



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA  
INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA HILDEBRANDO FUENTES N° 64721 DEL  
DISTRITO DE RAIMONDI PROVINCIA DE ATALAYA**

**TESIS**

**Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la  
Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTORA  
ROSA MALDONADO VERGARAY**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2018**

Gestión Estratégica para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa  
Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya.

Presentada por:

---

**Rosa Maldonado Vergaray**  
**Autora**

---

**M.Sc Evert Fernández Vásquez**  
**Asesor**

Aprobado por:

---

M.Sc Carlos Salvador Reyes Aponte  
Presidente

---

M.Sc Martha Ríos Rodríguez  
Secretaria

---

M. Sc Miguel Alfaro Barrantes  
Vocal

## **DEDICATORIA**

Con amor para mi querida  
madre e hijos Juan Carlos,  
Rosa Beyith, Kevin Mijail y  
Gabriela por su amor,  
comprensión y gratitud.

**ROSA**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi alma mater la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” que hace posible nuestra realización profesional.

A los docentes de post grado que jornada a jornada moldearon en nosotros un nuevo espíritu profesional.

A los profesores de la Institución Educativa “Hildebrando Fuentes”,  
amigos y compañeros que colaboraron con la realización del presente trabajo.

**ROSA**

## **INDICE**

<b>PÁGINA DE JURADO</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	9
<b>CAPITULO I: ANÁLISIS DE ESTUDIO</b>	<b>13</b>
1.1 Ubicación	14
1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio	19
1.3 Características del problema	22
1.4 Metodología	26
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>31</b>
2.1 Teorías Científicas referidas a la Gestión Estratégica	31
2.2 Teoría de Clima Organizacional de Rensis Likert	33
2.3 Teoría de Brunet que sustenta el Clima Organizacional	34
2.4 Teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringe	36
2.5 Definición de Gestión	37
2.6 Definición de Gestión Educativa Estratégica	39
2.7 Características de la Gestión Educativa Estratégica	40

2.8 Componentes de la Gestión Educativa Estratégica	41
2.9 Conceptualización de Gestión Estratégica	45
2.10 El proceso de Gestión Estratégica	46
2.11 Conceptualización de Clima Organizacional	48
2.12 Tipos de Clima Organizacional	53
2.13 Importancia del clima organizacional	61
2.14 Características del clima organizacional	64
2.15 Funciones del clima organizacional	66
 <b>CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	 <b>68</b>
3.1 Análisis y discusión de los resultados	69
3.2 Presentación de la propuesta	90
 <b>CONCLUSIONES</b>	 <b>107</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>109</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>116</b>

## **RESUMEN**

Se observa en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721, un desfavorable clima institucional y se manifiesta: débil autoridad directiva, desmotivación de parte de los directivos hacia sus subordinados y deficiente comunicación de parte de los directivos y docentes. Como objetivo general: Diseñar, elaborar y aplicar un programa de gestión estratégica para mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya. El objeto de estudio: Proceso de gestión institucional en Hildebrando Fuentes. La hipótesis planteada: Si se diseña, elabora y aplica un modelo de gestión estratégica sustentado en la teoría científica de sistemas entonces se contribuirá al mejoramiento del clima institucional. El tipo de investigación es aplicada con propuesta y el diseño de investigación es cuasi experimental. En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o SPSS versión 22, se utilizó la prueba estadística T de student (coeficiente de spearman).

**Palabras claves:** Gestión Estratégica y Clima Institucional.

## ABSTRACT

It is observed in the Hildebrando Fuentes Strategic Educational Institution No. 64721, an unfavorable institutional climate and manifests itself: weak directive authority, demotivation on the part of managers towards their subordinates and poor communication on the part of managers and teachers. As a general objective: Design, develop and apply a strategic management program to improve the institutional climate in the Hildebrando Fuentes Educational Institution No. 64721 of the District of Raimondi, Province of Atalaya. The object of study: Process of institutional management in Hildebrando Fuentes. The proposed hypothesis: If a strategic management model based on the scientific theory of systems is designed, elaborated and applied, it will contribute to the improvement of the institutional climate. The type of research is applied with a proposal and the research design is quasi-experimental. Regarding data processing, this will consist in the calculation, selection, classification and ordering of tables or tables, duly codified and tabulated. The tabulation will be done electronically and will be subject to statistical treatment, in order to determine the meaning of those significant relationships. To analyze the data, Excel Software or SPSS version 22 will be used, the student's statistical test T (spearman coefficient) was used.

**Keywords:** Strategic Management and Institutional Climate.



## INTRODUCCIÓN

El contexto en el que se encuentran las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por muchos cambios y la consiguiente incertidumbre organizacional en las instituciones. Por lo tanto, estas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir. El siglo XXI se caracteriza por el fuerte crecimiento del conocimiento y de la información. El saber es incontrolable e inabarcable. Más aun, la materia prima de esta nueva sociedad es el conocimiento...la sociedad del conocimiento maneja nuevos códigos profesionales y empresariales, el conocimiento es su materia prima y este es entendido como un conjunto de herramientas para aprender y seguir aprendiendo. Martiniano (2004).

Es importante mencionar que el concepto de clima organizacional ha sido empleado en el campo de la administración, la psicología y las ciencias que estudian los grupos humanos y esas prácticas han coadyuvado a comprender lo relevante de su estudio en las organizaciones, así como la necesidad de que los miembros que la integran se sientan involucrados además de motivados a fin de desarrollarse óptimamente.

Por lo expuesto, debemos tener en cuenta que quienes tienen la tarea de llevar adelante la gestión de la organización educativa deben tener la capacidad de concebir, percibir y conducir el cambio. Para alcanzar este propósito es necesario “concebir el cambio en primer lugar, como un proceso que exige desprendernos de lo conocido para incursionar en lo desconocido. En segundo lugar, para percibir las prácticas docentes, las creencias que la sustentan, los valores que la impulsan y las relaciones que se producen dentro, entre y con el entorno escolar. Y, en tercer lugar, para conducir el

cambio mediante la ejecución de estrategias que permitan superar una situación dada por una nueva, de acuerdo a paradigmas e ideologías identificadas, contrastadas y asumidas” (Flores,1999, s/p).

Los estudios sobre clima organizacional tienen gran importancia para las instituciones educativas, ya que permiten obtener información valiosa para describir y conocer la calidad de sus procesos e interacciones personales que se llevan a cabo con relación a las categorías estudiadas y a su vez permiten asumir cambios para superar dificultades y obtener un clima positivo, logrando a su vez la obtención de metas de los aprendizajes de los alumnos. El motivo principal de estudio de este trabajo de investigación se concentra en la importancia de conocer en qué situación se encuentra el clima institucional en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya, desde las percepciones de los directivos, docentes y estudiantes; siendo este un tema de interés actual y cómo interactúan los distintos actores educativos.

El clima institucional como constructo teórico comprende además de los aspectos normativos, académicos y pedagógicos, la visión, misión y modelo educativo que una institución educativa adapta y que se ven reflejadas en sus procesos psicosociales organizacionales, curriculares, áulicos e impactos en términos de resultados, imagen y posicionamiento en la comunidad de influencia.

**El problema:** Se observa en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721, un desfavorable clima institucional y se manifiesta: débil autoridad directiva, desconocimiento de las funciones directivas, desmotivación de parte de los directivos hacia sus subordinados, deficiente comunicación de parte de los directivos y docentes, escaso compromiso de los docentes por involucrarse en la

elaboración de los documentos de gestión y débil compromiso de los docentes en las actividades de la Institución Educativa.

**El objeto de estudio:** Proceso de gestión institucional en Hildebrando Fuentes de la provincia de Atalaya.

**El objetivo general:** Diseñar, elaborar y aplicar un modelo de gestión estratégica para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

**Objetivos Específicos:**

\_ Caracterizar el clima institucional de la IE Hildebrando Fuentes, del distrito de Raimondi, provincia de Atalaya.

\_Identificar el modelo de dirección que se ejerce en la IE Hildebrando Fuentes, distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

\_ Diseñar una propuesta de gestión estratégica para mejorar el clima institucional en la I.E Hildebrando Fuentes , distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

\_ Elaborar la propuesta de gestión estratégica fundamentada científicamente.

\_Aplicar el modelo de gestión estratégica para contribuir al mejoramiento del clima institucional en la I.E Hildebrando Fuentes.

**Siendo la hipótesis la siguiente:** Si se diseña, elabora y aplica un modelo de gestión estratégica para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

El estudio abarca los siguientes capítulos:

**Capítulo I:** El análisis del objeto de estudio, su ubicación el análisis tendencial del problema, cómo surge el problema y la metodología empleada;

**En el capítulo II:** se detalla el marco teórico que fundamenta la investigación, de ambas variables en este caso el desempeño laboral docente como problema y la otra variable independiente la solución a la misma

**En el capítulo III** se presentan los resultados, el análisis de los mismos con su discusión y la construcción de la propuesta teórica para luego dar paso a las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas, al final se presentan los anexos respectivos.

## **CAPÍTULO I**

### **ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1 UBICACIÓN:**

El distrito de Raimondi con su capital Atalaya, se encuentra ubicada al Sur - Este del Departamento de Ucayali. Su capital Villa Atalaya se ubica en la confluencia del río Tambo y el río Urubamba, dando lugar al río Ucayali. La provincia cuenta con una superficie de 38,924.43 Km<sup>2</sup>, representando el 38.01% de la superficie total del Departamento de Ucayali.

La Provincia de Atalaya políticamente se encuentra dividido en 04 Distritos: Raimondi, Tahuania, Sepahua y Yurúa y su capital provincial es la ciudad de Atalaya.

Geográficamente se ubica entre las siguientes coordenadas:

Norte: 9° 24' 59" S - 73°12' 01" W

Sur: 11°27' 30" S - 72°32' 52" W

Este: 9° 53' 08" S - 72°08' 10" W

Oeste: 10°48' 59" S - 74°31' 58" W

Norte Con el distrito de Iparía de la provincia de Coronel Portillo y límite con Brasil.

Nor - este y este Con la República del Brasil, la provincia de Purús y el departamento de Madre de Dios.

Sur - suroeste y oeste Limita con los departamentos de Cusco, Junín y Pasco.



**La Institución Educativa Estratégica “Hildebrando Fuentes”**, alma Mater de la Educación en el distrito de Raimondi, fue creada con R.S.D N°1144, de fecha 1 de Junio de 1989, fue refrendada por la Dirección Subregional de Educación–Atalaya. En la actualidad su director es el profesor Ricardo Manuel Gonzalo Rodríguez.

El presente trabajo se desarrolló en la Institución Educativa Estratégica “Hildebrando Fuentes”, del distrito de Raimondi, provincia de Atalaya, en la Región Ucayali.

Por ser esta una Institución Alma Mater de la educación en Atalaya, siendo esta la fusión de dos Instituciones Educativas más antiguas de la Provincia de Atalaya, de la Escuela Mixta, creada por acuerdo de los fundadores atalainos el 8 de Octubre de 1925, teniendo como preceptora a la señora Delina Reátegui de Mori. En el año 1936 adquiere valor oficial con el nombre de Centro Escolar de Varones N°207 siendo Director Fray Ángel Arellano. En 1947 toma el nombre Escuela Fiscal de Varones N°1227, funcionando con 5 aulas en el Jr. Urubamba con Jr. Ocopa, actual carpintería del colegio. El 22 de Enero de 1965 se crea el Colegio Nacional Mixto Hildebrando

Fuentes, funcionando en el Club Lolo Fernández durante un año, al año siguiente la Escuela Prevocacional de Varones N°1227 le proporciona a la Institución Educativa Hildebrando Fuentes ambientes para funcionar. Tuvo como primer director al profesor Félix Emilio Bohórquez Lengua hasta el año 1967. En el año 1968 asume el cargo el profesor Agustín Dextre Córdova quien realizó gestiones y se crea en 1968 la secundaria de Adultos. Además, funda el Club Colegio Hildebrando Fuentes que hasta la actualidad participa en la Copa Perú. En 1975 le asume al cargo de director la profesora Lourdes Albán de Zagaceta. En 1981 asume el cargo el profesor Juan Girón Gutiérrez quien gestionó la construcción del salón de actos. En 1986 asume el cargo el profesor Juan Torres Granados, Eliseo Retuerto Susanívar, Matilde Zegarra de Mourao. En el año 1987 es nombra como directora Sor Elena de Britto Aguilar hasta el año 1990, gestiona el laboratorio de Física y Química donde actualmente funciona el Nivel Inicial; además gestiona la función de la Escuela N°1227 o 64120 con la I. E. Hildebrando Fuentes, Secundaria. Con fecha 1 de Junio de 1989 con RSD N°1144, de esa manera se unifica en una sola Institución Educativa, teniendo como directores al Licenciado Juan Torres Granados, profesor Conrado Valverde Ramírez (1992-1994), profesor Félix Cárdenas Morales 1994, profesor Abelardo Izquierdo Sinti 1995, profesor Gladys Norina Ricci Cruz (1996-1997), profesor Alí Rodríguez Ramírez 1998, profesor Conrado Valverde Ramírez (1999-2000), profesor Eliseo Retuerto Susanívar 2001, profesor Lenin Escudero Viera (2002-2003), dos años seguidos la Institución Educativa gana en el Concurso Nacional de Innovaciones Educativas con los siguientes proyectos: Año 2002 Implementación de un Taller de Comunicación Audiovisual, Año 2003 Museo de Arte Antropología e Historia Natural. En el año 2004 fue director el profesor Eliseo Retuerto Susanívar, profesor Faustino Díaz Payaba en el 2005, profesor Eleuterio Reyna Odicio en el 2006, profesora Rosa Maldonado 2007, profesor Ricardo



Manuel Gonzalo Rodríguez (2008 -2010), profesor Apolonio Joaquín Perales Goicochea 2011, profesora Etelvina Valderrama de Dávila 2012, profesora Celina Torres Sánchez (2013-2014). Actualmente tenemos como director al profesor Ricardo Manuel Gonzalo Rodríguez.

Cabe mencionar que en el año 2015 se inició la construcción de la nueva infraestructura Moderna de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes.

Actualmente la Institución Educativa Hildebrando Fuentes, se encuentra ubicada en el Jr., Rímac Nro. 563, en el distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya, Departamento de Ucayali Gerencia Subregional de Educación de Atalaya. Tiene un área de 12,662.60 m<sup>2</sup> de los cuales el 100% está construido, y tiene 24 aulas para el nivel primario, 18 aulas para el nivel secundario, 3 oficinas administrativas, 2 laboratorios, 2 salas de computo, 1 comedor, 1 cocina, 1 biblioteca, 1 aula de música, 1 salón audiovisual, 3 talleres destinados para cursos de construcción civil, repostería y cosmetología, 1 patio de formación, 1 coliseo polideportivo, servicios higiénicos, 2 casetas de vigilancia, 1 cisterna más tanque elevado y caseta de fuerza, 1 sistema fotovoltaico.

La Institución Educativa “Hildebrando Fuentes”, cuenta con los niveles de educación inicial, primaria, secundaria y modalidad EBA.

**Tabla N° 1: Docentes**

<u>Modalidad</u>	<u>N° de Docentes</u>
Inicial	5
Primaria	22
Secundaria	27
EBA: Intermedio y Avanzado	6
<b>T O T A L</b>	<b>60</b>

**Fuente: Nómina del personal Docente de la Institución Educativa.**

**Tabla N° 2: Estudiantes**

Grados	Inicial	Primaria	Secundaria	Intermedio	Avanzado
3,4,y 5 anos	129	-----	-----	----	----
Primer	-----	92	159	4	19
Segundo	-----	115	99	4	19
Tercero	-----	123	79	10	28
Cuarto	-----	93	87	----	34
Quinto	-----	105	69	----	----
Sexto	----	128	----	----	----
T O T A L	129	656	493	18	100

**Fuente: Nómina de estudiantes matriculados en la I.E. Hildebrando Fuentes**

**VISIÓN:** “Ser una institución líder que brinda una Educación de Calidad con maestro críticos y reflexivos que desarrollen competencias priorizadas y garanticen los aprendizajes fundamentales para la formación integral de los estudiantes a través de proyectos de investigación, practica de valores y fortalecimiento de su competencia con apoyo de la ciencia y tecnología, orientado al manejo sostenible de los recursos para una mejor calidad de vida”

**MISIÓN:** “Somos una Institución integrada Inicial, Primaria, Secundaria y EBA, de gestión pública del ámbito urbano que brinda a los estudiantes una formación critica, reflexiva.

Promovemos el desarrollo de competencias y valores, donde se responde la interculturalidad y la inclusión social de los estudiantes mediante el trabajo pedagógico que se orienta al desarrollo de una conciencia ambiental”

Objetivos de la Institución Educativa “Hildebrando Fuentes”:

- Adecuar y aplicar estrategias de aprendizaje para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.
- Cuidar la salud a través de una alimentación sana, aprovechando los productos alimenticios de la zona.
- Promover la práctica de valores para favorecer el respeto a la persona y el espíritu de emprendimiento.
- Comprender la importancia de la educación sexual en el desarrollo integral de los estudiantes.
- Establecer la propuesta pedagógica de la Institución Educativa a fin de garantizar su aplicación basada en la realidad.
- Desarrollar los aprendizajes basados en la problemática o las necesidades o intereses de los educandos y no del docente.

## **1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Robbins (1991). Afirma que el Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto escolar: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre profesores, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

Describir el clima organizacional permitirá obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de las unidades

educativas como, por ejemplo, las condiciones en que se está implementando la gestión participativa.

