. Además se utilizó como técnica de procesamiento de información el programa SPSS versión 25. Al concluir con el estudio los resultados indican que el 80 % de los evaluados percibe que la gestión educativa se ubica en el nivel regular, mientras que el 86,7 % indica que el clima institucional es regular. A su vez, se concluyó que existe relación entre las variables gestión educativa y clima institucional, la cual evidenció un coeficiente de correlación R igual a 0,814, con ello se puede asumir que existe una correlación alta entre ambas variables.

#### **4. ABSTRACT**

Through this research the educational management and institutional climate in teachers of the I.E. N ° 88136 –San Pablol - Yupán, 2019; With the purpose of establishing whether there is a relationship between the aforementioned variables, the design of a non-experimental descriptive correlational study was used for a population and sample of 15 teachers who were administered the questionnaire by Martín (1999) and Pairazaman (2018). At the conclusion of the study, the results indicate that 80% of those evaluated perceive that educational management is at the regular level, while 86.7% indicate that the institutional climate is regular. In turn, it was concluded that there is a relationship between educational management and institutional climate, wich evidenced a correlation coefficient R equal to 0,814, wich is it can be assumed that there is a high correlation between both variables.

## **5. INTRODUCCIÓN**

### **5.1. Antecedentes y fundamentación científica**

#### **5.1.1. Antecedentes**

Diversos autores han indagado sobre las variables del presente estudio con la finalidad de darle respuesta a una problemática, a continuación se describirán algunas investigaciones:

Para Effio (2018), en su tesis busco investigar a la gestión educativa y el clima institucional, al indagar sobre la problemática en su institución propuso identificar la relación entre las variables presentadas , empleando el diseño de investigación de tipo descriptivo correlacional a una muestra de 15 sujetos aplicándoles un cuestionario por variable. El autor concluye afirmando que existe correspondencia alta entre las variables, asimismo la gestión educativa obtiene el 53% ubicándose en el nivel bueno, mientras el 60 % percibe al clima institucional es regular.

Linares (2018), quien investigó la relación entre gestión educativa y clima organizacional con un estudio de tipo descriptivo correlacional. El autor menciona a modo de conclusión que existe una relación positiva entre las mismas, evidenciándose que la primera variable influye de forma favorable en el clima institucional proporcionando un adecuado ambiente para enseñar y aprender.

Por otro lado, Chalco (2015), en su investigación sobre gestión educativa y clima institucional logro establecer como propósito determinar el grado de relación e influencia entre las variables, para ello empleó el diseño de investigación no experimental de tipo descriptivo correlacional. Los resultados obtenidos por el autor establecen que existe correlación entre las variables estudiadas, por ende, es importante que el personal directivo tenga una adecuada planificación y gestión de recursos para fortalecer la mejora educativa y la convivencia armoniosa en la institución.

En la tesis de Albañil (2015), quien al evaluar la problemática de su institución educativa se planteó evaluar el clima institucional mediante la metodología no experimental de tipo descriptivo correlacional a 67 docentes a quienes se les administró un cuestionario Los resultados indican que se ubica en el nivel regular.

Por otro lado, Molocho (2016), en su trabajo de investigación sobre clima institucional, tuvo como propósito identificar el nivel de dicha variable a través de

la metodología descriptiva correlacional, determinando que el nivel de autoestima es bajo, del mismo modo que la dimensión potencial humano alcanza un 43%, por

lo que se concluye afirmando que el clima laboral es importante para que un centro de trabajo funcione en armonía y halla mayor productividad.

A su vez, Aguado (2016), en su tesis estudió al clima organizacional como un fenómeno que puede ejercer influencia en el ambiente de trabajo y en la productividad de los docentes, para realizar dicho estudio se utilizó el tipo de diseño descriptivo correlacional, evidenciando que existe un buen nivel de clima organizacional y que este contribuye con una convivencia armoniosa en el trabajo. Para Pérez (2017), fue necesario investigar al clima organizacional y desempeño docente y la forma en las que estas se relacionan a través de la metodología de investigación descriptiva correlacional. La conclusión a la cual llegó el autor fue que existe relación positiva entre las variables, del mismo modo se destaca que al existir un ambiente cálido de trabajo la labor del docente mejora.

A su vez, Castrejón (2016), en su estudio concluyó, en relación a la gestión institucional y el clima organizacional a través de su investigación de tipo descriptiva correlacional, que las variables mencionadas tienen una relación de dependencia.

Para Palomino (2018), en su tesis respecto a gestión educativa y clima laboral en Lima, con el objeto de evidenciar si existe relación entre las variables de estudio, para ello se empleó el diseño no experimental a una muestra formada por 120 docentes a quienes se les aplicó cuestionarios con escala likert. Al terminar su investigación según el coeficiente de spearman se determina que las variables se correlacionan.

Con respecto al estudio de Tinoco (2016), el cual tuvo por finalidad evaluar la influencia de la gestión educativa en el clima organizacional, empleando el diseño de investigación de tipo descriptivo correlacional a una muestra conformada por profesores, se concluyó afirmando que las variables se relacionan.

Además Linares (2018), en su tesis pretendió estudiar al clima laboral y gestión educativa con el propósito de determinar si puede evidenciarse relación entre los mismos, empleándose el diseño no experimental a una muestra de 160 docentes .al concluir con la investigación el autor menciona que hay una relación positiva entre las variables.

Finalmente, Álvarez (2017), en su tesis sobre la gestión educativa, la cual tuvo como propósito evidenciar cuan determinante es la gestión educativa, para ello se empleó el diseño de investigación no experimental, al concluir con el estudio se estableció que la variable permite que el funcionamiento de una I.E sea óptimo mejorando el servicio brindado.

## **5.1.2. Fundamentación científica**

### **5.1.2.1 Gestión educativa**

Para Correa, Álvarez y Correa, s. f., se define como la unión entre administración y dirección relacionada al ámbito educativo que tiene por finalidad organizar, planificar y ejecutar mejoras en las instituciones educativas.

En cambio para el SINEACE (2013), la gestión educativa plantea los objetivos a seguir dentro de una institución procurando su desarrollo de forma sostenida.

Del mismo para Tedesco (1995), se conceptualiza como la manera en la que se direcciona y organiza un conjunto de capacidades que poseen los colaboradores los cuales favorecen la calidad del servicio prestado.

Casassus (2000), establece que la gestión es la administración de recursos en el área educativa, con el fin de mejorar el servicio prestado a la comunidad.

Con respecto a este tema, el Minedu (2011), la define como medio que tiene una institución para ser eficiente a través de la administración de recursos, por ende, todo lo que se suscite dentro de ella permitirá que se alcancen los objetivos trazados y se mejore el nivel educativo de los educandos.

Según, Alvarado (2006), entiende a la gestión como un grupo de métodos, herramientas y procesos, que tienen por objeto administrar recursos y ejecutar actividades que contribuyan con la mejora de las condiciones educativas y optimicen el aprendizaje del estudiante.

Finalmente Choque (2005), define a la variable como un medio para dirigir una institución educativa desde el ámbito administrativo y didáctico con el fin de lograr que los estudiantes se desarrollen como sujetos eficientes y capaces de contribuir con la mejora de su entorno.

