

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**SECCIÓN DE POSTGRADO**  
**UNIDAD DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 21001- LUIS PARDO DEL DISTRITO DE SAYÁN –HUAURA –LIMA.**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**AUTOR:**

**TAPIA ALVARO, HUMBERTO TEODOMERO**

**ASESOR:**

**DR. CASTRO KIKUCHI, JORGE ISAAC**

**LAMBAYEQUE – PERU**

**2020**

APROBADA POR:



TAPIA ALVARO, HUMBERTO TEODOMERO  
AUTOR



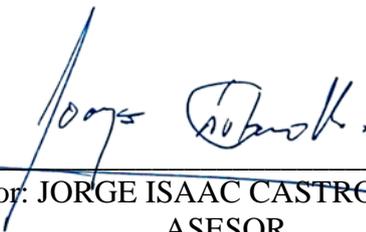
Dr. WILDER ALVARADO CASTILLO  
PRESIDENTE DEL JURADO



Dra. MIRIAM FRANCISCA VALLADOLID MONTENEGRO  
SECRETARIA DEL JURADO



M. Sc. DANIEL EDGAR ALVARADO LEÓN  
VOCAL DEL JURADO



Doctor: JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI  
ASESOR

LAMBAYEQUE – PERU

2020

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



Nº 000074



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 15:00 horas del día 28 de enero del año dos mil Veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1157-20 D-FACHSE, de fecha 14/05/2019 conformado por:

Dr. Wilber Alvarado Castilla PRESIDENTE(A)

Dra. Miriam F. Valladolid Montenegro SECRETARIO(A)

M.sc. Daniel Edgar Alvarado León VOCAL

Dr. Jorge Isaac Castro Kisuchi ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategias de Gestión basadas en la teoría del desarrollo organizacional para el clima institucional en el nivel de secundaria de la Institución Educativa N° 21001- Luis Pardo del distrito de Sayan- Huaura- Lima.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Humberto Teodomero

Tapia Alvaro

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 118 -2020 D-FACHSE, de fecha 24/01/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico, producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 80 puntos que equivale al calificativo de Buena

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación Con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 15:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

  
PRESIDENTE

  
SECRETARIO

  
VOCAL

ASESOR

Observaciones:

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

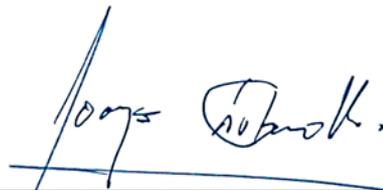
Yo, Bachiller: TAPIA ALVARO, Humberto Teodomero, investigador principal, y el Doctor en Ciencias de la Educación; Jorge Isaac Castro Kikuchi, asesor del trabajo de investigación: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N.º 21001- LUIS PARDO DEL DISTRITO DE SAYÁN – HUAURA –LIMA**; expreso en juramento sobre mi investigación no son informaciones copias. En el caso que fuera así, es mi responsabilidad asumir las consecuencias legales contemplado en la norma universitarias vigentes.



Lambayeque, febrero del 2020

---

TAPIA ÁLVARO, HUMBERTO TEODOMERO  
AUTOR



---

CASTRO KIKUCHI, JORGE ISAAC.  
ASESOR

# DEDICATORIA

Con mucho cariño para mis hijos: Camila Tapia Paucar y Paolo Tapia Paucar, que son la razón del impulso para seguir adelante, a mis progenitores Olga y Teófilo por enseñarme valores y haberme mostrado el ejemplo de padres modelos, a mis queridos alumnos del colegio 21001 Luis Pardo por la gran estima que le tengo, así como también a mi esposa Olga Angélica Paucar Alvino mi compañera de siempre por motivarme.

# AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente al divino por brindarme la luz, la salud, tener buenos padres, una hermosa familia y guiarme por el camino correcto y las oportunidades que he podido aprovechar y seguir escalando día a día en el que hacer de la vida, así mismo a mis maestros de Post Grado de la Casa Superior Universitario PRG, en especial al Doctor Mario Sabogal Aquino, a mi asesor Jorge Isaac Castro Kikuchi por ser parte de mi esfuerzo, a la Universidad Pedro Ruiz Gallo por la oportunidad de culminar mis estudios de maestría y poder seguir escalando en mi vida profesional.