Jares (1997) afirma que los conflictos en el Centro Educativo se pueden entender “desde la dialéctica entre la macroestructura del sistema educativo y las políticas generales hacia él orientadas y los procesos micropolíticos que en el seno de cada centro escolar tienen lugar”. Así, establece las causas de los conflictos de un Centro educativo agrupados en cuatro categorías: ideológico-científicas, las relacionadas con el poder, con la estructura y las relacionadas con cuestiones personales y de relación interpersonal.

Desde lo ideológico - científico, por ejemplo, una opción ideológica diferente de escuela vista como tecnocrática, burocratizada se enfrenta con una visión más dinámica, creativa y favorable al cambio. En cuanto al poder, tenemos por ejemplo conflictos que se dan con respecto a ascensos profesionales, o las ventajas de determinados puestos. Sobre la estructura de la institución escolar, se dan conflictos por metas y funciones ambiguas, por la debilidad organizativa y, por último, los conflictos de tipo personal e interpersonal se refieren a insatisfacción laboral, comunicación deficiente o desigual.

Esta categorización de las causas de los conflictos, así como la misma consideración del conflicto nos ayudarán a mejorar el análisis de la organización de un Centro Educativo. Es la racionalidad sociocrítica la que nos permite comprender la naturaleza conflictiva de las organizaciones escolares, además de ofrecer una visión positiva del conflicto y de sus posibilidades de intervención educativa.

Universidad Centro –Occidental Lisandro Alvarado de Venezuela: Así mismo, a partir de la década de los 80 surgió el interés de conocer por parte de las organizaciones

los factores que estaban influyendo en el Clima Organizacional y con este estudio se pudo constatar que éste era deficiente en el sentido que no existía liderazgos definidos, trabajo en equipo, los niveles de comunicación ascendente y descendentes eran nulos.

Sin embargo a pesar de estos estudios, en Venezuela no se ha tomado en cuenta, el desarrollar un enfoque práctico para el buen manejo del Clima en las Organizaciones, es por ello que no se obtienen en una gran cantidad de empresas los resultados deseados en cuanto al cumplimiento de las metas trazadas por la organización, produciéndose así problemas de relaciones que alteran la convivencia entre sus miembros siendo éstos a menudo, pequeñas incomprensiones o malos entendidos los cuales son fáciles de superar en la medida que, se entienda que por sobre ellos priven los objetivos del grupo.

MINEDU (2009). Afirma que el clima institucional en las instituciones educativas públicas es un problema complejo pues las características del medio del trabajo educativo no son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia.

Los directivos de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer cómo está su clima institucional, si existe entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa. En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directivos los que pueden promover los valores de la institución y, a la vez, generar las condiciones favorables para construir un favorable clima institucional.

El clima institucional que se percibe es antidemocrático, pues no sólo debe estar referido al conjunto de experiencias y conocimientos que se puedan compartir dentro de

una estructura curricular, si no también es una manera de participar, opinar, discutir; es decir, es una forma de vivir y construir comunidad educativa.

### **1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA**

La UGEL Atalaya menciona que desde los años 1980, en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes existe un clima institucional deteriorado. Una cultura organizacional no definida dentro de la institución. Las decisiones eran tomadas sólo por el director de manera autoritaria y la comunicación era poco fluida.

Debido al crecimiento de la Institución Educativa Estratégica tanto en personal docente y administrativo, así como de los estudiantes, el clima institucional inicialmente se ha ido deteriorando, porque en la actualidad la Institución Educativa está influenciada por personas de diferentes ideologías políticas y cuyos líderes (autoridades) no han sabido encaminar hacia un mismo objetivo. Es una institución en la cual prima la burocracia, autoritarismo y además la influencia política en toda actividad dentro de la misma.

En base al diagnóstico de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya, presenta la siguiente problemática: deteriorado clima institucional. De esta forma, la interrogante científica se expresa de la siguiente manera: ¿En qué medida un modelo de gestión estratégica mejorará el clima institucional en la institución Educativa Estratégica N° 64721 del Distrito Raimondi Provincia de Atalaya?

La presente investigación se realizará en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes en la Provincia de Atalaya; dedicada a educación, depende normativa y técnicamente de la UGEL Atalaya, administrativa y presupuestalmente del

Gobierno Regional, en la actualidad cuenta con 70 docentes y 6 trabajadores; entre personal nombrado y contratado.

Se hace necesario desarrollar la investigación en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes en la provincia de Atalaya, por la capacidad de generar escenarios auténticos de desarrollo humano y la atención esté centrada en el mejoramiento continuo de los procesos, convertir a condiciones para la libertad de imaginación, creatividad, innovación, que pueda hacer posible una institución abierta al diálogo, a la crítica, a la participación responsable, al trabajo en equipo, a la altura de las necesidades y demandas sociales.

Un clima institucional favorable es importante porque se convierte en un factor determinante en la eficiencia y eficacia del personal que labora en una institución, eleva los niveles de productividad, proporcionando además un clima de trabajo armonioso, permitiendo el óptimo desarrollo del trabajo en equipo orientado al logro de objetivos dirigidos a un servicio de calidad.

Asimismo, se observa que la falta de identidad con la institución, escasa efectividad en la comunicación de los miembros de la institución, el ejercicio de un liderazgo directivo vertical y autoritario, que propicia desconfianza, parcialización a ciertos grupos docentes, resentimiento, propiciando la ruptura de las relaciones interpersonales, lo cual dificulta la coordinación del trabajo en equipo y una buena dinámica institucional.

Sin embargo, observamos que, en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes, distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya: el clima institucional está deteriorado, expresado así: desinterés, apatía, insatisfacción, inconformidad, desorden, enfrentamiento y agresividad por parte de los miembros que componen la

institución; en consecuencia, estos comportamientos afectan el desarrollo integral del estudiante, distanciamiento y poca participación de los padres de familia y el buen desempeño del docente.

Esta apreciación coincide con la definición que señala Goncalvez, A (2000) “El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típico de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización”.

Así también Falcón y Gómez (2005) afirma que: El clima en las organizaciones educativas, es “el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que contienen un peculiar estilo, condicionantes, a su vez, de sus productos educativos”. Asimismo, la falta de respeto a los estamentos, normas e incumplimiento de funciones por parte de la representación institucional a cargo del director y de la mayoría de docentes es cuestionado desde la perspectiva legal, moral y académica, lo que ha permitido que el comportamiento de los docentes, padres de familia y estudiantes no sea el más adecuado; se necesita más bien que cada uno de sus miembros, constituye una fuente de motivación, de autoestima, autorrealización, reconocimiento y satisfacción de sus necesidades, en el desempeño del cargo. Actualmente, el número de Instituciones Educativas públicas y privadas ha crecido continuamente en el Perú, debido a la gran demanda de formación básica educativa, el aumento de la población y porque las políticas públicas establecen que es necesario no solo crecer sino modernizar la gestión educativa en todo el país.



Las Instituciones Educativas, tanto públicas como privadas, para lograr el objetivo de la organización, necesitan depender más de las habilidades de gestión de sus miembros. Las autoridades de las IE juegan un papel muy importante para la dirección de los trabajadores, quienes logran los objetivos organizacionales de manera eficaz. Ellas necesitan comunicarse con los empleados en forma clara, a tiempo y a fondo, también necesitan disponer sabiamente los recursos humanos, finanzas y marketing.

La Institución Educativa Hildebrando Fuentes, en el año 2017 es la entidad pública más grande de la ciudad de Atalaya en la región de Ucayali. Concentra la mayor cantidad de docentes. La UGEL Atalaya menciona que, en los años 1980, en la IE existía satisfacción del personal en la labor que desempeñaba. Una cultura organizacional definida dentro de la institución. Las decisiones eran tomadas democráticamente, siguiendo los pasos necesarios y con comunicación muy fluida, respetando las ideas de los demás integrantes de la institución educativa; de esta manera, los riesgos y errores que podían presentarse eran asumidos por todos. La cultura que existía en la IE es considerada una cultura de grupo, que para Fernández & Sánchez (1997) es aquella que toma en cuenta las normas y valores al momento de afiliación, buscando el desarrollo de sus miembros, fomentando la participación de todos en la toma de decisiones.

En la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes presenta como crucial problemática inadecuado clima institucional y se manifiesta:

\_Desinterés y desmotivación en la conducción del proceso enseñanza aprendizaje

\_Limitado manejo de emociones de la comunidad educativa, lo que viene generando conflictos por tanto es necesario fortalecer las habilidades sociales.

\_Resistencia al cumplimiento de los acuerdos establecidos, lo que da lugar al desorden y enfrentamientos por tanto debe promoverse un cambio de actitud y restablecerse el respeto a la autoridad.

\_Inadecuado manejo de estrategias para la resolución de conflictos, que trae como consecuencias que los problemas no se resuelvan necesitándose fortalecer capacidades de escucha activa, asertividad y autocontrol.

\_Inadecuados canales de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa que distorsiona la información siendo necesario fomentar la comunicación asertiva, empatía y equilibrio emocional.

## **1.4 METODOLOGÍA**

### **1.4.1. Hipótesis de investigación**

Si se diseña, elabora y aplica un modelo de gestión estratégica entonces mejorará el clima institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

### **1.4.2. Variables**

Variable Independiente: Modelo de Gestión Estratégica

Variable Dependiente: Clima Institucional

### **1.4.3. Población**

La población de los directivos y docentes de Institucional Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes de Atalaya; serían 64.

#### **1.4.4. Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra está conformado por los 20 docentes para el grupo Experimental y 15 Docentes para el Grupo Control de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

#### **1.4.5. Unidad de análisis**

La presente unidad de análisis está conformada por Un Docente

#### **1.4.6. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo aplicada con propuesta, ya que el propósito de la investigación es examinar si el modelo de gestión estratégica mejora el clima institucional (Salkind, 1999). Si bien se ha mejorado metodológica y estadísticamente la posibilidad de tener en cuenta y controlar las fuentes de confundidas extrañas, el enfoque cuasi-experimental es mucho más vulnerable a las amenazas contra la validez inferencial, además, en un cuasi-experimento pueden plantearse más hipótesis alternativas que se ajusten a los datos. No obstante, por otro lado, existe una mayor generalización de los resultados a otras situaciones distintas a la de investigación. A pesar de las limitaciones que presenta la metodología cuasi-experimental, la correcta planificación y ejecución de un cuasi-experimento, que en muchas situaciones constituye la única alternativa de trabajo.

#### **1.4.7. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es cuasi experimental.

**Diseño Pre Test – Pos Test:** se toman datos antes y después del tratamiento, pero no hay seguridad de que las diferencias antes-después se deban al tratamiento.

**Grupo Experimental**

O1	X	O2
----	---	----

**Grupo Control**

O3	X	O4
----	---	----

**1.4.8. Técnica e instrumentos de recolección**

**EL PRE TEST.-** Dado en la ficha de observación científica y la entrevista – cuestionario, instrumentos que permitirán la obtención de los datos que deben ofrecer los estudiantes del grupo experimental y del grupo control, ambos instrumentos serán administrados antes de aplicar el programa estímulo por un periodo temporal de un trimestre lectivo.

**EL POST TEST.-** Constituidos por la ficha de observación científica y la entrevista cuestionario, ambos instrumentos serán administrados en el aula, a los estudiantes del grupo experimental y del grupo control, después de haber aplicado el programa estímulo, a fin de comprobar la efectividad del estímulo, que permita validar su ejecución como alternativa de solución a los problemas de disrupción escolar en las instituciones educativas de la localidad y la región.

## **Instrumento de Recolección de Datos**

Una Encuesta a los **docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya**, que consta de 37 preguntas con una escala de Likert.

### **1.4.9. Análisis de los datos**

En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o Spss versión 22, y se utilizará la prueba estadística t de student para muestras dependientes (para corroborar la prueba de hipótesis planteada).

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 TEORÍAS CIENTÍFICAS REFERIDAS A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

**Teoría burocrática:** Su representante fue Max Weber. Se basa en la estructura organizacional formal. Concibe la organización de manera humana, pero debe basarse en la racionalidad que se caracterice por las normas y reglamentos, división del trabajo, jerarquía de autoridad, rutina y procedimientos. Hacia 1909 Max Weber presentó la Teoría Burocrática de la administración donde la eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permita funcionar con la exactitud y precisión de una maquina creada con un fin único y específico. En este enfoque la empresa es un sistema cerrado que se caracteriza por una base legal de normas de funcionamiento (mayor estandarización), la impersonalidad en las relaciones (funciones y puestos), y reforzando la división del trabajo (áreas y departamentos) con la definición de los tipos de sociedad y autoridad. Con la burocracia de Weber se formalizan las relaciones de poder y autoridad (organigramas y las jerarquías), las funciones, responsabilidad y autoridad de los individuos (manuales de funciones y procedimientos), la competencia técnica y desempeño debe por principio prevalecer sobre intereses personales y se ve la necesidad de profesionalización del administrador.

**Teoría neoclásica:** Elaborada por Peter Drucker en 1954 bajo una perspectiva metodológica. Considera a la organización un sistema social con objetivos racionalmente alcanzables. Esta teoría asigna jerarquía a los conceptos de estructura, autoridad y responsabilidad, además incorpora la dinámica de grupos, la comunicación interpersonal e introduce la idea de una dirección democrática. El siguiente paso en la evolución del pensamiento administrativo ocurrió hacia 1954 con la escuela neoclásica presentada principalmente por Peter Drucker.

Esta escuela fundamentada en la teoría clásica se caracteriza por su pragmatismo y orientación a los resultados en cuanto a los objetivos de la organización dando lugar al nacimiento de la administración por objetivos (APO). También tiene un carácter unificador al absorber principios de otras teorías administrativas y considera la administración como una técnica social para dirigir grupos hacia el logro de objetivos y considerando factores humanos como la organización informal, la comunicación y el liderazgo. En cuanto a las estructuras organizacionales define los tipos de organización y su aplicación, evalúa la distribución variable de la autoridad y la descentralización que permite una delegación parcial de la autoridad y las funciones del administrador

Esta escuela se relaciona con la gestión por procesos en cuanto a la importancia y orientación a los objetivos, la relación eficacia – eficiencia y la participación y compromiso de los empleados en un esfuerzo común.

**Teoría de los sistemas:** Ludwing von Bertalanffy maneja la administración bajo una perspectiva integradora y define a la organización como un sistema abierto o cerrado. Ludwing no se limita a la división y coordinación entre los departamentos, incorpora el globalismo y define la Entropía “tendencia que tienen los sistemas al desgaste”.

El biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy en 1951 presento los principios de Teoría de Sistemas (TGS) que estudia la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas y con el entorno con una relación recíproca en sus interacciones. En la teoría general de sistemas, se revaluaron los principios del reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo para sustituirlos por principios opuestos como el expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología respectivamente, dando lugar al surgimiento de la cibernética, la ciencia que establece



las relaciones entre diversas disciplinas como metodología para desarrollo de conocimientos nuevos con un enfoque de pensamiento multidisciplinario.

De acuerdo con la teoría de sistemas “La organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico” que en la gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistema de gestión donde la organización es un conjunto de sistemas interactuantes conformados por procesos.

## **2.2 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT:**

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son

independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente que es el mismo resultado alcanzado por otro investigador.

Además, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer está influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- \_ Flujo de comunicación
- \_Práctica de toma de decisiones
- \_ Interés por las personas
- \_ Influencia en el departamento
- \_ Excelencia tecnológica
- \_ Motivación

## **2.3 TEORÍA DE BRUNET QUE SUSTENTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con **Brunet** (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace “una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y Funcionalista.

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que relación en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a

comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Para el clima organizacional se hacen referencia a las siguientes escuelas estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica, para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva (**Martin**, 1998).

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

## **2.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER**

El modelo que establecen los autores **Litwin** y **Stinger** (1968) tiene sus cimientos en los planteamientos de McClelland quien realizó estudios en el año de 1961 en la Universidad de Harvard, sobre la motivación que puede tener un trabajador dentro de una empresa, este autor divide tres categorías por el cual surgen estas necesidades motivacionales, la primera la relaciona con el poder que tiene una persona en su trabajo

y como ésta lo ejerce, el segundo es la afiliación, cuán identificado se siente el trabajador con su empresa y el último es el logro del trabajador en cuanto a las metas que se propone y en el cumplimiento de las mismas.

Teniendo en cuenta estos planteamientos los autores Litwin y Stinger establecen que el clima está determinado por filtros como la estructura en la cual se rige la organización, el liderazgo de los directivos o dirigentes, la toma de decisiones, etc. Además, considera que la motivación del trabajador se encuentra influenciada por el estilo del liderazgo que se ejerza, la tradición o la historia que tenga la empresa, pero esto se desarrolla de manera subconsciente pues ningún trabajador ha manifestado abiertamente sobre el clima que vivencia en la empresa donde labora. Finalmente, en sus planteamientos establecen tres clases de clima que se pueden manifestar dentro de cada subsistema de la organización: el primero es el clima de la autoridad o autoritario, en el cual se evidencia escasa o nula motivación por parte del trabajador, puesto que labora bajo presión, con actitudes negativas a su alrededor por ende la producción es muy baja generando una deficiente satisfacción. La segunda clase de clima se centra en el plano amistoso, en este clima se percibe una alta motivación por parte de los trabajadores, además que sienten una alta afiliación hacia la empresa, pero la productividad no es la adecuada. Y el tercer y último clima es el que está basado en los logros donde la motivación, la satisfacción, las actitudes positivas son altas lo cual permite una alta productividad.