### **5.1.2.1.1. Dimensiones de la gestión educativa**

Minedu (2011), establece cuatro dimensiones las cuales serán descritas a continuación:

#### **a) Institucional**

La dimensión engloba el estudio de la organización, distribución y forma de funcionamiento de la misma, plasmada en los instrumentos de gestión, los cuales muestran de forma específica los procesos y procedimientos en la administración, así como el uso del tiempo e infraestructura. Es importante hacer hincapié que el directivo tendrá que motivar e incentivar a su personal para cumplir sus funciones de forma eficiente, debido a que sólo puede existir gestión y dirección cuando hay un conjunto de personas dispuestas a ser dirigidas. (Minedu, 2011)

#### **b) Pedagógica**

Esta dimensión está enfocada en el docente y la forma en la que este se desarrolla dentro del aula a través de su experiencia utilizando métodos, técnicas y estrategias para enseñar de manera que el estudiante pueda obtener un aprendizaje significativo. (Minedu, 2011)

#### **c) Administrativa**

Esta dimensión hace hincapié en la forma de distribución recursos dentro de una institución, respetando los procesos de operaciones y su bienestar personal de manera que los esfuerzos concluyan en lograr que el proceso de enseñar y aprender se optimice y el estudiante este satisfecho, asimismo el personal se sienta motivado y se contribuya con el desarrollo de la comunidad. (Minedu, 2011)

#### **d) Comunitaria**

Esta dimensión se centra en la relación que debe existir entre una institución educativa y la comunidad en la que se desenvuelve, ambas deben trabajar unidas para lograr que los estudiantes, padres de familia y maestros sean atendidos en sus necesidades, para ello deben formar alianzas, crear políticas y gestiones que permitan la mejora en educación.

### **5.1.2.1.2. Objetivos de la gestión educativa**

Minedu (2013), menciona que el directivo tiene por función velar por el correcto funcionamiento de una institución educativa a través de la gestión de los recursos financieros y humanos, con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales, por ello, el ministerio de educación propone dos características fundamentales para la lograr el mencionado fin.

1. Comprender que una institución educativa es un lugar donde se imparte enseñanza de tipo cognitivo y ético, donde el docente es el facilitador de información y de modelos que permiten a los estudiantes crecer para formarse como ciudadanos útiles para la sociedad. Para ello, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con los objetivos institucionales, así como tener la colaboración de los demás miembros de la comunidad educativa.
2. Lograr que la institución educativa sea eficiente en la labor que realiza a través de una gestión ordenada, metódica y coordinada, considerando al personal como un medio importante para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, debe promoverse la innovación en la didáctica y pedagogía para enseñar preocupándose el gestor educativo porque todo el personal tenga un óptimo desempeño.

### **5.1.2.1.3 Principios de la gestión educativa**

Para que tenga éxito en el ámbito de su aplicación es necesario comprender que existen una serie de premisas a cumplirse, por ende el directivo debe propiciar estos principios en la institución que preside.

Según Arava (1998), son 8 principios básicos a tener en cuenta, entre ellos tenemos:

- a) Formar estudiantes competentes y creativos.
- b) Organizar la institución delimitando la autoridad y su grado de implicancia.
- c) Establecer el proceso para decidir en base a los objetivos de manera que delimiten responsabilidades y funciones.

- d) Involucrar a los actores educativos en los objetivos de la institución educativa de forma que participen activamente.
- e) Ubicar al estudiante según el grado correspondiente, teniendo en consideración los conocimientos con los que cuenta mediante la evaluación docente.
- f) Dirección de actividades que forma eficiente y rápida que permita un accionar más claro en cuanto a los procesos.
- g) El directivo tiene que emplear la comunicación asertiva y empática de forma que el personal a su cargo se sienta motivado y valorado. Además debe gestionar su mejora profesional a través de capacitación y proponiéndoles retos nuevos a desarrollar.
- h) El directivo debe comprender que la evaluación es para identificar debilidades en el docente de forma que al conocerlas se puede retroalimentar y permitir la mejora continua.

#### **5.1.2.1.4. Procesos de la Gestión educativa**

Amarate (2000) menciona que para conseguir los objetivos de una organización es necesario que la comunidad educativa trabaje unida a través de diversas tareas o funciones encargadas a los miembros de la institución. Por tanto, según menciona el autor en el proceso de efectúan cuatro momentos, los cuales serán descritos a continuación:

##### **1. Planificar :**

En este momento el directivo y personal docente a través de la problemática suscitada en la institución organiza ideas que son plasmadas en documentos como el plan institucional de forma que se creen estrategias de acuerdo a la visión y misión a seguir. Asimismo la planificación es definida como un proceso ordenado, continuo y abierto que permite la mejora del servicio educativo brindado.

Es además una fase de toma de decisiones y establecimiento de acciones coordinadas y ordenadas para lograr el desarrollo óptimo del estudiante. (Amarate,2000)

## 2. Ejecución:

Este momento permite que las actividades planificadas sean llevadas a cabo, según lo establecido, teniendo en cuenta la administración de recursos y los aliados estratégicos. Del mismo modo, involucra la forma de distribución del trabajo por medio de funciones y su posición en la organización. (Amarate, 2000)

## 3. Evaluación y monitoreo:

En esta parte del proceso luego de planificar y ejecutar las acciones propuestas es necesario comprobar que el cumplimiento haya sido según lo propuesto, para ello existe la revisión de las tareas asignadas a cada colaborador, así como su grado de importancia. En el ámbito educativo el Minedu ha generado una serie de procedimientos e instrumentos para evaluar al docente y su desempeño; así como para valorar al directivo de manera que corrija las acciones que afecten a la institución. Pero no sólo se trata de la forma en que se desempeña, sino también a la forma en la que se administran recursos materiales, los cuales son destinados para promover espacios adecuados que contribuyan con la forma en la que el estudiante aprende.

### **5.1.2.1.5 Beneficios de la gestión educativa**

Minedu (2013), refiere que son múltiples los beneficios que brinda para la mejora educativa, algunos de ellos serán mencionados a continuación:

1. Contribuye con la planeación y ejecución de proyectos educativos, fortaleciéndolos.
2. Permite que la institución educativa pueda desarrollar actividades con autonomía, a pesar de ser parte de una organización cada colegio posee una visión y misión orientada a su mejora y crecimiento.
3. Aprueba el uso de la administración para gerenciar los recursos económicos y de infraestructura.
4. Promueve la existencia de un guía pedagógico y líderes de grupos de trabajo con el propósito de cumplir con las metas establecidas.
5. Permite que se fomenten interrelaciones positivas que contribuyan con el proceso de aprendizaje del estudiante.

6. Logra que el conocimiento impartido por el docente tenga un fin y proceso en sí mismo, teniendo un seguimiento y enfoque de acuerdo a lo planificado en sus unidades de aprendizaje y sesiones de clases.
7. Permite que se logren los objetivos que apuntan a la visión y misión de la institución educativa en favor de su localidad.