## ÍNDICE

	Págs.
ACTA DE SUSTENTACIÓN	3
DECLARACIÓN JURADA	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
INDICE	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I:	
1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1 Ubicación	15
1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto de Estudio	19
1.3 Características del objeto de estudio	21
1.4 Metodología	23
CAPÍTULO II:	
2.0 MARCO TEÓRICO	
2.1 La gestión educativa	26
2.1.1 Elementos de la gestión	29
2.1.2. Administración y gestión en la educación peruana	30
2.1.3 Áreas de la gestión educativa	31
2.2. La teoría del clima institucional	32
2.2.1 Dimensiones del clima institucional	33
2.2.2 Factores que inciden en el clima institucional	34
2.2.3 El clima institucional en las instituciones educativa	36
2.2.4 El Clima institucional y clima del aula	37

2.3 Teoría del desarrollo organizacional	37
2.3.1 Objetivos del desarrollo organizacional	39
2.3.2 Valores del desarrollo organizacional	39
2.3.3 Implicancias del desarrollo organizacional	40
2.3.4 Fundamentos del desarrollo organizacional	40
CAPÍTULO III:	
3.0 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
3.1 Análisis e interpretación de la encuesta a Docentes	43
3.2 Análisis de la entrevista al director	49
3.3 La teoría del desarrollo organizacional para el clima institucional	51
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	65

## RESUMEN

En las fases administrativas de un colegio, el clima institucional, se presenta como un fenómeno, que se ubica dentro de ámbito social económico, político y cultural del Distrito de Sayán- Huara- Lima.

La presente tesis referida a la fase administrativa del colegio 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, sobre el clima institucional como un problema en relación a profesores del colegio, que se agrava cuando no se tiene un trato equitativo con todos.

La investigación en primera instancia se propone como objetivo, reconocer y analizar el clima institucional en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, su desarrollo en la Institución Educativa, lo que constituyen un elemento importante que contribuye a una gestión eficaz y eficiente, para una calidad de servicios educativos.

Como hipótesis, se propone la teoría del desarrollo organizacional como base para desarrollar el clima institucional; para la significación práctica y aplicación, se propone tres estrategias, que, bien planteados conlleven a solucionar la situación problemática. del clima institucional y mejorar el proceso de gestión institucional para que sea más eficiente y eficaz en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huaura –Lima

**PALABRAS CLAVES: TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL - CLIMA INSTITUCIONAL - GESTIÓN INSTITUCIONAL**

## ABSTRACT

In the management processes in the Educational Institutions, the institutional climate is presented as a phenomenon, which is located within the social, economic, political and cultural context of the Sayán-Huara-Lima District.

This thesis on the management process in the Educational Institution No. 21001- Luis Pardo of the District of Sayán –Huaura , on the institutional climate among teachers of the educational institution, is exacerbated by the problems of our society that currently lives and that is manifested in the unequal treatment, which causes a breakdown of teaching staff in the management processes of the Educational Institution.

The investigation in the first instance involves recognizing and analyzing the institutional climate in the Educational Institution No. 21001- Luis Pardo of the District of Sayán –Huara –Lima, its development in the Educational Institution, which constitute an important element that It contributes to an effective and efficient management, for a quality of educational services.

The theory of organizational development is proposed as the basis for developing the institutional climate; For the practical significance and application, three strategies are proposed, which, organized and planned in a logical and methodological way, intend to overcome the problem of the institutional climate and improve the institutional management process so that it is more efficient and effective in the Educational Institution N. ° 21001- Luis Pardo of the District of Sayán –Huaura –Lima..

**KEY WORDS: ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT THEORY - INSTITUTIONAL CLIMATE - INSTITUTIONAL MANAGEMENT**

## INTRODUCCIÓN

Los problemas de la gestión institucional, se ve influenciada por el mundo globalizado y la gravedad económica que se vive, en nuestro país y en la región Lima, no se observa una buena organización de las instituciones, se evidencias en los servicios con eficacia, no hay intención de acondicionarse a estos cambios educativos, con el propósito de una organización adecuada de sus miembros.