## **2.5 DEFINICIÓN DE GESTIÓN:**

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es

la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg y Stoner (1995) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto gestión, tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos. En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a investigar, lo que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarla. Investigar sobre la gestión es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, análisis crítico e interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos. Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer

y actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes, como la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de autotransformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

## **2.6 DEFINICIÓN DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA:**

La gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

## **2.7 CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

a. Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular, de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.

c. Trabajo en equipo, que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

d. Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.



e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro, que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g. Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

## **2.8 COMPONENTES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo. Para completar la definición de gestión que se está elaborando, puede identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que opera interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias.

Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

**El pensamiento estratégico:** comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

En la expresión de **Peter Senge** (1995): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” .A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos?.

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación. Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

Sin embargo, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades

con las rutinas preexistentes; finalmente, la evaluación pasa a burocratizarse y no acumula en un proceso de aprendizaje organizacional.

**Liderazgo pedagógico:** La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y Competencias para la profesionalización de la gestión educativa significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

**Aprendizaje organizacional:** La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales

los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

Habr  aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

**El aprendizaje organizacional:** supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo.

Sin este nivel de desarrollo, es decir, sin la constitución de bases para el desarrollo de organizaciones inteligentes, los cambios introducidos quedarán localizados en la superficie, en las conductas externas, en los términos nuevos, pero de cosas viejas; no habrá cambio a nivel de las creencias y de los hábitos.

El aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión

educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

El aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación- es esencial para la planificación estratégica y ésta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje.

## **2.9 CONCEPTUALIZACIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**Fernández (2006).** De esta manera, “una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias”

**En palabras de Betancourt (2007),** la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial.

**Fred David (2008),** para quien la gestión estratégica es: el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos.

Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora.

## 2.10 EL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Las cinco etapas del proceso son: la fijación de metas u objetivos, el análisis, la formación de estrategias, la implementación de estrategias y el monitoreo de estrategias.

**Establecimiento de metas:** Cómo establecer objetivos y estrategias de negocio. El propósito de establecer metas es aclarar la visión del negocio. Esta etapa consiste en identificar tres facetas: En primer lugar, definir los objetivos a corto y largo plazo. En segundo lugar, identificar el proceso de cómo lograr los objetivos. Por último, personalizar el proceso de acuerdo a nuestro personal, dar a cada integrante una tarea con la que pueda tener éxito. Checa durante este proceso que los objetivos sean detallados, realistas y coincidan con los valores de tu visión de negocio. Típicamente, el paso final en esta etapa es dar a conocer estas metas y objetivos a todo el personal.

**Análisis:** El análisis es una etapa clave porque la información obtenida en esta etapa configurará las dos etapas siguientes. En esta etapa, recopila información y datos relevantes para lograr tu visión. El enfoque del análisis estratégico debe ser entender las necesidades del negocio como una entidad sostenible, con estrategia e identificar iniciativas que ayudarán al negocio a crecer. Examina cualquier problema externo o interno que pueda afectar tus metas y objetivos. Asegúrate de identificar las fortalezas y debilidades de tu organización, así como las amenazas y oportunidades que puedan surgir a lo largo del camino.

**Formulación de la estrategia:** El primer paso para formar una estrategia es revisar la información obtenida del análisis. Determinar qué recursos tiene el negocio actualmente que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identificar cualquier área de la que se deban buscar recursos externos. Los problemas que enfrenta

la empresa deben ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizado, comienza a formular la estrategia. Debido a que las situaciones empresariales y económicas son fluidas, es crítico en esta etapa desarrollar enfoques alternativos que apunten a cada paso del plan.

**Implementación de la estrategia:** La implementación exitosa de la estrategia es fundamental para el éxito de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso de gestión estratégica. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual del negocio, se debe instalar una nueva estructura al comienzo de esta etapa. Todos dentro de la organización deben estar claros de sus responsabilidades y deberes, y cómo esto encaja con la meta general. Además, todos los recursos o fondos para la empresa deben estar garantizados en este momento. Una vez que el financiamiento está en su lugar y los empleados están listos, ejecuta el plan.

**Evaluación y control:** Las acciones de evaluación y control de estrategias incluyen mediciones del desempeño, revisión consistente de asuntos internos y externos y acciones correctivas cuando sea necesario. Cualquier evaluación exitosa de la estrategia comienza con la definición de los parámetros a medir. Estos parámetros deben reflejar las metas establecidas en la Etapa 1. Determina su progreso midiendo los resultados reales versus el plan.

El monitoreo de problemas internos y externos también te permitirán reaccionar ante cualquier cambio sustancial en tu entorno empresarial. Si determinas que la estrategia no está moviendo a la compañía hacia su meta, toma acciones correctivas. Si esas acciones no tienen éxito, repite el proceso de gestión estratégica. Debido a que las cuestiones internas y externas están en constante evolución, todos los datos obtenidos en esta etapa deben mantenerse para ayudar con cualquier estrategia futura.

## 2.11 CONCEPTUALIZACION DEL CLIMA INSTITUCIONAL

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto de clima organizacional. La importancia de este concepto radica en que influye en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para las personas en su interacción laboral.

Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el de clima. La fuente principal de confusión se sitúa en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en que los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de esos atributos, el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional.

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la teoría de la motivación de **Lewin** (1951) (**Bonoma y Zaltman**, 1981), pero el concepto se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de **Litwin y Stringer** (1968), y de los dos trabajos fundamentales de **Forehand** y von **Gilmer** (1964) y de James y Jones (1974). Actualmente, el tema sigue siendo motivo de constante interés para los investigadores organizacionales.

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado a través de distintas



aproximaciones conceptuales. Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales (**Forehand y Gilmer** 1964; **Friendlander y Margulies**, 1969). Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que le dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas e interpretaciones, en la que los factores individuales son los determinantes (**James y Jones** 1974; **James y Sells**, 1981; **Schneider**, 1975). Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima como un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación (**Schneider y Reichers**, 1983; **Rousseau**, 1988). No obstante, no hay investigaciones que señalen si algunas de estas conceptualizaciones ha recibido más apoyo empírico que otras (**Rousseau**, 1988).

El concepto de clima se puede considerar ambiguo, vago y controvertido. El principal problema para clarificarlo conceptualmente ha sido si el clima debería concebirse en términos de los rasgos objetivos de la organización (físicos o estructurales) o de las reacciones subjetivas (perceptuales) respecto de la organización.

La mayoría de las concepciones de clima organizacional hacen referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima (**James et al.**, 1978), así, hay autores que subrayan el papel que juegan en este concepto las representaciones cognitivas (**James y Jones**, 1974). Pero también hay autores que definen el clima como algo real, externo al individuo u objetivo (**Payne y Pugh**, 1976) que incluye distintas variables organizacionales más que psicológicas a través de las cuales se describen el contexto de las acciones individuales.

**Según Brunet (1992).** “La estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones”. Según el autor el clima está determinado por la personalidad de una institución, y su percepción puede variar del tipo de profesión o de su posición en cuanto al cargo de sus integrantes. Por otra parte, en otros estudios relacionados al tema se encontró que existen implicaciones en el clima organizacional que es el comportamiento del superior inmediato con el subordinado, en el cual se pueden establecer dos extremos.

**Para Toro (1992, s/p).** “El clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo”. Esta apreciación es el resultado de un proceso de formación y establecimiento de conceptos que se dan en la interrelación de sucesos, reacciones y actuaciones con los demás miembros de la organización.

**Chiavenato (2004)** asume el siguiente concepto “El clima organizacional determina el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización; está estrechamente ligado con el grado de motivación de sus participantes, además es la calidad de la organización que es percibido y experimentado por sus miembros y que influye en su comportamiento.” Este concepto considera que la atmósfera interna, la calidad de la organización y la motivación que manifiestan los individuos son elementos decisivos para lograr un óptimo clima organizacional. Las instituciones reconocen la importancia del tema del clima organizacional puesto que está ocupando espacios en la conducción del capital humano y en estos tiempos va adquiriendo un rol protagónico como componente importante en las distintas organizaciones.

**Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003)** lo definen el clima como el conjunto de características que una organización y estas la diferencian de otras organizaciones,

siendo de relativa duración en el tiempo y que ejercen influencia en el comportamiento de la persona. Estos autores establecen que el clima es la sensación o carácter del ambiente organizacional, siendo esta una cualidad relativamente duradera en el tiempo y en el medio ambiente, además ejerce influencia en el comportamiento y que pueden considerarse como atributos de los trabajadores y por ende de la organización.

Por lo tanto, un clima organizacional medido, es una inversión a largo plazo. Los que tienen a su cargo la conducción de las organizaciones deben observar que el ambiente de trabajo es parte de la riqueza de la institución. Una organización que ejerce una disciplina rígida al personal sólo obtendrá resultados a corto plazo sin garantía que ofrezca permanencia en el tiempo.

**Alcóver de la Hera (2004)**, nos dice que el clima organizacional está constituido por “las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas”.

En tal sentido, el clima influye en el comportamiento individual y del grupo, en la estructura y en sus procesos organizativos, según **Martínez Santos en Bris (2008)** “existen dos factores a considerar en cada organización: la estructura y los procesos”.

Con respecto a la estructura puede considerarse los factores físicos, y en relación a los procesos a las características internas de la organización. Entonces el clima se conforma como el producto de estos aspectos circunscriptos y aplicados en un ámbito laboral establecido.

**Forehand y Gilmer** (1964). Conjunto de características que describen una organización, distinguiéndola de las otras, manteniéndose relativamente duradera en el tiempo e influenciando el comportamiento de sus participantes.

Según **Litwin y Stringer** (1968); Sistema de características mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directas o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este ambiente e influyen en la motivación y el comportamiento.

Según **Findlater y Margulies** (1969); Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

Según **Campbell et al.** (1970); Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados.

Según **Schneider y Hall** (1972). Percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de éstas y las personas.

Según **James y Jones** (1974). Representaciones cognoscitivas psicológicamente significativas de la situación; percepciones.

Según **Schneider** (1975). Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.

Según **Payne et al.** (1976). Consenso en cuanto a la descripción que las personas hacen de la organización.

Según **James et al.** (1978). Suma de percepciones de los miembros acerca de la organización.

Según **James y Sell** (1981). La representación cognoscitiva de las personas de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto, un atributo del individuo que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Según **Glick** (1985) . Término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto para las acciones de los individuos.

Según **Schneider** (1985). “Una descripción del ambiente de la organización, que tiende ser presentado de manera estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo, con el grupo y con la propia organización.”

Según **Payne** (1990): “Es un concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre las personas de un sistema social, el cual puede ser medido desde el aspecto operativo por medio de las percepciones de las personas de ese sistema o mediante observación.”

Según **Staler y Narver** (1995): “Describe la forma en que la organización operacionaliza su cultura, estructura y procesos para facilitar el logro de los comportamientos deseados.

## **2.12 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Según Alcóver de la Hera (2004)**, el clima se mide a través de las percepciones individuales compartidas en sus distintos niveles (departamento, unidad, organización) pero para que exista un determinado clima se necesita algún grado de consenso entre estas percepciones, en vista de ello el autor formula tres tipos diferentes de clima, los cuales se mencionan a continuación:

- **El clima psicológico**, se define como las percepciones individuales de Las características del ambiente o del contexto laboral del que las personas forman parte, concretamente de las estructuras, los procesos y los eventos organizacionales más próximos. La falta de acuerdo en las percepciones de los miembros de un mismo equipo, unidad, departamento u organización, demostraría que el clima es un atributo individual. Por lo tanto, el clima psicológico presenta relaciones significativas de cada uno de los miembros con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento y, más específicamente, que las relaciones del clima psicológico con la motivación y el rendimiento de los trabajadores se encuentran mediados por las actitudes hacia el trabajo.

- **El clima agregado**, es el resultado de promediar las percepciones individuales de los miembros que pertenecen al mismo equipo, departamento u organización, cerca de los cuales existe un cierto grado de acuerdo o consenso, si bien no resulta sencillo establecer qué grado de acuerdo es necesario para agregar con garantía las percepciones individuales. Es decir, debe establecerse cierto grado de acuerdo entre los miembros trabajadores.

- **Y por último el clima colectivo**, persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o, dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común), estos grupos de miembros al confirmarse que comparten percepciones similares que poseen un significado psicosocial, cumplen la condición indispensable para agregar con seguridad las puntuaciones individuales. Este tipo de clima otorga gran importancia a la forma de pensar de los empleados y la empatía que se demuestren mutuamente, y que los identifica como grupo.

Por otra parte, la teoría de Clima Organizacional de **Likert en Brunet** (1992), establece que el comportamiento de los empleados depende del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben. Entonces podemos decir que la actitud estará determinada por la percepción. Esta teoría da origen a la determinación de tres variables que definen las características de una organización, las que a su vez repercuten directamente en la percepción de los miembros, estos son:

- Variables causales: Llamadas también variables independientes, orientan el sentido en el que una organización evoluciona y alcanza sus objetivos. Dentro de las variables causales están la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

- Variables intermedias: Estas variables están dirigidas a medir la situación interna de la institución los que se reflejan en aspectos tales como: toma de decisiones, comunicación, rendimiento y motivación. Estas variables son de gran importancia pues constituyen los procesos organizacionales de la institución.

- Variables finales: Derivan del efecto de las variables causales y las intermedias anteriormente referidas, y están dirigidas a establecer los objetivos logrados por la organización como nivel de productividad, ganancia y pérdida.

En consecuencia, estas variables se combinan y se determina dos grandes tipos de climas en las organizaciones, siendo estos:

## **1. Clima de tipo Autoritario.**

1.1 Sistema I. Autoritario explotador.

1.2 Sistema II. Autoritarismo paternalista.

## **2. Clima de tipo Participativo**

### 2.1 Sistema III. Consultivo.

### 2.2 Sistema IV. Participación en grupo.

El Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, caracterizado porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, en este caso las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se hace uso de recompensas y castigos como fuentes de motivación para los empleados, los supervisores manejan mecanismos de control. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los trabajadores, sin embargo, da la impresión de que el trabajo se desarrolla en un ambiente estable y estructurado.

EL Clima Participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, los trabajadores tienen permitido tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe la delegación, y la interacción entre ambas partes. Esta atmósfera está definida por su dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El Sistema IV, Participación en grupo, existe plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección, toma de decisiones consigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente-descendente. El elemento principal de motivación es la participación, se trabaja en base a objetivos por rendimiento, las relaciones laborales están en función de la amistad, las



responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema está en el equipo de trabajo como el medio indicado para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Por tanto, podemos deducir que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, en donde prevalece una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Con respecto a las tipologías de clima organizacional Reddin (2004) formula una propuesta interesante estableciendo una correlación entre tipos de climas y efectividad organizacional. El contenido de los cuatro climas organizacionales básicos sería el siguiente:

- Clima orientado al control (basados en sistemas).
- Clima orientado al desarrollo de la libertad profesional (basado en la confianza de la gente).
- Clima orientado a la productividad y rendimiento (basado en la organización continua de los procesos de producción).
- Clima orientado al desafío (basado en la colaboración de equipo).

Entonces, podemos decir que el clima es el punto de inicio para abordar el estudio de las organizaciones. El beneficio de conocer el clima es que favorece tener una visión holística, ya que agrupa las diversas características del ambiente interno de la institución como componente de un sistema que asume situaciones complejas a nivel de toda la organización.

Cuando hablamos de componentes del clima hacemos referencia también a las variables, factores, dimensiones que intervienen en su conformación. Dicho de otra manera, nos referimos a los aspectos propios del entorno organizacional, los mismos que influyen en la percepción de los miembros con respecto a su ambiente.

Con la finalidad de estudiar y analizar la complejidad del entorno laboral, diversos autores han abordado el estudio del clima organizacional en las instituciones y cada uno con una visión distinta.

De este modo presentamos a **Litwin y Stringer** (1968), ambos estudiosos elaboraron un instrumento que pudiera medir seis dimensiones del clima las cuales son:

**1. Estructura:** Está relacionada con las reglas organizacionales, los sentimientos que expresan cada miembro acerca de las limitaciones de su situación laboral, jerarquías, obligaciones, las políticas, formalismos, reglamentos y procedimientos. En tal sentido, el profesor percibe limitaciones que enfrenta a diario en el desarrollo de su trabajo.

**2. Responsabilidad:** El tomar conciencia y asumir ser el jefe de uno mismo, no verificar todas las decisiones que se asumen. El profesor posee la percepción de ser su propio jefe, tiene un elevado compromiso con sus labores, crea sus propias obligaciones y exigencias, a la vez que toma decisiones individuales.

**3. Riesgo:** La actitud frente a la situación de asumir retos en el trabajo. En este sentido la organización fomenta la aceptación de peligro y retos en forma planificada, a fin de lograr los objetivos establecidos.

**4. Recompensa:** El saber que a uno lo recompensan o reconocen por un trabajo bien hecho; el énfasis en el reconocimiento contra la crítica y el castigo.

**5. Calidez y apoyo:** Gozar de una buena camaradería y apoyo que existen y prevalecen en la organización. Se hace hincapié en el apoyo mutuo tanto de superiores como a inferiores.

**6. Conflicto:** La gerenciano teme las opiniones contrarias o al conflicto; se pone énfasis en resolver de manera inmediata aquellas diferencias que se presentan en la organización. Lo sentimientos de los miembros de la organización, aceptan las discrepantes opiniones, sin temor y asumen la resolución inmediata al problema.