#### **5.1.2.1.6 Instrumentos de la gestión educativa**

Minedu (2019), explica que el directivo tiene un grupo de herramientas e instrumentos que le permiten gestionar dentro y fuera de la institución educativa entre los cuales se destacan:

- El proyecto educativo institucional, es aquel que guarda los objetivos, visión, misión, así como elementos de la organización de forma que se convierte en la cara de la institución al guardar información valiosa. Además permite tener un orden administrativo para guiar a la escuela hacia la mejora con metas visualizadas por la comunidad educativa, considerándose entonces una herramienta fundamental. (Minedu,2019)
- Con respecto al plan anual de trabajo, este alberga información concerniente al sistema de trabajo de una institución en relación a las acciones para lograr el aprendizaje de los estudiantes. Tiene como componentes al diagnóstico, objetivos institucionales, mejora de los aprendizajes y gestión de la convivencia. (Minedu,2019)
- El proyecto curricular institucional proporciona información valiosa con respecto a la forma en la que se imparten los aprendizajes a los estudiantes, considerando sus necesidades educativas y el proceso de diversificación curricular. Este instrumento se debe actualizar cada año, permitiendo al docente evaluar los logros obtenidos y planificar las mejoras para el siguiente año. (Minedu,2019)
- Otro instrumento importante para la gestión es el reglamento interno, quien contiene información que permite regular el comportamiento de los actores educativos en función a sus labores dentro de la institución educativa, proporcionando además sanciones a quienes transgredan dichas normas, además es adecuada según cada nivel y ciclo. Es importante que toda institución difunda el contenido de este instrumento de forma que se eviten las faltas. Regula

además el abordaje de la convivencia escolar armónica, por lo cual debe ser actualizado cada año. (Minedu,2019)

### **5.1.2.1.7 Compromisos de la gestión escolar**

Minedu (2019), hace referencia a que los compromisos brindan los lineamientos para lograr el funcionamiento eficiente de la institución educativa. Asimismo, permite tener información relevante para tomar decisiones en mejora de la calidad educativa. Entre los cuales tenemos:

- El progreso del aprendizaje de forma anual, es decir el crecimiento grado a grado del estudiante con respecto a su formación personal y académica. Además la mejora en las áreas en las que ha tenido dificultad de forma que el traslado de grado se realice con un estudiante preparado cognoscitivamente para afrontarlo.
- El segundo compromiso está orientado a la cantidad de estudiantes que continúan desarrollándose en la institución educativa, considerando a los que se han matriculado el año anterior. Posterior al cálculo se evalúan los factores de fomentaron un perdida de educandos, abordándose las debilidades.
- El cumplimiento total de las horas de clase programadas es importante debido a que garantiza que lo plasmado en los instrumentos de gestión pueda cumplirse en favor de los estudiantes, por ello es necesario que las horas de clase sean efectivas.
- Es importante que el tiempo estipulado para el desarrollo de cada clase sea respetado para garantizar que el contenido sea comprendido por los estudiantes.
- La aplicación de las rutas de aprendizaje, para el desarrollo de los cursos base del estudiante, estos son el de matemática y comunicación.
- No sólo la aplicación de las rutas de aprendizaje deben ser importante, sino también la administración de los materiales para enseñar, el ministerio de educación brinda material audiovisual y escrito como herramientas didácticas para enseñar de forma que los estudiantes tengan más oportunidades de aprender y mejorar la calidad educativa.
- Para lograr resultados óptimos en la educación de los estudiantes, no sólo se le brinda formación cognitiva, si no también ética y personal, por ello es fundamental que se garantice un ambiente de respeto y colaboración en la institución educativa donde la convivencia escolar sea armoniosa.
- La elaboración del plan anual de trabajo brinda una dirección en la forma en la que se deben realizar las actividades planificadas en función a los objetivos

institucionales, para contribuir con la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

## **5.1.2.2. Clima institucional**

### **5.1.2.2.1. Definiciones**

Para Friedlander y Margulies (1969), el clima institucional se define como un componente del ámbito social que actúa en el desarrollo de las funciones de un trabajador.

Mendez (2006), lo define como un proceso en el que se realiza la interacción entre pares y directivos de manera que se evalúan conductas que propicien la convivencia armoniosa.

Según Chiavenato (2009), es el conjunto de medios que el ambiente proporciona para que el empleado se sienta integrado a la institución y a las personas que lo rodea dentro de la misma, los cuales propician su crecimiento personal y profesional.

A su vez, Anzola (2003), la define como la forma en la que el colaborador percibe el lugar donde se desarrolla y que distingue a una organización de otra.

Según, Ortiz (2008), es la suma de opiniones que tiene un trabajador sobre el lugar donde se desenvuelve luego de estar en constante interacción.

También, Rodríguez (1999), manifiesta que es el conjunto de apreciaciones por parte de un sujeto o varios dentro de un contexto laboral, sobre diversos factores que afectan o contribuyen a la mejora de sus funciones.

Fernandez y Asensio (1993), es la percepción que tiene la comunidad educativa sobre el ambiente donde se labora y estudia. Además, es importante que sea favorable para lograr que los objetivos organizaciones no presenten dificultades.

Para Palma (2004), es el nivel en la que los sujetos en un ambiente de trabajo perciben el ambiente donde laboral y las relaciones interpersonales.

### **5.1.2.2.2. Tipos de clima institucional**

Para Likert citado por Pérez (2012), quien determina que a través de la relación entre los individuos y el lugar donde trabajan surgen distintos tipos los cuales se agrupan a través de sistemas.

a) Sistema autoritario – explotador

Los directivos se caracterizan por no delegar o confiar en sus colaboradores, de forma que la planificación y toma de decisiones son parte de sus labores, del mismo modo es el único que está en la cima de la

institución. Produce inseguridad y temor en el personal, trabajando en función a castigos y sanciones para lograr que se cumplan sus funciones de forma exitosa. (Pérez, 2012)

b) Sistema Autoritarita – paternalista

El estilo de dirección sigue siendo rígido y autoritario, donde el colaborador no tiene opción a expresar sus ideas de forma libre, sin embargo si se le delegan pequeñas tomas de decisiones, estableciéndose una relación de patrón y sirviente. Se emplean algunas recompensas para mantener motivado al trabajador, pero de la misma forma se le exige más de sí. (Pérez, 2012)

c) Sistema consultivo

En este tipo de clima el directivo permite que el colaborador se involucre en las decisiones, así como en la planificación de acciones de mejora de la institución, sin embargo la comunicación sigue siendo de orden descendente. (Pérez, 2012)

d) Sistema de participación

El directivo confía en sus trabajadores de forma que están involucrados en las decisiones de su organización asumiendo retos y estando integrados cada uno en el nivel y responsabilidad que le corresponde, estableciendo vías de comunicación de forma fluida y de tipo horizontal. (Pérez, 2012)

### **5.1.2.2.3. Dimensiones del clima institucional**

En la investigación de Pérez (2012), describe a cuatro factores que determinan el clima en una organización. Entre ellas tenemos:

a) La comunicación

Es un medio por el cual el ser humano interactúa con las personas que rodean su entorno, en las organizaciones es de vital importancia que las vías de comunicación sean efectivas de forma que se reciba la dirección correcta para desarrollar sus labores, además esta dimensión permite que se establezcan relaciones interpersonales entre los colaboradores de forma que se sientan motivados para el trabajo. Es también considerado como un medio de interacción mediante el cual no sólo se comparte información sino además se establecen señales que contribuyen con el funcionamiento

estable de una organización, debido a que posee componentes como :  
emisor, receptor , mensaje , contexto y canal (Pérez, 2012)

b) La motivación

Es una parte fundamental para que el clima institucional se fortalezca y halla mayor productividad, es decir que el ser humano se esfuerza cuando hay un estímulo que lo impulsa este puede ser intrínseco o extrínseco. Considerada como una fuerza que involucra a la mente en coordinación con la voluntad, nos permite desarrollar diversas acciones o actividades en favor del crecimiento personal e institucional. (Pérez, 2012)

c) Confianza

En todo entorno donde se efectúa una labor debe existir la seguridad de que las personas que participan dentro de la institución van a contribuir de forma eficiente con las tareas propuestas, de la misma forma que la información tratada en la misma es de orden confidencial. También permite que el trabajo en equipo realizado sea más eficiente, debido a que cada integrante cumple con su tarea de forma responsable. (Pérez, 2012)

d) Participación

Es la forma en la que la comunidad educativa interviene en las actividades programadas para la mejora educativa. Se mide a través de la cantidad de personas que participan y la forma de su contribución. (Pérez, 2012).