**Según Halpin y Croft (1963)** existen componentes en el clima organizacional para el cual elaboraron un cuestionario, estos componentes son:

**1. Desunión.** Actitudes individualistas que evidencian incapacidad para realizar trabajo en equipo, con problemas para tener una comunicación saludable que posibilite equitativas relaciones personales. Como señala Brunet (1992), se percibe el trabajo docente en forma unilateral, además de falta de acuerdo, cada uno sigue su propio criterio, presencia de permanentes discusiones entre los miembros.

**2. Interferencia.** Aspecto que indica cruce de obligaciones, horarios no respetados, existe desorden y sobrecarga de trabajo al docente. Al respecto menciona **Brunet** (1992), los profesores sienten recarga de trabajo con deberes rutinarios, con frecuencia se les convoca a reuniones para realizar tareas, trabajos administrativos considerados innecesarios.

**3. Entusiasmo.** Conductas que evidencian satisfacción en el trabajo, existe estímulos para realizar actividades en la institución. Como manifiesta **Brunet** (1992), se refiere a la “mística de trabajo en grupo” los docentes experimentan que trabajando juntos disfrutan al sentirse realizados en el trabajo profesional.

**4. Amistad.** Componente que muestra relaciones interpersonales amicales y positivas. Como lo señala **Brunet** (1992), expresa que los profesores gozan de relaciones basadas en la amistad, buen trato y cordialidad.

**5. Distanciamiento.** Expresa las relaciones interpersonales distantes y rígidas del director hacia los profesores, su trato es formal, estricto y vinculado a las normas.

Como lo expresa, **Brunet** (1992), se refiere al modo de actuar del director caracterizado por un trato vertical. Se ciñe al reglamento y se limita a lo establecido y regido por la normatividad en cuanto a su trato con los docentes, carece de flexibilidad al enfrentar las situaciones problemáticas en la institución.

**6. Énfasis en el rendimiento.** Expresa el elevado nivel de exigencia del director en el desarrollo de las tareas del personal docente. La supervisión es constante. Como establece **Brunet** (1992), el director realiza supervisión estricta y constante al docente.

**7. Ejemplaridad.** Los docentes consideran al director como un líder y modelo a seguir en el cumplimiento de tareas, el director es fuente de motivación en el trabajo cotidiano.

**8. Consideración.** Establece al trato respetuoso a los docentes por parte del director.

Como lo señala **Brunet** (1992), el director manifiesta un trato humano a los docentes, a través de detalles, demostrando interés por su personal.

Del mismo modo, **Bazarra, Casanova, y García,(2005)**, distinguen dos factores del clima organizacional que se deben tener en cuenta:

**a) Clima externo,** es el nivel de cumplimiento de alumnos y padres respecto a los distintos formativos y estructurales de la actividad educativa de la institución.

**b) Clima interno**, es el nivel de realización profesional y personal de los educadores y del personal no docente de la institución educativa.

Estos dos aspectos del clima organizacional son importantes condiciones para el crecimiento y evolución positiva de las instituciones escolares.

## **2.13 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Consecuentemente, la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escindidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan.

**En Colombia** existen al menos dos razones por las que la cultura es fundamental en el estudio de las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde una perspectiva integral.

En consecuencia es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental. Parece claro que en el

futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Al hablar de la necesidad de generar un modelo de gestión propio basado en la cultura organizacional de empresas Colombianas, no se pretende caer en una visión que considera lo nacional como único e incomparable, sino más bien reconocer que América Latina es un espacio heterogéneo que debe revalorarse.

Sobre todo, si pensamos que lo distintivo del quehacer del nuevo administrador no residirá en ocuparse de preservar estructuras que en un momento de extrema competitividad pudieran llegar a ser obsoletas o disfuncionales, sino en estudiar las diferencias, la alteralidad y las relaciones interculturales para que mediante ellas se dé la generación de patrones nuevos de conducta que dejen atrás la visión que se tiene de nuestro continente como productor de mano de obra barata carente de calificación.

Sin embargo, al emprender esta tarea lo primero que salta a la vista es la casi total ausencia de estudios metodológicos para abordar la heterogeneidad de lo que en administración se denomina "cultura organizacional". Pues los modelos que se utilizan, en su mayoría, suelen homogeneizar las diferencias de las sociedades, lo que se traduce en una absorción transnacional de los procesos simbólicos, marginando las culturas locales.

Un cambio de enfoque metodológico que revalide la diferencia, sería útil para la comprensión de la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir y comenzaríamos a darnos cuenta de que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. La cultura es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada. (García, 2009).

## **2.14 CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Las características medulares del clima organizacional son las siguientes:

- Es externo al individuo.



- Le rodea pero es diferente a las percepciones del Sujeto Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios.
- Es distinto a la cultura organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

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

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas

tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional. (García, 2009).

## **2.15 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director. He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o el declive podían verse fácilmente reflejado en la calidad del director.

En las escuelas extremadamente buenas: inevitablemente nos encontrábamos con un director enérgico, dinámico, profesionalmente despierto, decidido a ofrecer el programa educativo que consideraba necesario, sin importar de cuál se tratara.

Una descripción sucinta de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces ,cualidades que se han puesto de manifiesto una y otra vez en todas las investigaciones es la siguiente:

- Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
- Tienen unas elevadas expectativas tanto sobre el rendimiento del alumno como del trabajo del profesorado.
- Observan a los profesores en el aula y ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar la instrucción.

- Fomentan un uso eficaz del tiempo de instrucción y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
- Utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos.
- Hacen un seguimiento y una evaluación continuados del rendimiento colectivo de los alumnos, y utilizan la información para guiar la planificación docente.

La mayoría de profesores, padres y otros implicados, no son conscientes del papel crucial que un director activo en los temas de la instrucción puede desempeñar en la creación de una escuela eficaz una escuela en la que todos se sienten implicados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante. (**Calero, 2012**)

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla N° 01

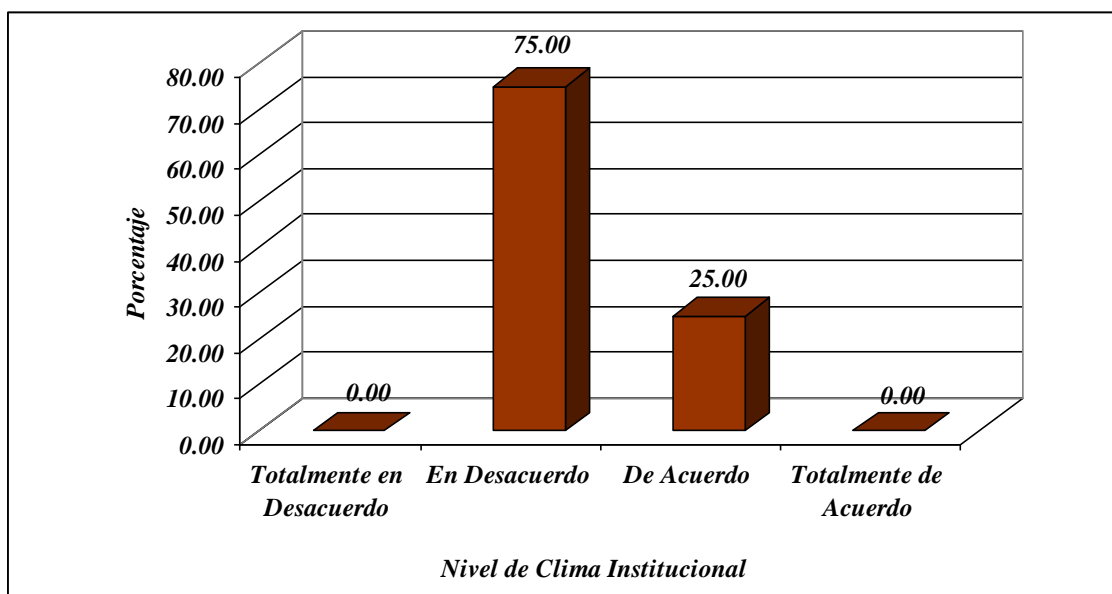
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	15	75.00
De Acuerdo	05	25.00
Totalmente de Acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Pre Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 01

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Experimental.**



En la Tabla y Gráfico N° 01 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Experimental el 75.00% está en Desacuerdo, mientras que solo el 25.00% está de Acuerdo

**Tabla N° 02**

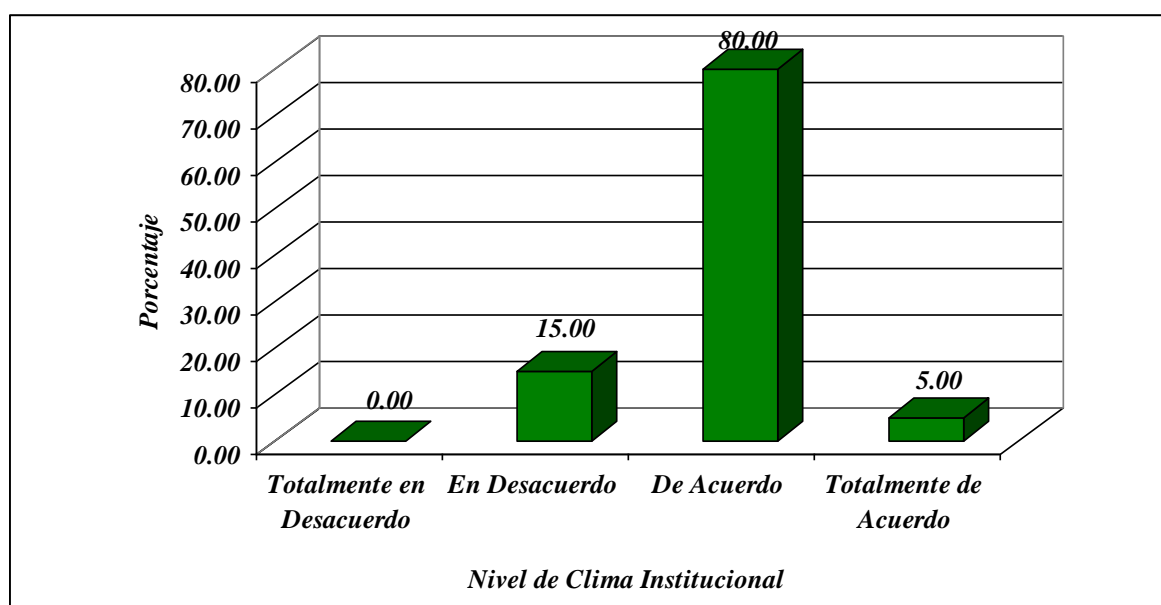
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	03	15.00
De Acuerdo	16	80.00
Totalmente de Acuerdo	01	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Post Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 02**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 02** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Experimental el 80.00% está de Acuerdo, mientras que solo el 15.00% está en Desacuerdo.

**Tabla N° 03**

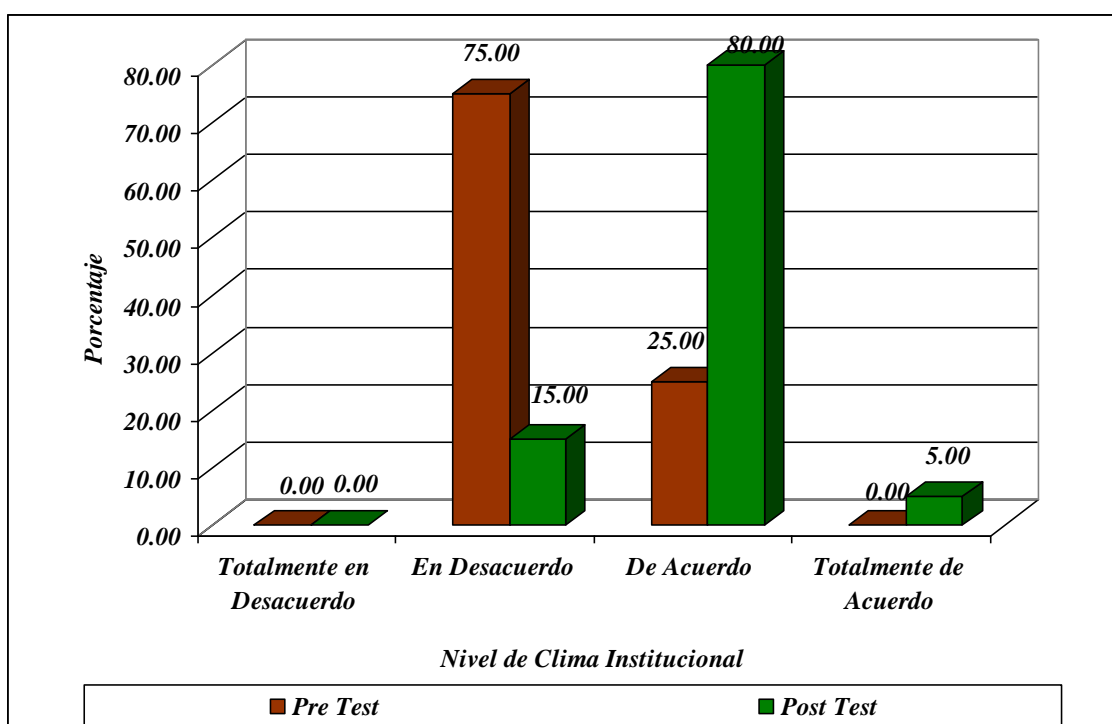
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
En Inicio	0	0.00	0	0.00
En Proceso	15	75.00	03	15.00
Logro Previsto	05	25.00	16	80.00
Logro destacado	0	0.00	01	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 03**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.**



## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 01

### HIPÓTESIS.-

**Hipótesis Nula:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica no mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

**Hipótesis Alternativa:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

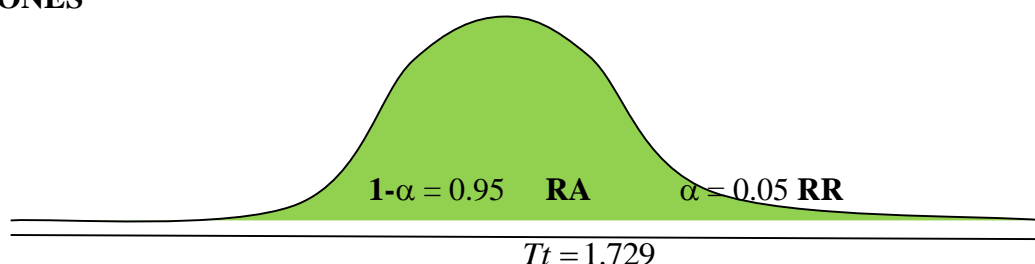
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = \frac{22.4 - 0}{\frac{17.80}{\sqrt{20}}} = 5.62$$

Grado de libertad  $n-1=20-1=19$   $T_{\text{tabla}}=1.729$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



**DECISIÓN:** Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Post Test	Pre Test
Media	70.5	48.1
Varianza	193.631579	93.9894737
Observaciones	20	20
Coefficiente de correlación de Pearson	-0.11079931	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	19	
Estadístico t	5.62186423	
P(T<=t) una cola	1.0107E-05	
Valor crítico de t (una cola)	1.72913279	
P(T<=t) dos colas	2.0214E-05	
Valor crítico de t (dos colas)	2.09302405	





**Tabla N° 04**

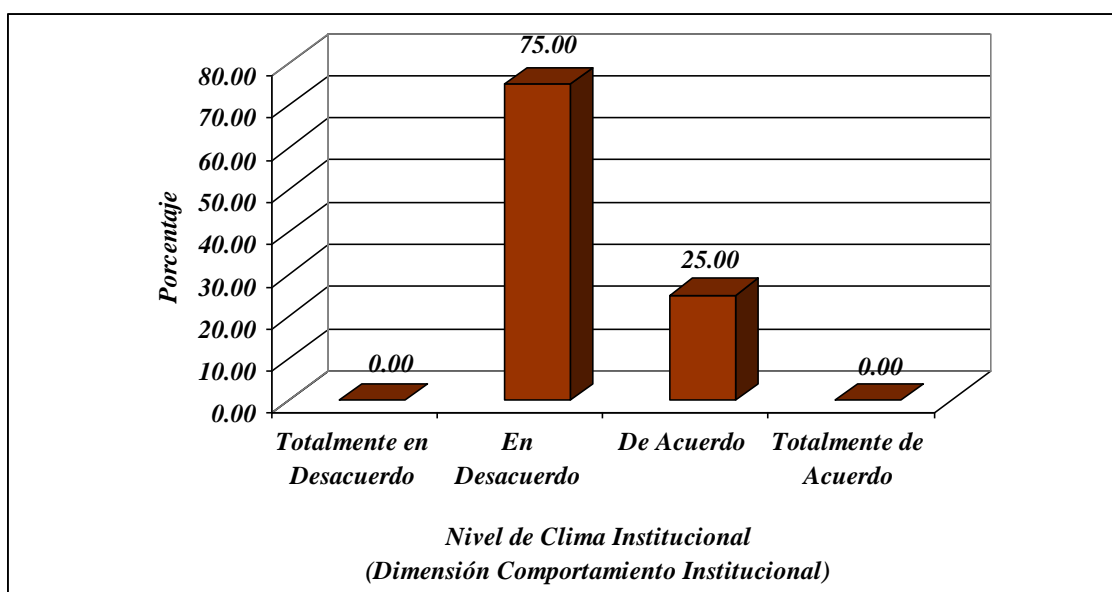
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional)	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	15	75.00
De Acuerdo	05	25.00
Totalmente de Acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Pre Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 04**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 04** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental el 75.00% esta en Desacuerdo, mientras que solo el 25.00% esta de Acuerdo

**Tabla N° 05**

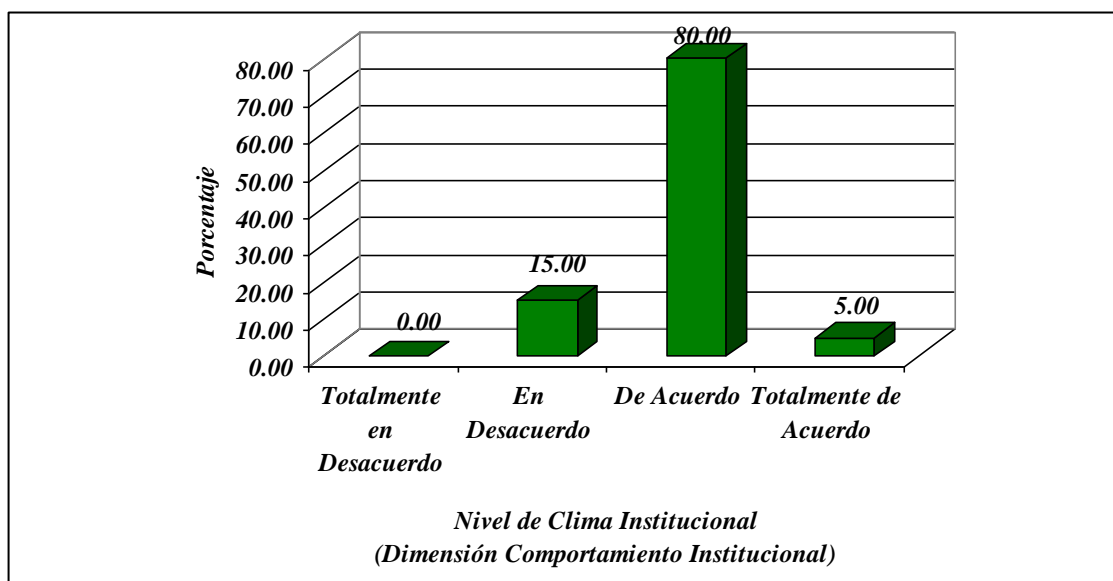
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional)	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	03	15.00
De Acuerdo	16	80.00
Totalmente de Acuerdo	01	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Post Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 05**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 05** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental el 80.00% está de Acuerdo, mientras que solo el 15.00% está en Desacuerdo.