#### **5.1.2.2.4. Elementos del clima institucional**

Pérez (2012), existen elementos fundamentales para mejorar el clima laboral, según menciona el autor estos son 7.

- El manejo de las relaciones sociales, el líder pedagógico tiene por función velar por las relaciones interpersonales armoniosas fomentando además la comunicación asertiva y la participación de todos los integrantes de la institución en las actividades planificadas en el plan de trabajo. Una institución educativa donde haya un buen trato entre los integrantes de la misma garantiza un clima favorable para el trabajo docente y los estudiantes.
- La institución debe tener clara la forma en la que se quiere conducir, para ello la misión, visión y objetivos organizacionales deben estar definidos. Conducir una institución sin metas claras y lineamientos trae consigo fracaso en la labor realizada.

- Otro punto fundamental es tener claro que las normas y reglamentos planteados deben ser acatados por todo el personal, del mismo modo las

sanciones. El dar pie a alguna irregularidad de este tipo, resquebraja las relaciones laborales y la convivencia armoniosa.

- El líder cumple una función importante, por lo cual su forma de dirigir debe caracterizarse por ser democrática y justa, de este modo podrá convocar y lograr la participación de toda la comunidad educativa.
- Los conflictos son un punto común en toda organización, sin embargo deben ser abordados con prudencia y dominio propio por parte del directivo, fomentando el apoyo mucho y la resolución de los mismos, debido a que sólo una organización camina cuando hay armonía.
- El ambiente físico de trabajo es importante también, tener el mobiliario e infraestructura adecuada permite un mejor servicio educativo, pero también que el profesional se sienta más cómodo realizando su labor educativa. Por ello, el director debe ser consciente de lo que debe implementarse y del estado actual de la institución que dirige.
- El desempeño laboral es un factor importante el cual es tomado en cuenta en una institución, este debe ser reconocido por el directivo de forma que a los colaboradores sobresalientes se sientan retribuidos no sólo económicamente si no también mediante estímulos emocionales.

#### **5.1.2.2.5. Factores que impiden un adecuado clima laboral**

Pérez (2012), menciona que como existen factores que contribuyen de forma negativa para el clima laboral se vea afectado.

- La forma en la que el director trata a su personal, muchas veces el líder no ha comprendido la importancia de un sistema de comunicación horizontal y recíproco teniendo problemas con el personal a su cargo, también puede darse el caso de que el mismo personal fomente conflicto por lo cual es establecer las normas de convivencia armoniosa claras y sus sanciones permiten que se pueda tener control de tales situaciones.
- Los recursos que se asignan son insuficientes provocando carencia y descontento en los docentes y estudiantes, por lo cual se debe establecer los lineamientos que permiten administrar los recursos con eficiencia, además optar por otras fuentes de ingreso para seguir mejorando la institución.
- Nula identificación con la institución educativa permite que el desarrollo de la labor no sea eficiente, aún además que los problemas de la

institución no sean abordados a tiempo, debido al poco interés de personal para subsanar y aportar propuestas para la mejora.

#### **5.1.2.2.6. Importancia del clima institucional**

Diversos autores han definido y discriminado por dimensiones al clima institucional, sin embargo, no se ha evidenciado la importancia de la mencionada variable.

Para Chiavenato (2008), la importancia radica en la versatilidad de sus dimensiones, es decir que para cada aspecto importante del tema existe un diagnóstico y una forma de mejorar, teniendo como resultado final la mejora del ambiente de trabajo y sus relaciones laborales.

En cambio según Montero (2010), tienen influencia en la forma en que los miembros de la comunidad educativa se desarrollan e interrelacionan.

#### **5.1.2.2.7. Componentes del clima institucional**

El Minedu (2012), menciona que existen cuatro componentes los cuales están presentes en el clima laboral.

- El aspecto individual, en este aspecto se encuentran las percepciones sobre el ambiente y los demás, así también la personalidad y los valores personales.
- Grupo o inter grupo, permite que se tenga en consideración los valores de la institución, así como la visión y misión del mismo de manera que se puedan tener una dirección clara de las metas trazadas.
- La motivación es fundamental para el desarrollo de una tarea y en una institución educativa permite que exista esfuerzo por parte de los trabajadores y por parte del empleador un refuerzo o estímulo, que puede variar de lo económico a lo emocional.
- Liderazgo, otro factor importante es el estilo de liderazgo ejercido por el director el cual debe contribuir para mantener y fomentar las buenas relaciones laborales y el buen servicio al estudiante.

#### **5.1.2.2.8. Clima institucional y el director**

El líder pedagógico tiene una función primordial en el establecimiento de un adecuado clima laboral, debido a ser quien realiza la gestión educativa dentro de una institución educativa, por ende, no sólo administra recursos, si no también personas. La infraestructura y los materiales es

un punto importante a considerar debido a que influyen en el desenvolvimiento del personal docente y del estudiante. También, es importante considerar el desarrollo de las relaciones laborales, para ello, el director debe tener una posición neutral ante situaciones de conflicto, además promover actividades que fomenten la unidad en el trabajo. El estilo de liderazgo impartido por el directivo debe ser en todo momento participativo, dando espacio al personal docente y auxiliar para brindar sus opiniones y poder contribuir con la mejora de la institución, así mismo prever futuras acciones que hagan peligrar la estabilidad de la misma. (Minedu, 2012)

## **5.2. Justificación de la investigación**

La investigación denominada Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N°88136 -San Pablo-Yupán; 2019, tiene por finalidad definir cuál es su situación actual con respecto al problema de estudio de forma que se informen los resultados para proponer acciones de mejora.

Con respecto a la relevancia social la investigación permite que se optimice la calidad educativa en favor de los estudiantes y la comunidad, identificando aspectos negativos para mejorarlos.

Además aporta gran valor teórico para futuras investigaciones, generando información que permitirá evaluar la forma en la que las variables mencionadas actúan en diferentes contextos.

Desde la perspectiva práctica propone establecer si existe relación entre las variables estudiadas a fin de que la problemática existente en la institución educativa sea identificada y abordada.

Finalmente, desde el ámbito metodológico científico, luego de emplear las técnicas y diseños de investigación pertinentes para resolver los objetivos de la investigación se permitirá tomar decisiones y encontrar propuestas viables para contribuir con la mejora de la institución, además a través del presente estudio se genera conocimiento válido para ser empleado en diversos ámbitos educativos.

### **5.3. Problema**

Una de las preocupaciones más latentes en el mundo aparte de la salud es formar personas competentes que puedan hacer frente a las exigencias de nuevas necesidades, por lo tanto, la educación es de gran importancia para los estados de diversos países, invirtiéndose recursos que mejoren el nivel educativo de sus habitantes.

En nuestro país el Minedu establece una serie de leyes y mecanismos con la finalidad de que los recursos empleados sean distribuidos con uniformidad de manera que los estudiantes y docentes puedan emplearlos para desarrollar sus habilidades.

Es importante destacar que dentro de los recursos y políticas empleadas por el Minedu, se encuentra la gestión educativa que es definida por el SINEACE (2013), como el planteamiento de objetivos a seguir dentro de una institución procurando su desarrollo de forma sostenida. La forma en la que el personal directivo de una institución educativa planifique las actividades a desarrollar durante el año escolar puede asegurar el éxito o fracaso del estudiante, por ende, según Casassus (2000), es la administración de recursos en el área educativa, con el fin de mejorar el servicio prestado a la comunidad.

La gestión educativa es un factor importante en el desarrollo y éxito de una institución para SINEACE (2013), la gestión educativa plantea los objetivos a seguir dentro de una institución procurando su desarrollo de forma sostenida.