**Tabla N° 06**

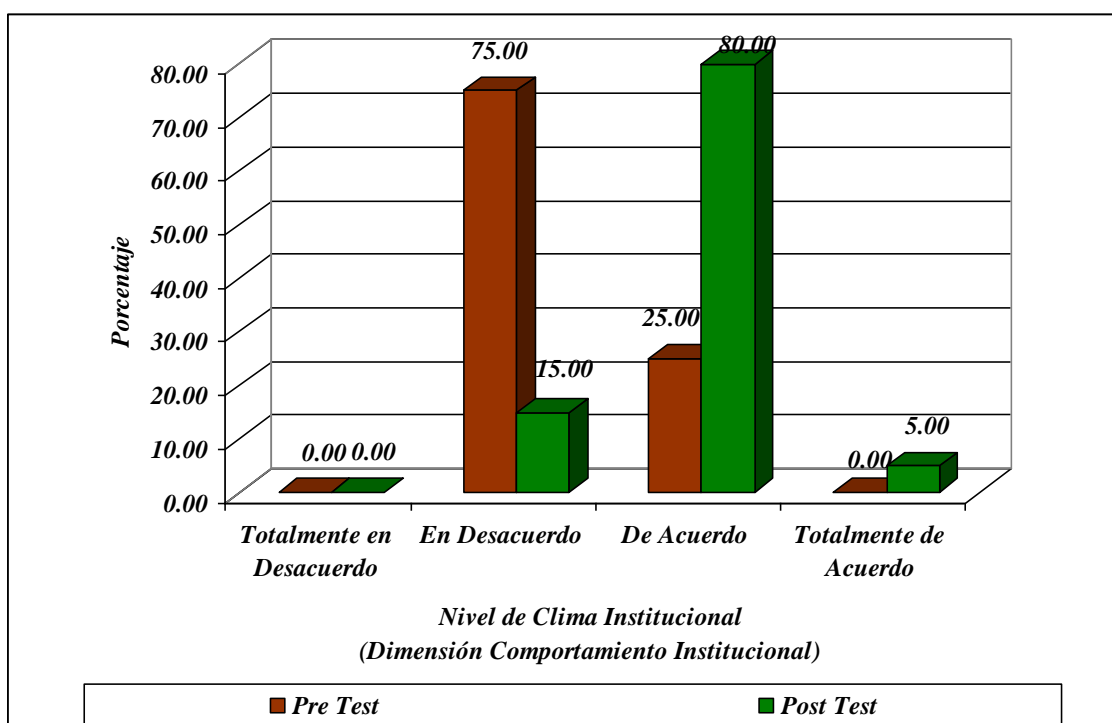
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional)	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
En Inicio	0	0.00	0	0.00
En Proceso	15	75.00	03	15.00
Logro Previsto	05	25.00	16	80.00
Logro destacado	0	0.00	01	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Evaluación Pre Test y Post Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 06**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.**



## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS N° 02

### HIPÓTESIS.-

**Hipótesis Nula:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica no mejora Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

**Hipótesis Alternativa:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Comportamiento Institucional) de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

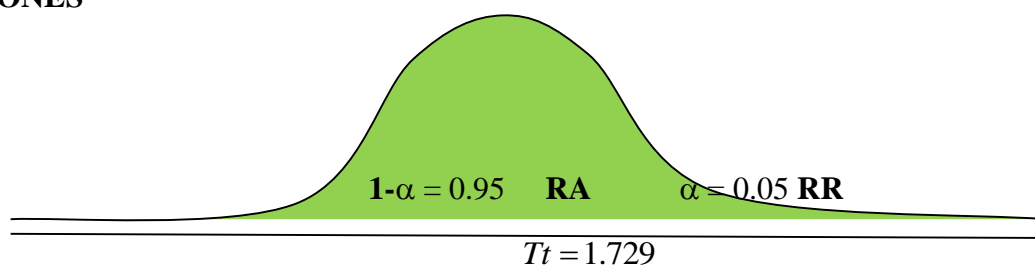
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = \frac{10.3 - 0}{\frac{7.87}{\sqrt{20}}} = 5.83$$

Grado de libertad  $n-1=20-1=19$   $T_{\text{tabla}}=1.729$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



**DESICION:** Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución (**Dimensión de Comportamiento Institucional**) Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Post Test	Pre Test
Media	27.5	17.25
Varianza	29.5263158	18.3026316
Observaciones	20	20
Coeficiente de correlación de Pearson	-0.30224997	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	19	
Estadístico t	5.82717646	
P(T<=t) una cola	6.4914E-06	
Valor crítico de t (una cola)	1.72913279	
P(T<=t) dos colas	1.2983E-05	
Valor crítico de t (dos colas)	2.09302405	

**Tabla N° 07**

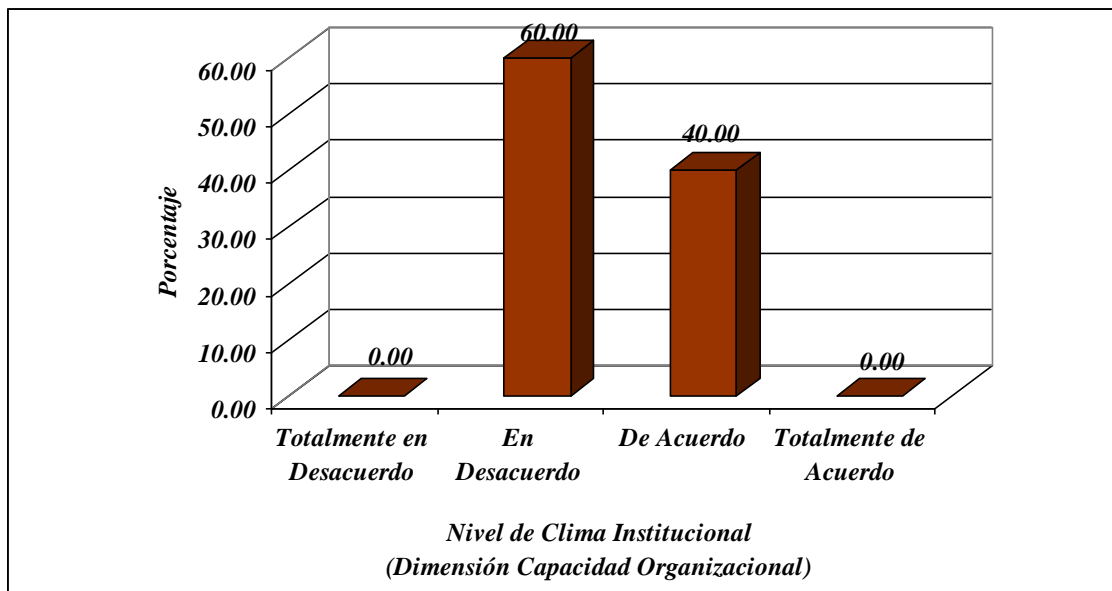
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional) en el Pre Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional)	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	12	60.00
De Acuerdo	08	40.00
Totalmente de Acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Pre Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 07**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional) en el Pre Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 07** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (**Dimensión de Capacidad Organizacional**) en el Pre Test del Grupo Experimental el 60.00% esta en Desacuerdo, mientras que solo el 40.00% esta de Acuerdo

**Tabla N° 08**

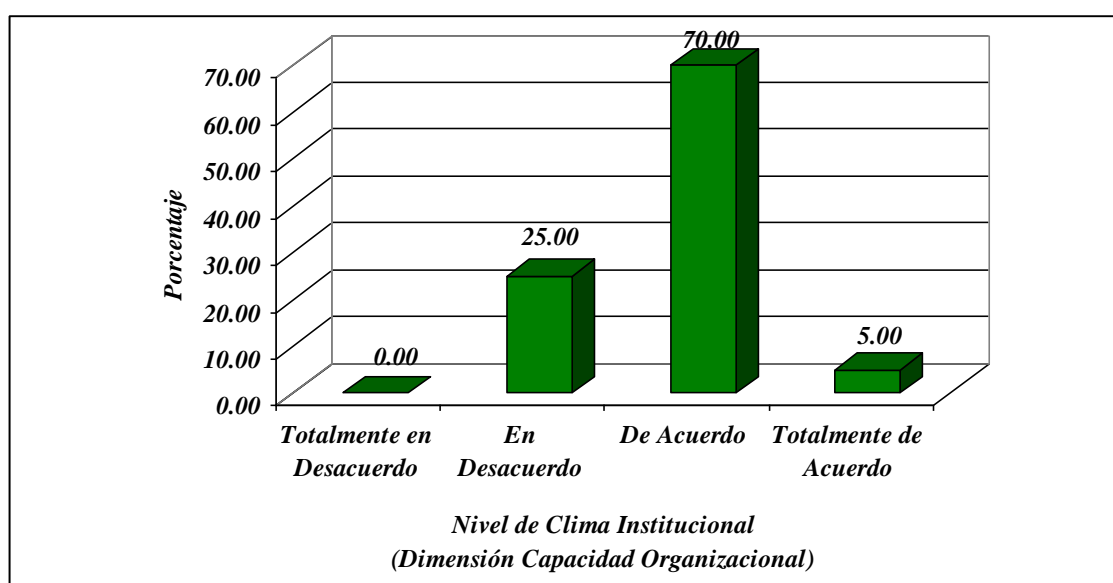
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional) en el Post Test del Grupo Experimental.**

<b>Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional)</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	05	25.00
De Acuerdo	14	70.00
Totalmente de Acuerdo	01	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Post Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 08**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional) en el Post Test del Grupo Experimental.**



**En la tabla y gráfico N° 8** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (**Dimensión de Capacidad Organizacional**) en el Post Test del Grupo Experimental el 80.00% está de Acuerdo, mientras que solo el 15.00% está en Desacuerdo.

**Tabla N° 09**

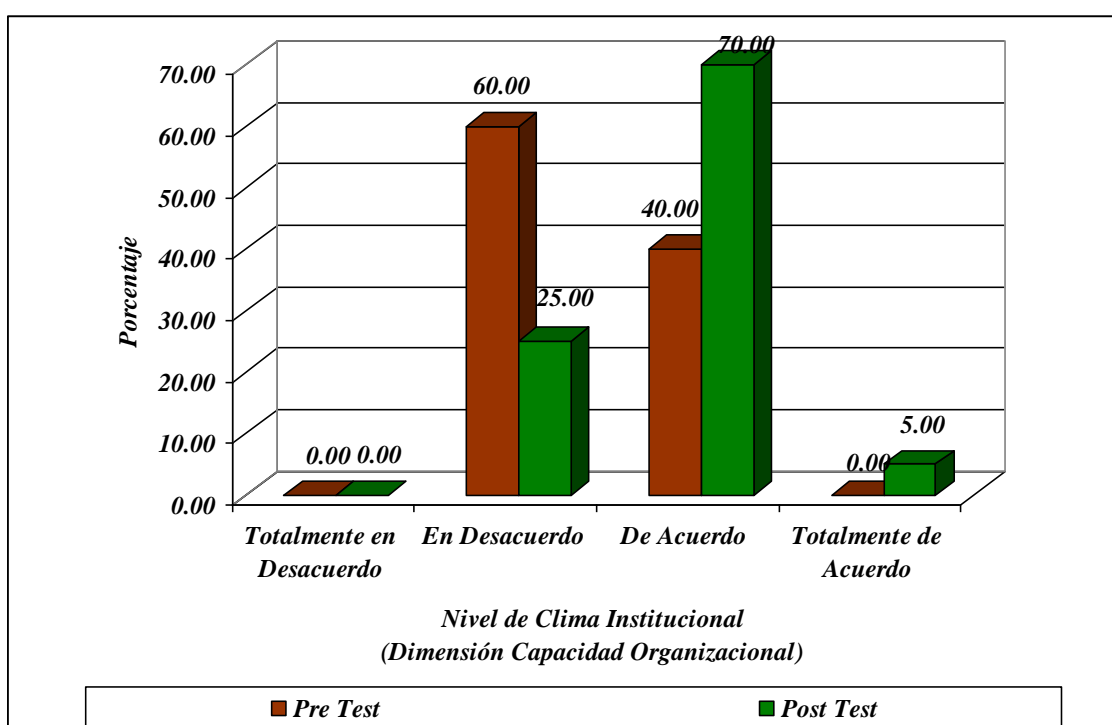
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional)	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
En Inicio	0	0.00	0	0.00
En Proceso	12	60.00	05	25.00
Logro Previsto	08	40.00	14	70.00
Logro destacado	0	0.00	01	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 09**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Capacidad Organizacional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.**





## CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 03

### HIPOTESIS.-

**Hipótesis Nula:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica no mejora Nivel de Clima Institucional (**Dimensión de Capacidad Organizacional**) de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

**Hipótesis Alternativa:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional (**Dimensión de Capacidad Organizacional**) de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

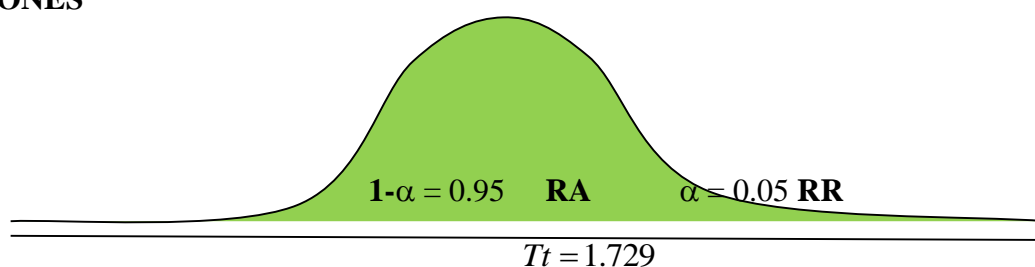
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = \frac{4.6 - 0}{\frac{5.63}{\sqrt{20}}} = 3.65$$

Grado de libertad  $n-1=20-1=19$   $T_{\text{tabla}}=1.729$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



**DECISIÓN:** Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución (**Dimensión de Capacidad Organizacional**) Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Post Test	Pre Test
Media	16.45	11.85
Varianza	16.1552632	10.7657895
Observaciones	20	20
Coeficiente de correlación de Pearson	-0.18218274	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	19	
Estadístico t	3.65227111	
P(T<=t) una cola	0.00084717	
Valor crítico de t (una cola)	1.72913279	
P(T<=t) dos colas	0.00169435	
Valor crítico de t (dos colas)	2.09302405	