Con respecto a la analizado anteriormente, surge la presente pregunta ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y clima institucional desde la perspectiva docente en la institución educativa N° 8813 -San Pablo - Yupán; 2019?

### **5.4. Conceptuación y Operacionalización de las variables**

#### **5.4.1. Definición conceptual**

##### **Gestión educativa:**

Choque (2005), define a la variable como un medio para dirigir una institución educativa desde el ámbito administrativo y didáctico con el fin de lograr que los estudiantes se desarrollen como sujetos eficientes y capaces de contribuir con la mejora de su entorno.

**Clima organizacional:**

Según Chiavenato (2009), es el conjunto de medios que el ambiente proporciona para que el empleado se sienta integrado a la institución y a las personas que lo rodea dentro de la misma, los cuales propician su crecimiento personal y profesional.

**5.4.2. Definición operacional****La gestión educativa**

Se medirá a través de un cuestionario de escala Likert, con el objetivo de proporcionar datos relevantes para investigación considerando las dimensiones de la variable.

**Clima institucional**

Es la percepción individual del ambiente que rodea al colaborador, la cual posee cuatro dimensiones.

### 5.4.3. Operacionalización de las variables

#### a) Variable dependiente

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem
GESTIÓN EDUCATIVA	Institucional	Maneras de organizar una institución. Responsabilidad de los actores educativos. Maneras de relacionarse.	1 – 2 – 3 – 4
	Administrativa	Recursos humanos y financieros Planificación y seguimiento de estrategias Control posterior	5 – 6 – 7 – 8
	Pedagógica	Metodología. Planificación, evaluación y certificación. Desarrollo de prácticas pedagógicas. Actualización de docentes.	9 – 10 – 11 – 12
	Comunitaria	Respuesta a las necesidades de la comunidad. Relación escuela – entorno. Organización de actividades. Participa en redes de apoyo.	13 – 14 – 15 – 16

**b) Variable independiente**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Item</b>	
CLIMA INSTITUCIONAL	Comunicación	Comunicación	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6	
		Traslado de información		
		Rapidez		
		Agilidad		
		Respeto		
		Aceptación		
		Satisfacción		7 – 8 – 9 – 10 – 11 – 12 – 13
		Reconocimiento		
Prestigio				
Autonomía				
	Confianza	Confianza	14 – 15 – 16 – 17 – 18	
		Veracidad		
	Participación	Participación.	19 – 20 – 21 – 22 – 23 – 24 – 25 – 26 – 27 – 28 – 29 – 30	
		Reuniones de trabajo.		
		Grupos formales e informales.		
		Coordinación		

## 5.5.Hipótesis

Existe una relación altamente significativa entre la gestión educativa y clima institucional desde la perspectiva de los docentes de la institución Educativa N° 88136 –San Pablo – Yupán; 2019

## 5.6.Objetivos

### 5.6.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima institucional desde la perspectiva docente en la institución educativa N° 88136 “San Pablo” – Yupán; 2019.

### 5.6.2. Objetivos específicos

- Identificar los niveles de gestión educativa desde la perspectiva docente en la institución educativa N°88136 “San Pablo” – Yupán, 2019.
- Identificar el nivel del clima institucional desde la perspectiva docente en la institución educativa N° 88136 “San pablo” Yupán, 2019.
- Identificar la relación entre la gestión educativa y clima institucional desde la perspectiva docente en la institución educativa “San Pablo”- Yupán 2019.

## 6. METODOLOGIA

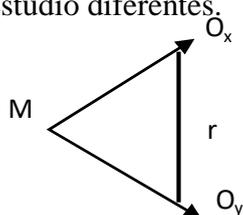
### 6.1.Tipo y diseño de investigación

#### 6.1.1. Tipo de investigación

La investigación empleada en el presente trabajo es descriptiva, para Hernández, Fernández y Baptista (2006), es definida como la observación y representación de forma cuantitativa de una conducta, sin intervenir al sujeto estudiado.

#### 6.1.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación empleado es el no experimental transversal correlacional, como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2006), consta de un grupo de sujetos a los cuales se les administran instrumentos de forma que se puedan medir sus acciones, buscando establecer la relación entre dos variables de estudio diferentes.



Donde:

$O_x$  = Gestión Educativa

$O_y$  = Clima institucional

M = Muestra

r = Relación entre las variables de estudio

## 6.2. Población y muestra

La muestra estuvo formada por 15 docentes, entre los cuales 8 eran mujeres y 7 varones en la institución educativa mencionada en el estudio.

Personal de la I.E	Cantidad
Docentes	15
<b>Total</b>	15

FUENTE: Escalafón de la Institución Educativa

## 6.3. Técnicas e instrumentos de investigación

### 6.3.1. Técnicas

Para recopilar información se empleó la encuesta. Malhorata(2004) la define como una encuesta diseñada y estructurada según la muestra a la que se va a aplicar. El objetivo fue de compilar la opinión de los docentes con respecto a las variables de estudio.

### 6.3.2. Instrumentos

Para evaluar la primera variable se empleó el cuestionario de para evaluar la gestión educativa se empleó el cuestionario de Pérez (2018), extraído de su investigación relación entre el clima institucional y desempeño docente, el instrumento consta de cuatro dimensiones y un grupo de cinco escalas de valoración, siendo uno nunca, dos casi nunca, tres regular, cuatro casi siempre y cinco siempre. Se analizaron un total de 30 casos válidos que es equivalente a un 100%. Luego se analizó el estadístico de fiabilidad aplicando Alfa de Cronbach con un nivel de significatividad de 0,873, así mismo

Para la segunda variable se empleó el cuestionario de Hurtado (2000), definido como un conjunto de ítems divididos por dimensiones.

Para medir Clima institucional se empleó el cuestionario de Martin (1999), el cual consta de 4 dimensiones, las cuales son motivación , confianza, participación y comunicación con un grupo cinco escalas de valoración , siendo uno muy bajo, dos bajo, tres regular, cuatro alto y cinco muy alto. A su vez se pudo ver que el Alfa de Cronbach del cuestionario, tuvo una significatividad de 0,897, luego de analizar cada una de las dimensiones.

#### **6.4. Procesamiento y análisis de información**

La técnica estadística empleada fue la descriptiva e inferencial (tablas de frecuencia, gráficos de barras). La prueba de normalidad de los instrumentos ha sido realizada mediante Rho Spearman obteniéndose 0,000; lo cual es aceptable, dado que la correlación es significativa.

Para el procesamiento de la información se utilizó el software estadístico SPSS versión 25 (programa estadístico) y Excel (hoja de cálculo), de acuerdo los objetivos de estudio. En cuanto al análisis estadístico se realizó un análisis de correlación lineal simple para determinar el grado de asociación entre las variables.

## 7. RESULTADOS

### 7.1. Presentación de Resultados

Para desarrollar los resultados de la investigación se empleó la estadística de tipo descriptiva, procesada a través de programa SPSS versión 25, esta información es presentada mediante gráficos y porcentajes que permiten su fácil descripción y entendimiento.

En la tabla 1 se presentan los resultados con respecto del nivel de gestión educativa desde la perspectiva de los docentes de la institución educativa N° 88136 San Pablo – Yupán.

En la tabla 2 se presentan los resultados con respecto del nivel de clima institucional desde la perspectiva de los docentes de la institución educativa N° 88136 San Pablo – Yupán.