**Tabla N° 10**

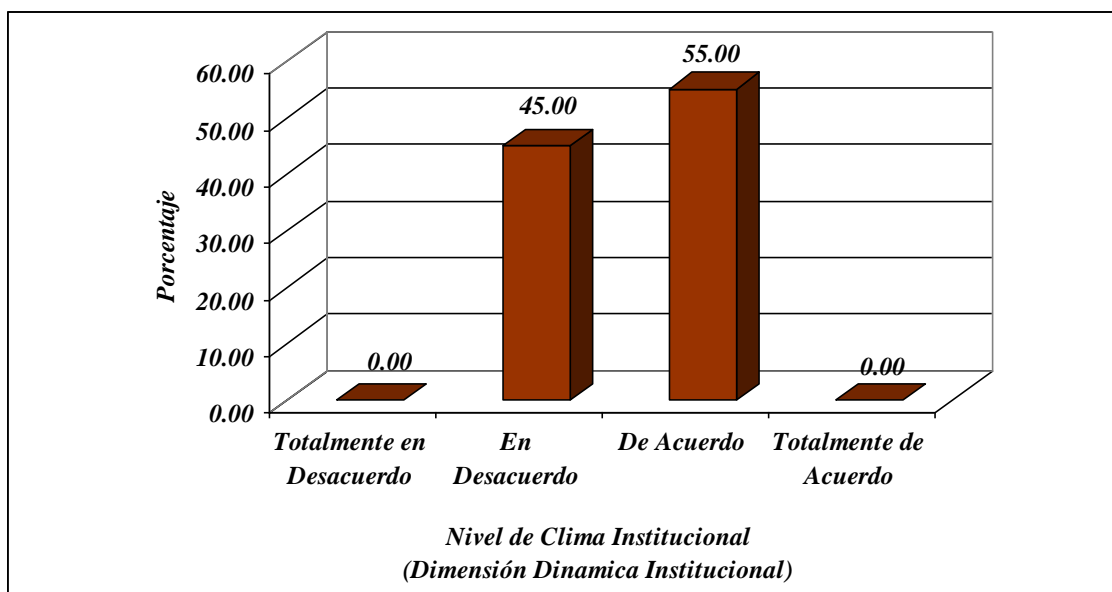
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional)	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	09	45.00
De Acuerdo	11	55.00
Totalmente de Acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Pre Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 10**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional) en el Pre Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 10** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (**Dimensión de Dinámica Institucional**) en el Pre Test del Grupo Experimental el 45.00% está en Desacuerdo, mientras que solo el 55.00% está de Acuerdo

**Tabla N° 11**

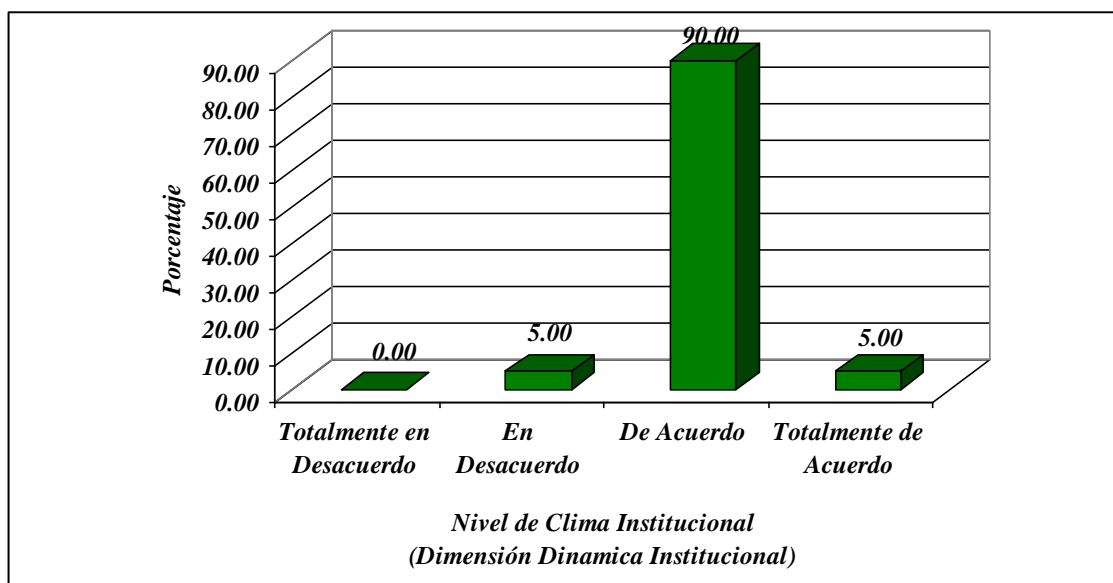
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional)	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	01	5.00
De Acuerdo	18	90.00
Totalmente de Acuerdo	01	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Post Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 11**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental.**



**En la Tabla y Gráfico N° 11** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional) en el Post Test del Grupo Experimental el 90.00% está de Acuerdo, mientras que el 05.00% está en Desacuerdo y el 5.00% está Totalmente de acuerdo.

**Tabla N° 12**

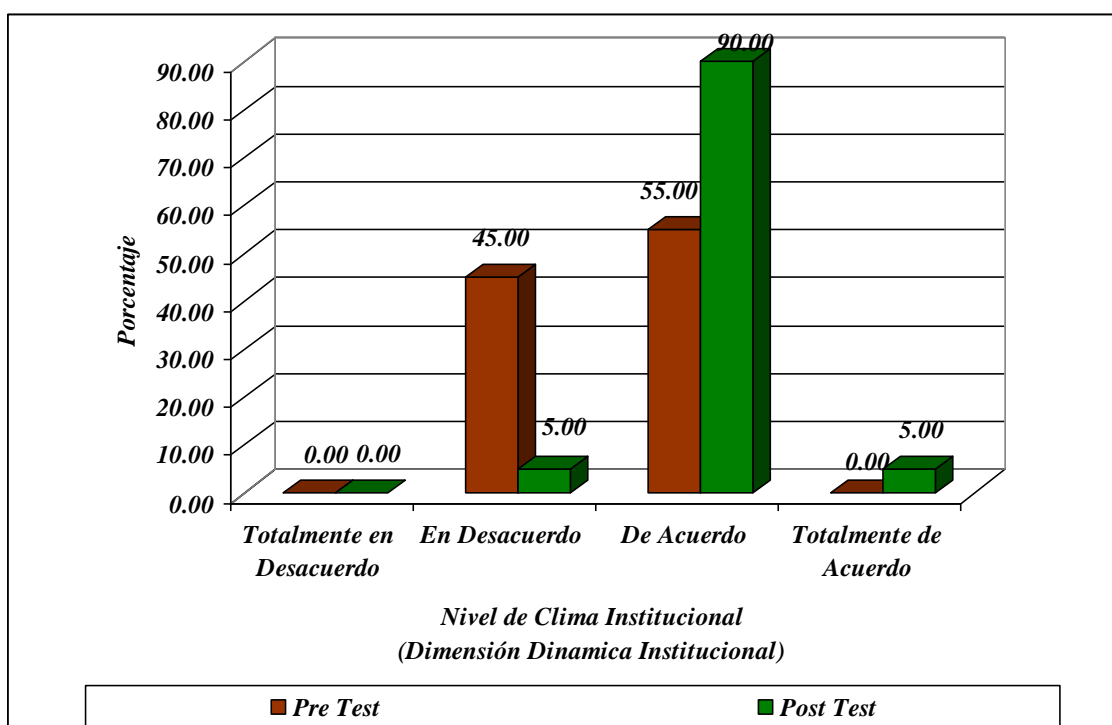
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.**

Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional)	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
En Inicio	0	0.00	0	0.00
En Proceso	09	45.00	01	5.00
Logro Previsto	11	55.00	18	90.00
Logro destacado	0	0.00	01	5.00
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Evaluación Pre Test y Post Test del Grupo Experimental**

**Gráfico N° 12**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional (Dimensión de Dinámica Institucional) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.**



## CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 04

### HIPÓTESIS.-

**Hipótesis Nula:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica no mejora Nivel de Clima Institucional (**Dimensión de Dinámica Institucional**) de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

**Hipótesis Alternativa:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional (**Dimensión de Dinámica Institucional**) de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

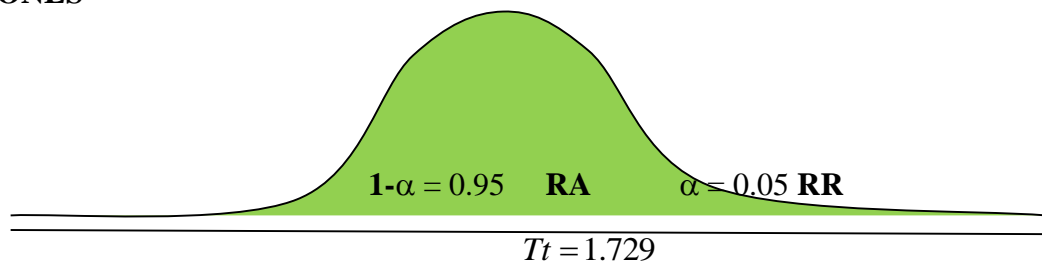
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = \frac{7.55 - 0}{\frac{7.21}{\sqrt{20}}} = 4.68$$

Grado de libertad  $n-1=20-1=19$   $T_{\text{tabla}}=1.729$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



**DECISIÓN:** Ho se Rechaza, por lo tanto La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución (**Dimensión de Dinámica Institucional**) Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	Post Test	Pre Test
Media	26.55	19
Varianza	29.6289474	19.3684211
Observaciones	20	20
Coeficiente de correlación de Pearson	-0.06371463	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	19	
Estadístico t	4.68006174	
P(T<=t) una cola	8.155E-05	
Valor crítico de t (una cola)	1.72913279	
P(T<=t) dos colas	0.0001631	
Valor crítico de t (dos colas)	2.09302405	

**Tabla N° 13**

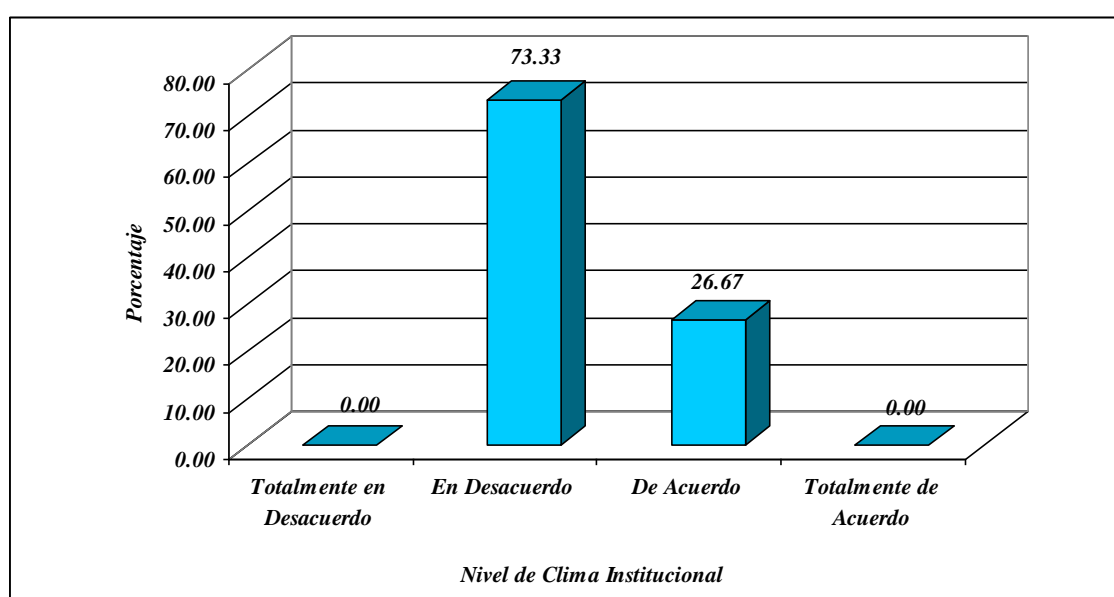
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Control**

Nivel de Clima Institucional	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	11	73.33
De Acuerdo	04	26.67
Totalmente de Acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Pre Test del Grupo Control**

**Gráfico N° 13**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Control**



**En la Tabla y Gráfico N° 13** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test del Grupo Control el 73.33% esta en Desacuerdo, mientras que solo el 26.67% esta de Acuerdo

**Tabla N° 14**

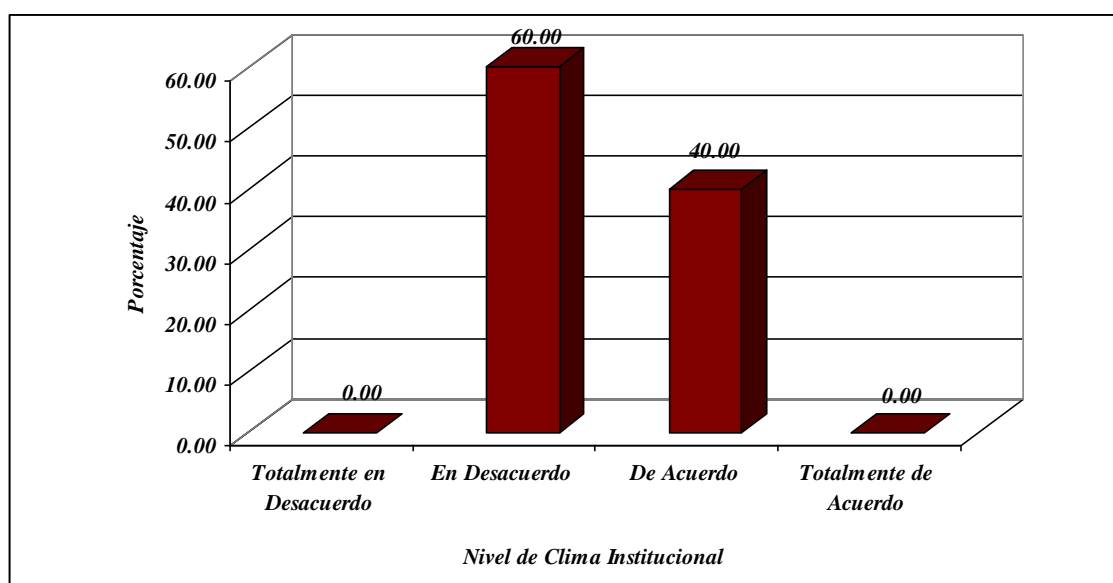
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Control**

Nivel de Clima Institucional	fi	hi%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00
En Desacuerdo	09	60.00
De Acuerdo	06	40.00
Totalmente de Acuerdo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Post Test del Grupo Control**

**Gráfico N° 14**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Control**



**En la Tabla y Gráfico N° 14** se observa que los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Post Test del Grupo Control el 40.00% está de Acuerdo, mientras que el 60.00% está en Desacuerdo.

**Tabla N° 15**

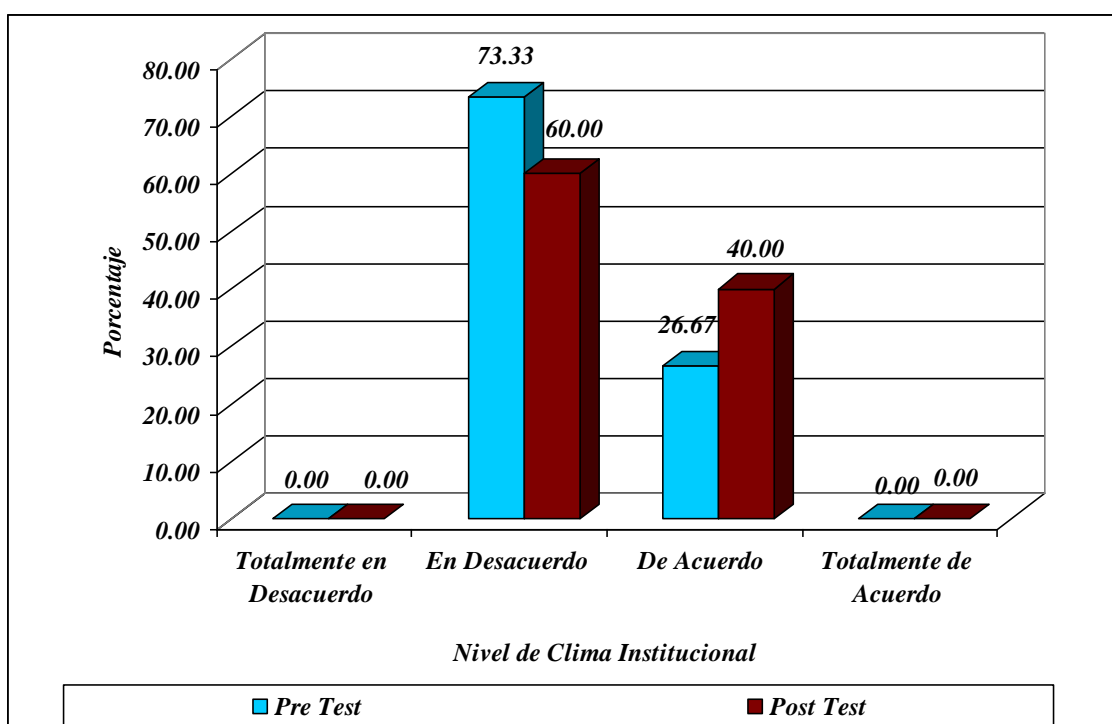
**Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test y Post Test del Grupo Control**

Nivel de Clima Institucional	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
En Inicio	0	0.00	0	0.00
En Proceso	11	73.33	09	60.00
Logro Previsto	04	26.67	06	40.00
Logro destacado	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>	<b>15</b>	<b>100.00</b>

**Fuente: Evaluación Pre Test y Post Test del Grupo Control**

**Gráfico N° 15**

**Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según Nivel de Clima Institucional en el Pre Test y Post Test del Grupo Control**





## CONTRASTACION DE HIPOTESIS N° 05

### HIPÓTESIS.-

**Hipótesis Nula:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica no mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

**Hipótesis Alternativa:** La Aplicación un modelo de gestión estratégica mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya.