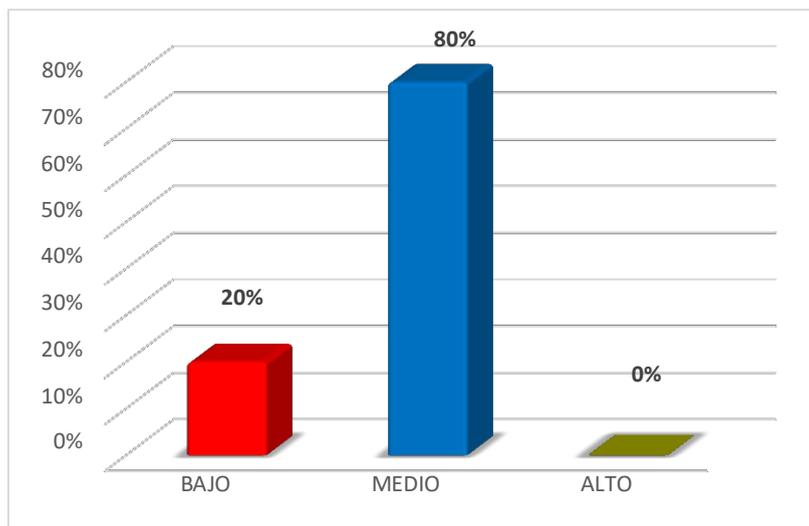
### 7.2. Descripción de los resultados

**Tabla 1**

Nivel de gestión educativa desde la perspectiva de los docentes de la I.E. N°88136 San Pablo – Yupán.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bajo	3	20,0	20,0
Medio	12	80,0	80,0
Alto	0	00,0	00,0
Total	15	100,0	100,0

**Fuente:** Resultados del cuestionario aplicado sobre gestión educativa



**Figura 1:** Nivel de gestión educativa desde la perspectiva de los docentes de la I.E. N°88136 San Pablo – Yupán

**Fuente:** Tabla 1.

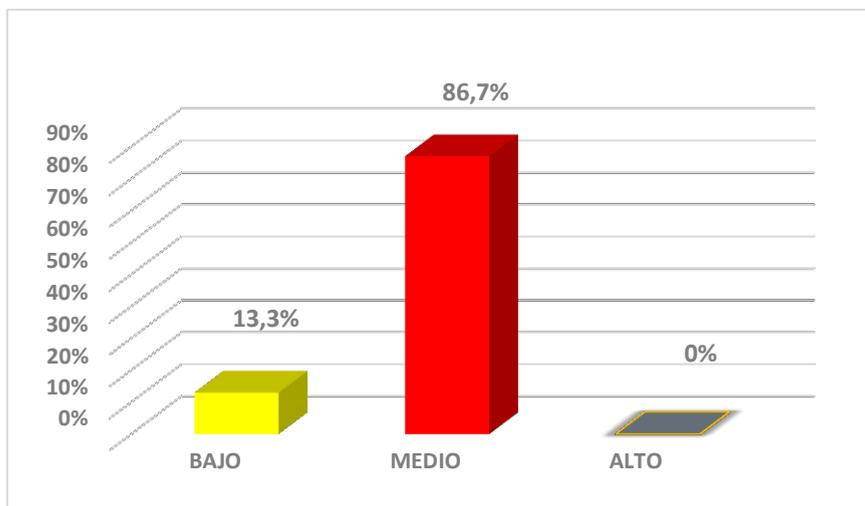
En la tabla y figura 1, se observa los resultados con respecto al nivel de gestión educativa de acuerdo a la percepción de los docentes, donde el 80% piensan que la gestión educativa es regular y un 20% manifiesta que es baja la gestión educativa por parte de los directivos. Asimismo se observa que ningún docente considera como alta a la gestión educativa. Por lo expuesto se concluye que más del 80% considera regular la gestión educativa.

**Tabla 2**

Nivel de clima institucional desde la perspectiva de los docentes de la I.E. N°88136 San Pablo – Yupán

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Bajo	2	13,3	13,3
Medio	13	86,7	86,7
Alto	0	00,0	00,0
Total	15	100,0	100,0

**Fuente:** Resultados obtenidos del cuestionario sobre clima institucional.



**Figura 2:** Nivel de clima institucional desde la perspectiva de los docentes de la I.E. N°88136 San Pablo – Yupán

**Fuente:** Tabla 2.

En la tabla y figura 2 se observa los resultados obtenidos respecto al nivel del clima institucional de acuerdo a la percepción de los docentes, donde el 86,7% consideran al clima institucional como regular y un 16,33% manifiesta que es bajo el clima institucional por parte de los docentes. Asimismo se observa que ningún docente considera como alto el clima institucional. Por lo expuesto se concluye que más del 86.7% considera regular el clima institucional.

**Tabla 3**

Relación entre la gestión educativa y clima institucional desde la perspectiva de los docentes de la institución Educativa N° 88136 -San Pablo – Yupán

	Correlación de Pearson	1	,814**
Gestión educativa	Sig. (bilateral)		,000
	N	15	15
	Correlación de Pearson	,814**	1
Clima institucional	Sig. (bilateral)	,000	
	N	15	15

En la Tabla 3 se observa la relación entre las variables objeto de estudio, donde la correlación R de Pearson se encuentra en un nivel fuerte de 0.814, así también es significativa al 1%, dado que su nivel de significancia fue de 0.000, cifra que es menor a 0.01.

## 8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

A partir de los resultados hallados producto de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se procede a continuación en el presente apartado, a someter los mismos a discusión, ello mediante el contraste entre lo concluido por los antecedentes detallados al inicio y los postulados teóricos descritos.

Respecto al hallazgo sobre la relación entre las variables gestión educativa y el clima institucional, se consiguió una correlación fuerte de 0.814, significativa al 1%, lo que permite inferir que se acepta la hipótesis de la investigación, misma que establece que existe relación entre las variables objeto de estudio, dicho hallazgo es similar a lo que concluye Linares (2018), quien encontró que existe una relación positiva entre las mencionadas variables, así también, postula que la gestión educativa influye de forma favorable en el clima institucional proporcionando un adecuado ambiente para enseñar y aprender; así también, se puede encontrar el mismo resultado en lo concluido por Chalco (2015), quien concluye que existe correlación entre las variables estudiadas, así también infiere que es importante que el personal directivo tenga una adecuada planificación y gestión de recursos para fortalecer la mejora educativa y la convivencia armoniosa en la institución. Eso se explica en la teoría de Correa, Álvarez y Correa, s. f., se define como la unión entre administración y dirección relacionada al ámbito educativo que tiene por finalidad organizar, planificar y ejecutar mejoras en las instituciones educativas, esto último implica vivir en clima institucional aceptable para el persona.

En cuanto al hallazgo sobre el nivel de la gestión educativa de acuerdo a la percepción de los docentes, se pudo verificar que el 80% de estos presentaron un nivel regular, esto discrepa lo que obtuvo Álvarez (2017), quien encontró que la variable permite que el funcionamiento de una I.E sea óptimo mejorando el servicio brindado, lo que quiere decir que se encuentra en un nivel alto, contrastando el presente resultado, dicho resultado se explica en la teoría del Minedu (2011), quienes afirman que la gestión educativa es un medio que tiene una institución para ser eficiente a través de la administración de recursos, por ende, todo lo que se suscite dentro de ella permitirá que se alcancen los objetivos trazados y se mejore el nivel educativo de los educandos, entonces esto quiere

decir, que una adecuada gestión educativa dictamina un escenario positivo en la institución educativa.

El siguiente hallazgo compete al nivel del clima institucional, que de acuerdo a los resultados se encontró que el 86.7% de la muestra representativa de la población considera que el clima se encuentra en un nivel regular, lo que hace inferir que existen factores que vienen afectando mínimamente el estado del clima institucional; dicho hallazgo presente mínima discrepancia con Linares (2018), evidenciándose que la primera variable influye de forma favorable en el clima institucional proporcionando un adecuado ambiente para enseñar y aprender, de acuerdo a como manifiesta el autor, el clima institucional se encuentra en un nivel adecuado, ello a causa de una buena gestión educativa.