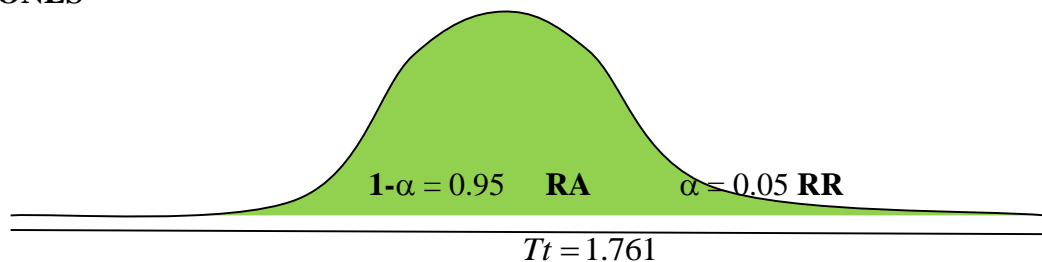
**NIVEL DE SIGNIFICANCIA:**  $\alpha = 0.05$

**ESTADÍSTICA DE PRUEBA:** T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = \frac{3.07 - 0}{17.5 / \sqrt{20}} = 0.68$$

Grado de libertad  $n-1=15-1=14$   $T_{\text{tabla}}=1.761$  con un nivel de significancia del 5%

### REGIONES



**DECISIÓN:** Ho se Acepta, por lo tanto La Aplicación un modelo de gestión estratégica no mejora Nivel de Clima Institucional de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas		
	Post Test	Pre Test
Media	52.1333333	49.0666667
Varianza	187.12381	129.92381
Observaciones	15	15
Coefficiente de correlación de Pearson	0.03246423	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
Estadístico t	0.67794882	
P(T<=t) una cola	0.25442731	
Valor crítico de t (una cola)	1.76131012	
P(T<=t) dos colas	0.50885462	
Valor crítico de t (dos colas)	2.14478668	

### **3.2 CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA HILDEBRANDO FUENTES N° 64721 DEL DISTRITO DE RAIMONDI ATALAYA**

#### **I.- INTRODUCCIÓN**

La gestión estratégica en las organizaciones culturales es un proceso dinámico de toma de decisiones sobre cómo se relaciona con su entorno y garantiza su supervivencia, viabilidad y crecimiento. Es una gestión compleja, que supera la visión racional de la gestión y se adapta a las especificidades del sector cultural y educativo.

De esta manera, la propuesta de gestión educativa con enfoque estratégico que se presenta, abre infinitas oportunidades y posibilidades de transformación de las prácticas, inercias y ataduras que impiden un cambio a profundidad en el sistema educativo vigente y, por lo tanto, en las escuelas. La propuesta estimula contactos múltiples entre la escuela, la estructura y la sociedad, que han de ser continuos y profundos, con objetivos claros y planeación sistémica, con decisiones inteligentes, no remediales o sólo preventivas, sino para el pleno desarrollo y cabal cumplimiento de los propósitos educativos; filosofía que se ha de materializar en la cultura escolar cotidiana.

#### **II.- FUNDAMENTACIÓN:**

##### **Fundamentación Filosófica del Modelo de Gestión Educativa Estratégica:**

La propuesta del modelo de gestión educativa estratégica a fin de mejorar el clima institucional en la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes , del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya; tiene como fundamento filosófico el enfoque sistémico del Dr. Mario Bunge y el humanismo del Dr. Francisco Miro Quesada Cantuarias.

La concepción sistémica consiste en suponer que los objetos en cuestión, lejos de ser simples o de estar aislados, son sistemas o partes de sistemas. A su vez, un sistema es un objeto complejo que tiene propiedades globales y se comporta como un todo debido a que sus componentes están unidos entre sí.

Lo sistémico postula que toda cosa concreta y toda idea son un sistema o un componente de algún sistema. Por consiguiente, es coherente con el idealismo así como también con el materialismo, pueden adoptarlo tanto los creyentes religiosos como los no creyentes.

El humanismo significa también una actitud de respeto profundo por el ser humano, es la afirmación del valor incondicional de la condición humana. Consiste en reconocer al hombre como hombre. Frente al privilegiado que separa a los hombres en dos grupos, los superiores y los inferiores, el humanista se yergue para afirmar la unidad y los inferiores, el humanista se yergue para afirmar la unidad de todos los hombres, para reconocer la dignidad y la nobleza de su condición humana, para luchar por liberación total y definitiva.

Según el reconocido filósofo peruano Dr. Francisco Miró Cantuarias, el humanismo estaría integrado por aquellos que individualmente o asociados -en grupos políticos, por ejemplo- están interesados en la transformación de la sociedad y el mundo. Más que nada sería una actitud. Analizando sus orígenes en la historia el filósofo peruano nos dice que, el humanismo, es producto de la civilización occidental, de la conjunción del (judeo) cristianismo y el racionalismo.

Para el Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias, el cristianismo es la religión (superior) que da al hombre el más alto valor como tal. Es decir, aprecia su individualidad, no la niega (como si sucede en las religiones orientales típicas).

Además, el cristianismo (tradicional) da énfasis a la perdurabilidad de la personalidad aún después de la muerte. Y sobre todo ha dado a occidente sus valores morales máspreciados tales como el amor, el servir a los demás, la "superioridad" de la humildad ante el orgullo.

Nuestro pensador reconoce el fracaso de la religión cristiana de convertir totalmente a la sociedad occidental. Mientras lo religioso, lo eclesial pierde terreno ante los intereses seculares - guerras de conquistas, búsqueda de poder y riquezas - el interés por el conocimiento se acrecienta.

### **Fundamentación Estratégica del Modelo de Gestión Educativa**

**De acuerdo con el IIPE-Buenos Aires (2000)**, el enfoque estratégico comienza con la reflexión y la observación del proceso a desarrollar, comprendiendo lo esencial y las estrategias a usar para lograr los objetivos.

**Para Senge (1995)** “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”, pero no basta con idear, es necesario tener una percepción de la realidad como “un todo”, para poder comprender su complejidad, analizar sus interrelaciones y actuar en consecuencia, por lo tanto, quien hace la reflexión y la observación no puede desprenderse de esa realidad, porque es parte de ella.

Así, el pensamiento sistémico, el pensamiento estratégico y la creatividad vienen a constituir una visión integral de la realidad que recupera el sentido y la razón del objeto de estudio. En este sentido, una intervención sistémica y estratégica supone identificar y seleccionar las alternativas a seguir, y elaborar la ruta de situaciones a implementar para lograr los objetivos que se plantean; supone hacer de la planificación una herramienta para el trabajo cotidiano, para el funcionamiento y la organización, y

desde luego, considerar las competencias para orientar la intervención hacia la transformación.

### **III.- PROPÓSITO DE LA PROPUESTA**

El propósito de la presente propuesta es el de construir el marco general integrado por la fundamentación, desarrollo, contenido y metodología del mismo, así como también la implementación y concreción del modelo de gestión educativa estratégica.

Para el logro de éste propósito es necesario la ejecución de acciones estratégicas que serían las tareas, procesos, actividades, que se consideran pasos necesarios para la concreción del modelo.

Entre las acciones estratégicas tenemos:

- \_ Difundir la propuesta entre el colectivo de docentes, estudiantes, personal administrativo, egresados.
- \_ Constituir nuevos canales de comunicación, participación y compromiso entre los actores sociales en la I.E Hildebrando Fuentes.
- \_ Establecimiento de relaciones interpersonales adecuadas entre los actores sociales con tolerancia y respeto a la diversidad cultural en la I.E Hildebrando Fuentes.
- \_ Lograr que los directivos de la Institución Educativa adopten este nuevo modelo de gestión educativa estratégica para mejorar el clima institucional.

\_ Optimizar el desarrollo institucional, la gestión organización y administración, los procesos pedagógicos, los recursos físicos y financieros y la participación de los docentes, estudiantes y PP.FF. a fin de contribuir a la calidad educativa.

\_ Definir las estrategias y las líneas estratégicas de gestión que integran un conjunto de fortalezas y oportunidades.

#### **IV.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

**Cultura organizacional.** Es la psicología de la organización. Es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa. Toda organización construye su propia cultura, que vendría a constituir la carta de presentación o identidad institucional.

**Gestión organizacional.** En términos organizacionales, es entendida como la relación existente de entregables, sean estos, tangibles o intangibles, frente a la cantidad, y calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo en un tiempo determinado, siendo estos insumos, desde la perspectiva económica, tierra, maquinaria, etc. Aplicando el concepto de gestión organizacional, tendríamos como resultado, como la relación existente entregados de los intangibles-educación o formación como servicios de calidad en el proceso formativo; siendo estos insumos los conocimientos, habilidades, destrezas y procedimientos adquiridos por los estudiantes.

**Desarrollo organizacional.** (DO) trata sobre el desarrollo, funcionamiento y efectividad en las relaciones humanas dentro de una organización con un fin en común. También es el trabajo que hace la gerencia para que sus miembros se sientan parte de una causa creíble, sostenible y funcional.

Se da énfasis al capital humano dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando una meta desde la institucionalidad. Además es una herramienta que por medio del análisis interno permite obtener información para guiar o adoptar una estrategia o camino rumbo a un cambio. A través de éste, se logra la eficiencia de todos los elementos que la constituyen y así lograr el éxito planteado.

## **V.-METODOLOGIA, DESARROLLO Y EVALUACIÓN:**

Los talleres estratégicos serán cuatro (04) basados en dinámicas, dialogo y debate. A través de la facilitación, los participantes podrán tener la oportunidad de recibir informaciones relacionadas al liderazgo, técnicas de comunicación humana, tales como: aprender a escuchar, reconocimiento y valoración tanto propio como de otros y mecanismos para el abordaje efectivo de estrategias de intervención y participación.

Asimismo, la metodología llevada a cabo en el taller es activa y participativa, centrada en el fomento de las relaciones interpersonales de los participantes, en la creación de un clima de seguridad y confianza, para que, de tal forma, dicho taller se convierta en un espacio de encuentro, reunión y disfrute.

Las estrategias se desarrollarán de forma interactiva, lo que permitirá a los participantes, compartir experiencias, manifestar libremente inquietudes, formular recomendaciones y aprender de vivencias de los demás participantes en aras de asumir posturas de gestión estratégica en beneficio personal e institucional.

Para la realización de los talleres se emplearán los siguientes medios y materiales: aula, expresión oral, expresión escrita, guía de dinámicas grupales, pizarra, tiza, cartulina, plumones, cinta adhesiva.

La evaluación del taller estará dada por dos momentos:

La evaluación estará dada por los docentes participantes quienes, a lo largo de las diversas estrategias aplicadas, deberán reflexionar acerca de su actuación, de su modo de sentir cada una de las estrategias.

El segundo momento estará da por la evaluación aplicada por la docente facilitadora quien observará la actuación de los docentes participantes, el uso de cada de las formas de trabajar, y el logro del objetivo de cada de las estrategias señaladas.

Se otorgará importancia a dialogo como elemento evaluador, el mismo que se promoverá que los participantes expresen en voz alta sus experiencias de aprendizaje, y así pueden contar con una salida para expresar sus emociones y su compromiso con los demás y para continuar el proyecto.



<b>DISEÑO DEL TALLER N° 1: Estrategia para la Gestión de las relaciones interpersonales.</b>	
<b>Descripción:</b>	<p>Cada vez más, la sociedad mira a las personas como un todo, más allá del rol que estén desarrollando en un momento determinado. Lo que nos pasa en el trabajo afecta lo que nos pasa en casa y al contrario, y para que una persona funcione y rinda en todos los terrenos, es importante que haya una buena conciliación en todos los ámbitos. Las organizaciones tienen muy claro que al margen de una buena preparación académica y técnica, sus colaboradores deben tener una serie de herramientas emocionales que les permitan relacionarse bien con ellos mismos y con los demás.</p> <p>El líder de hoy es una persona positiva, entusiasta, creativa y capaz de potenciar a su equipo y transmitir paz. Para ayudar a los demás es necesario primero crecer nosotros.</p>
<b>A quién va dirigido:</b>	En general a docentes, personas que quieran mejorar sus habilidades de comunicación interpersonal y su paz interior tanto en el ámbito personal como en el profesional. También a aquellas personas que se plantean iniciar una acción de entrenamiento individual y quieren primero conocer más en profundidad, lo que les puede aportar el proceso.
<b>En el ámbito personal:</b>	<p><b>a)</b> Personas que quieran mejorar su bienestar emocional</p> <p><b>b)</b> Personas que quieran mejorar su comunicación con la pareja, hijos, amistades etc.</p> <p><b>c)</b> Personas que se estén planteando cambios y/o tengan ganas de tomar nuevos rumbos.</p>
<b>En el ámbito profesional:</b>	<p><b>a)</b> Personas que dirijan equipos tanto de manera jerárquica como funcional.</p> <p><b>b)</b> Personas que tengan relación y tengan que negociar con clientes tanto internos como externos y/o proveedores.</p> <p><b>c)</b> Personas que quieran mejorar el clima de su equipo de trabajo y/o su adaptación al entorno laboral.</p>

<b>Objetivos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión y entreno en el reconocimiento y utilización potenciadora de las propias emociones para obtener beneficios en la comunicación interpersonal y en la adaptación a los cambios.</li> <li>• Conseguir un autoanálisis y unas propuestas de mejora personal dirigidas a la paz y la plenitud interna.</li> <li>• Reflexión sobre las tipologías de personas y entrenamiento para aprender a discernirlas y tratarlas de manera personalizada teniendo en cuenta la tipología propia.</li> <li>• Mejorar la relación con uno mismo y las relaciones interpersonales en general tanto en el ámbito personal como en el profesional.</li> <li>• Enfatizar la importancia de la comunicación intencional y aprender a diferenciarla de la aleatoria.</li> <li>• Conocer los elementos de la comunicación tanto verbal como no verbal para ser utilizados de manera adecuada en la comunicación interpersonal.</li> <li>• Practicar la comunicación asertiva y las estrategias para afrontar los conflictos interpersonales</li> </ul>
<b>Metodología:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de contenidos teóricos.</li> <li>• Ejercicios prácticos que ejemplifican los conceptos expuestos.</li> <li>• Debates en pequeños grupos para sacar conclusiones sobre lo que se viva en el aula.</li> <li>• Ejercicios y técnicas de coaching que vincularan a cada asistente con su realidad haciéndoles más autoconscientes y aportándoles nuevos interrogantes y nuevos retos a superar.</li> </ul>
<b>Contenido:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de inteligencia emocional <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La consciencia de ser seres emocionales</li> <li>b) Actitudes: Reactividad / Pro-actividad</li> </ol> </li> <li>2. El papel de los procesos de coaching en el cambio</li> </ol>

- a)** La realidad y nuestro mapa
- b)** Nuestro diálogo interno: Pensamientos y creencias
- c)** El cambio de percepciones
- d)** Los diferentes niveles del cambio
- 3.** Nosotros: emociones y sentimientos
  - a)** Autoconsciencia
  - b)** Autocontrol
  - c)** Auto motivación
  - d)** Autoestima
- 4.** Los demás: emociones ajenas y afectos
  - a)** Diferentes estilos de conducta según el DISC
  - b)** La empatía en las relaciones inter-personales
- 5.** Los aspectos de la comunicación y sus barreras
  - a)** Aspectos verbales
  - b)** Aspectos no verbales
  - c)** La escucha activa
  - d)** Barreras y juegos comunicativos

<b>Descripción:</b>	<p><b>La comunicación es una de las claves para la excelencia y el cumplimiento de metas. Cuando es bien empleada, los mensajes cumplen su propósito y reflejan el pensamiento y la actitud de la persona que los elabora. Sin una comunicación eficaz, cualquier éxito será incompleto o parcial.</b></p> <p>Comunicar bien es una necesidad general. Sin embargo, suele tener un peso especial cuando se trata de gerentes, altos directivos o líderes que encabezan proyectos o tareas. En estos casos, la responsabilidad es mucho más amplia, pues de ellos depende en gran parte el éxito o el fracaso de los objetivos trazados de antemano.</p> <p>A todos aquellos elementos que nos ayudan a comunicarnos mejor con nuestro entorno se les denomina «habilidades comunicativas». Es una categoría amplia, pero no por ello imprecisa ni excesivamente abierta.</p> <p>Nadie mejor que cada persona para saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles. En el caso de la comunicación profesional, ocurre lo mismo. Todos sabemos en qué aspectos tenemos mejores herramientas; algunos somos más hábiles para la expresión oral; otros, para la expresión escrita. Es cuestión de conocerse.</p>
	<p>Aunque suene muy común, se trata del inicio de cualquier proceso para mejorar la comunicación que establecemos con nuestro entorno.</p>

<p><b>Las estrategias: señalan cómo hacerlo y qué prácticas desarrollar. Aquí te ofrecemos algunas:</b></p>	<p><b>Ir al grano:</b> dar rodeos es lo menos efectivo en un proceso de comunicación. Hay que abordar los asuntos directamente y evitar rellenos innecesarios. Este tipo de elementos restan impacto a los mensajes.</p>
	<p><b>No interrumpir</b> a la otra persona: no sólo es una cuestión de educación. También se trata de saber escuchar los argumentos o ideas de la persona que tenemos delante. Todo diálogo empieza con la necesidad de que el otro exprese lo que desea para que, luego, podamos intervenir nosotros.</p>
	<p><b>Tener contacto visual:</b> cuando se comunica o se escucha a alguien, es muy importante mirar a los ojos. Esto es lo que se llama contacto visual, es decir, hacerle saber al otro que estamos atentos al diálogo que mantenemos y que lo que se discute nos interesa.</p>
	<p><b>Preguntar:</b> las preguntas son giros que marcan el rumbo de un diálogo. Hay que tener tacto para formularlas. Cada pregunta tiene un momento, una función y un interés. Olvídate del miedo al ridículo y expresa libremente tus dudas. No es ninguna impertinencia querer saber algo; simplemente hay que hacerlo en función del contexto y el momento del diálogo.</p>
	<p><b>Elegir el medio correcto:</b> cada mensaje necesita un medio para llegar a su destino. Si quieres que el tuyo tenga el impacto deseado, es preciso que antes te tomes un tiempo para evaluar qué recurso te viene mejor para ello. Recuerda que muchos mensajes caen al vacío no tanto por la calidad de su contenido sino, más bien, porque sus medios de difusión no son los adecuados.</p>

**Lenguaje no verbal apropiado:** además de reforzar tus mensajes, debes aprender a manejar las expresiones no verbales que acompañan a nuestros discursos. Algunos son involuntarios, pero otros no. Un gesto, un movimiento de manos, la postura corporal, entre otros, también condicionan la recepción de lo que queremos expresar. En últimas, la comunicación es una suma de varios factores que es preciso conocer y dominar.

### DISEÑO DEL TALLER N° 3: Estrategias de Gestión Autoestima.

#### Descripción:

Además, cuando no creemos en nosotros o debemos mejorar la autoestima, los demás lo notan (recuerda que el 93% de la comunicación es no verbal) y esto afecta en cómo los demás nos ven y cómo nos tratan.

El no creer en nosotros mismos es una espiral negativa (no creo en mí y eso lo comunico a los demás), es decir, notan que hay falta de confianza, por lo que me tratan diferente o no me dan las oportunidades que busco. Por lo tanto, la baja autoestima favorece la reducción del nivel de confianza personal.

#### Para que mejore la autoestima y lograr las metas, te damos cinco estrategias que podrías poner en práctica en tu vida personal:

**Elimina la negatividad:** Aprende a interrumpir tu plática interna negativa que es una de las causas más importantes de no creer en nosotros mismos.

**Diario:** Para aumentar la autoestima anota en un diario tus dudas sobre la capacidad de lograr ciertos objetivos y hazte solo una pregunta: ¿Cómo sabes que lo que estás escribiendo es cierto? Te darás cuenta que muchas de tus creencias son limitantes y la mayoría de las veces no son reales.

**Listado positivo:** Haz una lista de todas las cosas que has hecho bien en el pasado. A veces se olvida que fuimos o somos buenos al realizar, así que usa esas mismas habilidades para mejorar la autoestima. Tan pronto comiences a hacer algo bien (no necesariamente perfecto) aumentará tu confianza en ti.

**Inspiración:** Para mejorar la autoestima agrega a tu pensamiento y vocabulario frases, lecturas y audios inspiracionales. Muchas de las personas con autoestima alta recomiendan escuchar audios y/o leer libros de autoayuda en la mañana y en la noche.

**Recompensas:** Ayuda a que los niños creen en ellos mismos. Ayuda a premiar los comportamientos adecuados y refuerza constantemente lo que el niño hace bien. Cuando el infante y el adulto se dan cuenta que se puede lograr un objetivo, se queda almacenado en el sistema de creencias.



#### **DISEÑO DEL TALLER N° 4 : Estrategias de Gestión Pedagógica:**

<b>CONTENIDO:</b>	<p>El proceso de enseñanza a cargo del docente y el aprendizaje por parte del estudiante, constituyen los elementos de la didáctica. En tal sentido el docente universitario debe tener dominio de estos dos elementos para planificar estrategias:</p> <p>Frida Díaz Barriga (2010), menciona que las estrategias de enseñanza pueden aplicarse antes, durante o después del tema tratado.</p> <p>Algunas de las estrategias preinstruccionales recomendadas son: los objetivos y el organizador previo.</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Enunciados que establecen condiciones, tipo de actividad y forma de evaluación del aprendizaje del estudiante, a través de ellos se les muestra a los educandos qué es lo que se espera de ellos, y a la vez se les traza el camino que deben seguir. ¿Por qué es importante establecer objetivos?, además de ser una guía para el maestro, el alumno sabe previamente lo que tendrá que hacer durante el curso y en cada sesión, de esta manera se logra que se responsabilice de su propio proceso de aprendizaje, no está con la expectativa de ¿Qué se hará hoy?, porque ya lo sabe, y además también el maestro no anda improvisando, sino que ya tiene previamente establecido lo que debe hacerse. Cuando el maestro realmente se preocupa por el aprendizaje de los educandos, realiza una planeación donde establece dichos objetivos, siempre con miras a lograr aprendizajes significativos en los mismos y el desarrollo de competencias.</p>

<b>ESTRATEGIAS DE GESTIÓN</b>	<p><b>No intentes evitar el problema.</b> Resuélvelo. Si los vamos resolviendo a medida que van originándose, eliminaremos futuras causas de conflicto.</p> <p><b>Comienza identificando tu propia reacción instintiva</b> ante un conflicto. Lo puedes hacer pensando en cómo has gestionado un par de situaciones conflictivas anteriores, siendo sincero en la valoración.</p> <p><b>Aborda las nuevas situaciones difíciles con respeto y calma</b> mostrándote amable con la otra persona y escuchando con atención lo que tenga que decir. El hecho de que tenga una postura diferente a la tuya no significa que sea agresiva o negativa.</p> <p><b>Expón los hechos y establece aquellos puntos en los que podrías estar de acuerdo.</b> A continuación explora las distintas alternativas a tu alcance, estableciendo algunos objetivos y plazos que ambos podrías acordar, trabajando para cumplirlos.</p> <p>A medida que avances, se desarrollará un vínculo entre vosotros de confianza mutua, entendimiento y comprensión, facilitando la posibilidad de abordar cualquier problema que aún puedas tener para solucionar el conflicto.</p> <p><b>Evita siempre la confrontación</b> y concéntrate en el asunto, no en la persona. Esto evitará que un problema simple acabe en una acalorada disputa.</p>
-------------------------------	---

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se caracterizó a los docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes: evidenciándose el problema del clima institucional desfavorable; donde éstos en el pre test del grupo experimental el 75.00% está en desacuerdo.
- Que los docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes N° 64721 del Distrito de Raimondi Provincia de Atalaya según nivel de clima institucional en el post test del grupo experimental el 80.00% está de acuerdo con la aplicación de un modelo de gestión estratégica.
- Por lo tanto se diseñó, elaboró y aplicó un modelo de gestión estratégica mejorando el nivel de clima institucional de la I.E Hildebrando Fuentes del distrito de Raimondi, Provincia de Atalaya, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

## RECOMENDACIONES

- A los docentes de la Institución Educativa Estratégica Hildebrando Fuentes asumir el reto de mejorar el clima organizacional con la finalidad de mejorar la gestión educativa. estratégica.
- A los egresados del programa de Maestría en gerencia educativa estratégica en educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, realizar estudios de investigación con mayor profundidad sobre modelos de gestión estratégica.
- A la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, específicamente a la Unidad de Posgrado se sugiere difundir éstas propuestas de solución y publicar en revistas indexadas los resultados de las investigaciones de carácter científico.
- Para toda organización educativa es de suma importancia conocer cómo se sienten sus trabajadores, si realmente cuentan con ellos para afrontar retos que se presenten, en vista de ello es importante difundir y fomentar espacios de acompañamiento que faciliten la reflexión y auto evaluación de los distintos agentes educativos de la institución Es imperativo establecer las condiciones para que cada miembro pueda ejecutar sus tareas sin incomodidad alguna y por el contrario se sienta atraído y entusiasmado hacia ellas.
- Establecer estrategias para crear y mantener canales de comunicación para que los mensajes fluyan de manera oportuna motivando el libre intercambio de ideas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. (2012). *El clima organizacional de una institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes*. Facultad de Educación. Programa de Maestría para docentes de la Región Callao. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Aguerrondo, I.(1996). *La escuela como organización inteligente*, Buenos Aires, Troquel.
- Alcóver de la Hera, C. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Aliaga, J. (1998). *Métodos y técnicas de investigación educativa*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Alvarado, O. (1990).*Administración de la Educación*. Lima: INIDE.
- Arizaga, R y Tejada, J. (2004) *Clima institucional, manejo de conflictos en la escuela*, Lima. IPP. ED Fargraf SRL.
- Barriga, R (2016).*Clima organizacional y desempeño docente en la Universidad Jaime Bausate y Meza*. Jesús María .Lima. Universidad Nacional de San Marcos .Facultad de Educación .Unidad de Postgrado.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Brunet, L (2004) *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México. Editorial Trillas.

Casassus, J. (1999). *Marcos conceptuales de la gestión educativa: En busca del sujeto*. UNESCO Orealc. Santiago de Chile.

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>

Cassasus, J. (2000). *Paradigmas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B* (versión preliminar). Recuperado de: [http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas\\_gestion\\_eduentorno empresarial](http://moodle.eclac.cl/file.php/1/documentos/grupo6/Problemas_gestion_eduentorno_empresarial).

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.

Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.

Consejo Nacional de Educación (2006). *Proyecto Educativo Nacional al 2021: la educación que queremos para el Perú*. Lima: Consejo Nacional de Educación.

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/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson-Prentice Hall.

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)

Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación*. Argentina:UNTREF.

Fishman, D. (2000) *El espejo del Líder*, Lima UPC, EL Comercio.

Flores, R. (1999). *Cultura organizacional y cambio*. Recuperado de <http://www.educación.upa.cl>

Gamarra, H (2014) *Percepción de los Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa de la UGEL 4 de Comas*. Tesis de maestría en gestión de la educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Gibson, I., et al. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw-Hill.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructuras y procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

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)

Henriquez, E. (2002) *Apuntes de organización y comportamiento organizacional*, Lima, USMP, ED.USMP.

Hernández S. Fernández C. Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. McGraw-Hill. México.

IIPE-UNESCO (2000). *Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPEUNESCO.

Instituto Nacional de Desarrollo Urbano (1999) [desde la encuesta de 1996], escrito en Lima, Perú, *Propuesta para la Gestión de la Inversión Social-ciudad de Pucallpa, Proyecto de Formulación de Presupuesto 1999, trabajo de proyecto archivado*, libre publicación: Ministerio de transportes, comunicaciones, vivienda y construcción, 83 páginas de contenido y 20 láminas

Jares, X (1997). *El lugar del conflicto en la organización escolar*, Revista Iberoamericana de Educación, No.15 Micropolítica en la escuela. Biblioteca Digital de la OEI. Disponible: <http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm>

Jares, X. (1994). *El lugar de lo organizativo en la educación institucional en Comunidad Educativa No 215*. Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación. Madrid. España.

Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

López , J. y Sánchez, M. (1996). *Para comprender las organizaciones escolares*. Sevilla: Repiso Libros.



Mejía, E. (2008). *La investigación científica en educación*. Lima:Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ministerio de Educación (2012). *Marco de Buen desempeño Docente. Un buen maestro cambia tu vida*. Recuperado [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_docente.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_docente.pdf)

Ministerio de Educación del Perú. (2005).*Reglamento de la Gestión Educativa*.DSN0009-2005- ED.

Ministerio de Educación. (2012) Ley N° 29719 Ley de convivencia sin violencia en la Instituciones Educativas del Perú. Diario El peruano.

Ministerio de Educación. (2012). *Resolución Ministerial N 0547-2012-ED*. Marco de buen desempeño docente para docentes de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2012). *Resolución Ministerial N 0547-2012-ED*. Marco de buen desempeño docente para docentes de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación.

Mintzberg, H. (1979). *Estructuración de las organizaciones*. México: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

OCDE (2009). *Organización para la cooperación y Desarrollo Económico*.

OREALC-UNESCO (2013). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile:OREALC UNESCO.

Páucar, J. (2010) en su estudio *“Modelo de Gestión estratégica para el logro de un buen clima institucional y de calidad del servicio educativo del Centro Técnico productivo “Señor de los Milagros de San Juan de Lurigancho.”*

Perrenoud, P. (1999). Construir competencias desde la escuela, Océano-Dolmen, Pedagogía, Chile.

Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), Programa Escuelas de Calidad. Dirección de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, sep, México, 2006.

Pozner de Weinberg, P. (2000). (redacción), Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, capítulo II, iipe, Buenos Aires.

Pozner, P. (1997). *Guía Reflexiva para la formulación y puesta en marcha de proyectos educativos Institucionales*, Montevideo. SENGE, PETER, La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Buenos Aires, Granica, 1992.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2013). «Capítulo 9». *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. PNUD. Consultado el 19 de enero de 2014.

Ríos, M. B. (2009) [Esta edición es derivada de año 2006 (original)], Provincia de Coronel Portillo, escrito en Lima, Perú, en Villa Macias, Humberto, «Atlas Perú: 'Región Ucayali'», *Ímpetu, Ucayali (Perú: Departamento) - Historia (2ª edición)* (Pucallpa, Perú: El Dorado Comunicaciones): 27-55, BNP: T-E-918.5-R63-2006 •

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico, ED Pearson.

Roman, M. (2004) *Sociedad del conocimiento y refundación de la escuela en el aula*.  
Lima, ED. Libro amigo.

Senge, P.(1994). *La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires, Granica.

Tenti, E (2005).*La condición docente*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno editores.

UNESCO (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**ENCUESTA DEL CLIMA INSTITUCIONAL PARA LOS DIRECTORES Y  
DOCENTES**

**INSTRUCCIONES:** lea atentamente cada pregunta y elija una de las cinco alternativas según su criterio, marcando con una X. Teniendo en cuenta que:

1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = De acuerdo 4 = Totalmente de acuerdo

N°	COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL	1. Totalm. En desac.	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalm. De acuerdo
01	Existe respeto mutuo entre el personal de la institución.				
02	Existe apertura entre el director, el personal docente, auxiliar y administrativos para tratar problemas relacionados con la institución.				
03	El personal docente respeta y apoya la decisión que toma el grupo aún cuando no refleje su propia posición.				
04	Considera que el personal que labora en la institución está comprometido con la misión y visión de la misma.				
05	El personal de la institución posee y conoce el reglamento interno.				
06	El comportamiento del profesorado es favorable a la imagen de la institución.				
07	El director comparte información y mantiene informado a su personal oportunamente.				
08	Considera que en la institución se orienta de manera adecuada las actividades pedagógicas.				
09	El profesorado en general reacciona en forma ecuaníme ante situaciones conflictivas en el aula.				
10	El profesorado asiste puntualmente y con regularidad a sus clases.				
11	Demuestra ser competente en el desempeño de su trabajo.				
12	Los profesores sienten satisfacción de trabajar en la institución.				
13	El director promueve el trabajo en equipo.				
14	Se integra al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.				
<b>CAPACIDAD ORGANIZACIONAL</b>					
15	Identifica actividades y tareas prioritarias y las reajusta.				
16	Prevee los riesgos y organiza adecuadamente los planes y acciones.				
17	El director realiza gestiones en beneficio de la institución.				
18	Plantea metas claras que son consistentes con las estrategias adoptadas.				

		1. Totalm. En desac.	2. En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalm. De acuerdo
19	Se organizan pequeñas comisiones para resolver problemas, según como se presenten				
20	Existen responsables por áreas, elegidas democráticamente por sus pares, las cuales rotan según normas				
21	Cuenta con un ambiente adecuado para realizar las tareas				
22	La comunicación entre la comunidad educativa es abierta.				
23	Realiza monitoreo teniendo en cuenta metas y plazos.				
<b>DINAMICA INSTITUCIONAL</b>					
24	Un salario mayor es un estímulo para mejorar el rendimiento profesional y a una satisfacción personal.				
25	Toma decisiones y las asume, teniendo en cuenta sus principios y su moral.				
26	Muestra flexibilidad para la presentación de los documentos y/o informes para el personal de la institución.				
27	El director respeta y apoya la decisión del grupo aún cuando no refleje su propia posición				
28	El director comparte el reconocimiento por los logros del equipo aún cuando no refleje su propia posición.				
29	Identifica problemas y los resuelve utilizando estrategias adecuadas.				
30	Es asertivo ante la existencia de una situación compleja.				
31	Toma decisiones difíciles cuando es necesario.				
32	La dirección se preocupa y protege a su personal en determinadas circunstancias.				
33	Tiene predisposición por aprender de los demás.				
34	Busca actualizarse permanentemente enriqueciendo sus conocimientos				
35	El profesorado se preocupa por introducir innovaciones en sus actividades pedagógicas				
36	Demuestra transparencia en sus actos y gestiones				
37	Admite y reconoce los méritos de las personas.				

## PANEL FOTOGRÁFICO



Docentes con el uniforme de trabajo en aula.



Director de la IE trabajando con el CONEI (consejo nacional educativo institucional)





Formación en el polideportivo escolar.



Escuela de padres co la Psicologa de la IE.



Reunión con los estudiantes.





Docentes en trabajo de reciclar.



Docentes de Comunicación.



Brigadas de Defensa Civil.





Estudiantes trabajando un simulacro de sismo.



Simulacros de sismos