Esto último puede ser explicado con lo que manifiesta Chiavenato (2009), donde se afirma que es el conjunto de medios que el ambiente proporciona para que el empleado se sienta integrado a la institución y a las personas que lo rodea dentro de la misma, los cuales propician su crecimiento personal y profesional; más aún, con una teoría más cercana al sector educativo, se explica en la teoría de Fernández y Asensio (1993), quien afirma que es la percepción que tiene la comunidad educativa sobre el ambiente donde se labora y estudia. Además, es importante que sea favorable para lograr que los objetivos organizaciones no presenten dificultades.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. Conclusiones**

Se encontró que el nivel de la gestión educativa se encuentra en una escala regular, manifestado por el 80% de la muestra encuestada, mientras tanto, solo un 20% afirma que se encuentra en un nivel bajo.

Se encontró que el nivel del clima institucional a percepción del 86.7% de la muestra encuestada, manifiesta que se encuentra en un estado regular, mientras tanto, solo un 16.33% afirma que se encuentra en un nivel bajo.

Se encontró un nivel de correlación moderado entre la gestión educativa y el clima institucional, ello en una escala fuerte de 0.814, así también fue significativa al 1%, dado que, si nivel de significancia fue de 0.000, con lo cual se permite concluir que se acepta la hipótesis de la investigación.

### **9.2. Recomendaciones**

Respecto a los hallazgos en cuanto al nivel de la gestión educativa, se sugiere a la institución educativa trabajar de forma conjunta con todo los actores del sistema educativo, por tanto, se debe incluir a todos en la toma de decisiones, del mismo modo, se deben plantear objetivos que se encuentren encaminados en fortalecer el nivel educativo y también el desarrollo profesional de los docentes.

Respecto al hallazgo del nivel del clima institucional, se sugiere a todo el personal que labora en la institución educativa objeto de estudio, actuar de forma ética y profesional en el desarrollo de su actividades y en sus relaciones profesionales, así también, seguir los lineamientos correspondientes y normas de convivencia básica que permita un ambiente armonioso de trabajo, a su vez, el director de la institución debe promover el trabajo conjunto.

Respecto a la correlación obtenida entre las variables gestión educativa y el clima institucional, se debe relacionar estas con otras variables de denominación educativa, de esta forma se podrán en el futuro llevar a cabo investigaciones experimentales que permitan resolver posibles problemáticas identificadas.

## **10. AGRADECIMIENTO**

A mi madre Rosa, por su apoyo  
durante toda mi formación académica.

A mi prima Santa, por su apoyo  
mientras estuvo a mi lado.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Lima – Perú.
- Alarcón, S. (2013). *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana* (Tesis de Maestría) – Universidad San Martín de Porras. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon\\_msz.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1168/1/alarcon_msz.pdf)
- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique Lopez Albuja de Piura*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura – Perú
- Alvarado, O. (2006) *Escenarios y enfoques de gestión educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/6968/6171>.
- Alvarez, I. (2013). *La gestión educativa como factor de calidad en una Universidad Intercultural*. Universidad Autónoma Indígena de México D.F.
- Alves, J. (2000). *Liderazgo y clima organizacional*. *Revista de Psicología del Deporte*. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/climaOrganizacional.113112.html>.
- Amarate, A. M. (2000). *Gestión Directiva*. Módulos 1 a 4. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata
- Anzola, M. O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.
- Asensio I. ; Fernández, M. (1991). *El clima de las instituciones de educación superior*. Revista complutense de educación. Madrid – España.
- Arava, A. (1998). *Principios de la gestión educativa*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/326905234/52560972-Principios-de-LaGestin-Educativa>

- Brunet, I. (2004). *El clima de trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Recuperado de <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Castrejón, K. (2016). *Gestión institucional y clima organizacional en la institución educativa N° 80008 'República Argentina' de Trujillo – 2016*. (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. Trujillo – Perú.
- Chalco, N. (2015). *Relación entre la gestión educativa y el clima institucional en la I.E. N° 1226, Sol de Vitarte, UGEL 06, Ate*.
- Choque, J. (2005). *Gerencia educativa*. Perú: EDIMAD.
- Correa, A., Alvarez, A. y Correa, S. (s.f.). *La Gestión Educativa un Nuevo Paradigma*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín - Colombia  
Recuperado de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lageducativannuevoparadigma.pdf>
- Díaz, S. (2017). *Calidad de la gestión educativa en el marco del proceso de la acreditación, en las instituciones educativas estatales nivel secundario, zona urbana distrito de Iquitos 2016*. (Tesis de maestría) Recuperado de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NNJ6PYiGvEsJ:repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva\\_Tesis\\_Maestr%25C3%25ADa\\_2017.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NNJ6PYiGvEsJ:repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4710/Selva_Tesis_Maestr%25C3%25ADa_2017.pdf%3Fsequence%3D1+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe)
- Effio, M. (2017). *Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N° 80414 Ricardo Palma. Pacasmayo-2017*.
- FRIEDLANDER, F. y MARGULIES, N. (1969). 'Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction',
- 
- Gómez, L. y Macedo J. (2011). *Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI*. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv\\_educativa/2010\\_n26/a04.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/inv_educativa/2010_n26/a04.pdf)

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología De La Investigación* Cuarta edición Ed. McGraw-Hill México.
- Hurtado, J. (2000). "*Metodología de la Investigación Holística*", Fundacite, Anzoátegui - Sypal. Caracas.
- Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Linares, J. (2018). *Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas- 2018*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Martín, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC. — (1999). *Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad*. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.
- Méndez C. (1986). *Hacia un perfil del clima organizacional en empresas colombianas*. Ponencia presentada en el VI Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas, Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
- Ministerio de Educación (2012). *Memoria institucional*. Biblioteca Nacional del Perú. Lima, Perú
- Ministerio de Educación (2013). *Compromisos de Gestión escolar*. Ministerio de educación. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2019). *Normas que regulan los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica*. Diario el Peruano. Lima – Perú.
- Molocho, M. (2019). *La Gestión Educativa y la Conciencia Ambiental en los estudiantes del Quinto Grado de Secundaria de la Institución Educativa Secundaria Batancillo de Cutervo – Región Cajamarca*.
- Montero, M. (2014). *Gestión educativa y desempeño de los docentes de la Institución Educativa N° 1231 UGEL N° 06 del distrito de Ate*. Tesis para optar el grado académico de Magister en Administración de la Educación.
- Ortiz, P. (2008) *Clima laboral en comercial mexicana mega jutepec*. México DF.

- Palma, S. (2006). *Percepción del Clima Laboral según el Grupo Ocupacional de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital de José Leonardo Ortiz, Chiclayo* (Tesis para obtener grado de magister). Universidad Ricardo Palma. Facultad de Psicología. Perú.
- Palomino, C. (2016). *Gestión educativa y clima laboral de la Institución Educativa Parroquial Nuestra Señora de Montserrat, 2016*. (Tesis de Grado). Universidad César Vallejo. Chimbote, Perú.
- Perez, Y. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacutec Ventanilla*. (Tesis de grado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México, D.F., México: Alfa Omega.
- Sineace, (2013) *Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa*. Lima – Perú.
- Tedesco, J. (1995). *Los desafíos de la Educación Básica en el siglo XXI*. Buenos Aires – Argentina.
- Tinco, S. (2016). *Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de Islay – 2016*. (Tesis de Grado). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.
- Zabalza, M.A. (1996). «*El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*». En DOMÍNGUEZ y otros. Manual de organización e instituciones educativas. Madrid: Escuela Española.

## 12. ANEXO Y APENDICE

### 12.1. Instrumento

#### Cuestionario de la gestión educativa

Distinguido docente, la presente encuesta busca obtener información acerca de la gestión educativa en su institución educativa. Marca con un aspa(x) en una sola alternativa.

**Nota:** Par cada ítem se considera la escala del 1 a 5.

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

N°	ÍTEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Institucional</b>						
1.	Existe una buena organización dentro de la institución educativa					
2.	Cumplen todos con sus responsabilidades dentro de la institución educativa.					
3.	Existen buenas relaciones interpersonales en la institución educativa					
4.	Se respetan las normas de la institución educativa.					
<b>Dimensión 2: Administrativa</b>						
5.	Existe un adecuado manejo de los recursos económicos.					
6.	Se da cumplimiento a la normatividad de la institución.					
7.	Existe una adecuada distribución de las funciones administrativas.					
8.	Se da cumplimiento a la supervisión de las funciones que todos debemos cumplir.					
<b>Dimensión 3: Pedagógica</b>						
9.	Se brinda la adecuada capacitación docente.					
10.	Se planifica adecuadamente y en el tiempo pertinente.					
11.	Existe un adecuado monitoreo en la institución educativa.					
12.	Existe un adecuado acompañamiento en la institución educativa.					
<b>Dimensión 4: Comunitaria</b>						
13.	Tiene el padre de familia una participación activa dentro de la institución educativa-					
14.	Existen buenas relaciones interpersonales con los padres de familia.					

15.	Existe una participación activa de la institución educativa dentro de la localidad.					
16.	Se proyecta la institución educativa hacia la localidad.					

**Ficha técnica del cuestionario para medir la gestión educativa.**

- a) **Nombre del test:** Cuestionario para medir la gestión educativa
- b) **Autor del Test:** Adaptado de Effio Pairazaman.
- c) **Forma de aplicación:** Individual
- d) **Tiempo:** Aproximadamente 20 minutos.
- e) **Aplicación:** Docentes de educación básica regular.
- f) **Objetivo de la prueba:** Conocer y evaluar la gestión educativa, de acuerdo a sus dimensiones; institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.
- g) **Estructura del instrumento:**

DIMENSIONES	ITEMS	PUNTAJE	
		mínimo	máximo
Institucional	1,2,3,4	4	20
Administrativa	5,6,7,8	4	20
Pedagógica	9,10,11,12	4	20
Comunitaria	13,14,15,16	4	20

**Leyenda**

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

**ESCALA**

**Dimensión 1: Institucional**

Intervalo	Valoración
4 – 9	Malo
10 – 15	Regular
16 – 20	Bueno

### Dimensión 2: Administrativa

INTERVALO	VALORACIÓN
4 – 9	Malo
10 – 15	Regular
16 – 20	Bueno

### Dimensión 3: Pedagógica

INTERVALO	VALORACIÓN
4 – 9	Malo
10 – 15	Regular
16 – 20	Bueno

### Dimensión 4: Comunitaria

INTERVALO	VALORACIÓN
4 – 9	Malo
10 – 15	Regular
16 – 20	Bueno

### Escala de Valoración general

	INSTITUCIONAL	ADMINISTRATIVA	PEDAGÓGICA	COMUNITARIA	Puntaje	
					Min	Max
Malo	4 – 9	4 – 9	4 – 9	4 – 9	16	36
Regular	10 – 15	10 – 15	10 – 15	10 – 15	40	60
Bueno	16 – 20	16 – 20	16 – 20	16 – 20	64	80

## Cuestionario de Clima institucional

Estimado docente: Agradecemos por anticipado su colaboración con la investigación denominada: Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N° 88136 –San Pablo

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Siga las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa solo en UNO de los recuadros.

Muy bajo : 1

Bajo : 2

Regular : 3

Alto : 4

Muy alto : 5

N°	DIMENSIONES	1	2	3	4	5
	<b>Dimensión 1: Comunicación</b>					
1.	¿Cuál es el nivel de comunicación, respecto a la fluidez de la información en la institución educativa donde labora?					
2.	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la institución educativa?					
3.	¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la institución educativa?					
4.	¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la institución educativa?					
5.	¿Cómo inciden los espacios y horarios de la institución educativa en la comunicación?					
6.	¿Considera usted que en la institución educativa se oculta información?					
	<b>Dimensión 2: Motivación</b>					
7.	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la institución educativa?					
8.	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en la institución educativa?					
9.	¿Cómo le parece que percibe el profesorado su prestigio profesional, cómo cree que se valora?					
10.	¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la institución educativa?					
11.	¿En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la institución educativa?					
12.	¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su institución educativa?					
13.	¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la institución educativa?					

	<b>Dimensión 3: Confianza</b>					
14.	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución educativa?					
15.	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su institución educativa?					
16.	¿Considera usted que existe respeto por los espacios de cada integrante de la institución educativa?					
17.	¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?					
18.	¿Considera usted útil reunirse fuera de la institución para continuar el trabajo de la institución educativa?					
	<b>Dimensión 4: Participación</b>					
19.	¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la institución educativa por parte de los profesores?					
20.	En su opinión ¿Cuál es el grado de participación de los miembros del consejo educativo?					
21.	¿Cómo percibe usted la participación de los profesores en el consejo educativo?					
22.	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones entre docentes?					
23.	¿Cómo propicia la participación el profesorado en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
24.	¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?					
25.	¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la institución educativa?					
26.	¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su institución educativa?					
27.	¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en la institución educativa?					
28.	¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajar en equipo?					
29.	¿Cómo le parece el número/ frecuencia de reuniones en la institución educativa?					
30.	¿En su institución educativa existe una buena coordinación entre los docentes?					

### Ficha técnica del cuestionario de clima institucional

Nombre	Clima institucional
Autor	Mario Martín Bris
Año de edición	1999
Dimensiones	Comunicación, motivación confianza y participación.
Ámbito de aplicación	Universidad Alcalá de Henares(España)
Administración	Individual y colectiva
Duración	10 minutos
Objetivo	Medir el clima institucional
Validez	Factorial exploratorio en varios grupos de docentes.
Confiabilidad	Coefficiente de consistencia de Crombach mayor a 0,09.
Adaptado	Yolanda Pérez Huaman Universidad San Ignacio de Loyola 2010
Campo de aplicación	Docentes de la EBR.
Validez	V de Aiken = 0,98
Confiabilidad	Alfa de Cronbach = 0,948
Aspectos a evaluar	Área I : Comunicación (6 ítems) Área II : Motivación (7 ítems) Área III : Confianza (5 ítems) Área IV : Participación (12 ítems)

Categorías	Muy buena	127 – 150
	Buena	103 – 126
	Regular	79 – 102
	Mala	55 – 78
	Muy mala	30 – 54

## 12.2. Resultados del cuestionario de Gestión educativa.

N°	INSTITUCIONAL				ADMINISTRATIVA				PEDAGÓGICA				COMUNITARIA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	1	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1	3	1	2	1
4	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	3	1	1
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	3	4	2	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4
8	2	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	4	4	4	2	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
10	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	2	1
13	4	4	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4
14	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
15	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	5	4

### 12.3.Resultados del cuestionario de clima institucional.

N°	COMUNICACIÓN						MOTIVACIÓN							CONFIANZA					PARTICIPACIÓN											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	1	2	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	1	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	4	1	1	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
4	4	1	1	3	1	2	4	1	3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
9	4	3	2	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	4	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4