Teniendo en cuenta los objetivos de las Instituciones, Kiyosaki (2008), manifiesta hacerse cargo uno mismo de su misma empresa, preocupándose en las ganancias, invirtiendo más para tener mejores resultados, eso buscando organizarme de la mejor manera, y muchas veces apostando en estrategias del consumismo, eso ha reflejado en los maestros, donde en las instituciones educativas de Latinoamérica se han considerado la cultura del consumismo, los directores con esa visión, los maestros autoritarios en las aula, donde una actitud de presión de mal trato, con castigos físicos o premios , de esa manera afectando en la autoestima del estudiante, lo indica Tedesco (2010), que estos factores han dado lugar a las diversas formas de explotación de los niños y niñas, agresiones tanto psicológico como físico, jóvenes víctimas de agresión sexual, violencia a la mujer, todo esto, siempre ha sido un problemas social que no se ha superado.

La muestra en el Perú, los resultados de logros académicos no son favorables, siempre se han considerado las áreas más resaltantes, como es Matemática y Comunicación, en la que los porcentajes de logros alcanzados han sido preocupantes, una muestra de ella de tener estudiantes con el 13% de logros satisfactorios y en comunicación el 30% y estos resultados están relacionados la forma como se ha ido abordando la educación en las Instituciones educativas, el clima institucional no ha sido siempre la más favorable, por ellos es necesario que implemente nuevas estrategias de organización enfocado en las conductas de la sociedad, con referencias a investigaciones científicas , considerando siempre la parte humana, evitando el colapso de los problemas, trabajando con los maestros de manera reflexiva para un mejor desempeño y resultado en las instituciones, esto requiere una buena organización.

Siempre ha sido tomado por Estado como excusa para evadir responsabilidad en la cruda realidad de la problemática de la educación, culpando todo a los maestros de la baja calidad de la educación, así mismo los medios de comunicación confabulados con el Estado

solo han sido cómplices para no asumir responsabilidades, enfrentando a los padres de familia con las luchas magisteriales en todos los tiempos.

La teoría del desarrollo organizacional en las instituciones educativas donde se fortalezca el clima institucional busca acortar estas brechas de una educación de calidad en diferentes partes del país, especialmente en las zonas rurales, desarrollando una gestión articulada con diferentes instituciones, como salud, organizaciones sociales, municipios y otros actores como aliados estratégicos.

Enfatiza, Burga (2012). Que mientras no haya voluntad política y más bien se evidencia el interés de desechar estas estrategias generando conflicto entre maestros y estado, sin llegar a un acuerdo, esto no favorece a buenos resultados, y el clima institucional siempre se verá debilitada.

En referencia a lo observado en el campo de la investigación precisando a los actores de Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, nos permitió determinar la problemática relacionado al clima institucional.

Se percibe en el proceso de aprendizaje y enseñanza, aún se mantiene las formas tradiciones que se desarrolla en las Instituciones educativas, y de ello no es ajeno la IE 21001 Luis Pardo, siempre están enfocados más es la parte conceptual pero no se avocan en relevantes de la necesidad de los estudiantes y las familias con es el afecto, el respeto y la buena convivencia, esto no ayuda al estudiante a mejorar en su conducta, mostrando actitudes de egoísmo, falta de respeto entre ellos.

Así mismo los maestros también muestran una actitud inadecuada entre ellos, no hay un buen trato, hay actitudes de egoísmo, celos profesionales, imposición de ideas, actos antidemocráticos, esto refleja en los estudiantes. Ante estas actitudes no se evidencia un liderazgo coherente del Directivo, muchas veces en lugar de mejorar el clima los empeora, con actitudes de favoritismo a un gripo amical, ausencia de diálogo adecuado y oportuno, se da los trabajos individuales, todo esto no favorece a mejorar el clima institucional, por el contrario, se conduce al caos, afectando enormemente a los estudiantes en sus aprendizajes.

No se observa en el Directivo actitudes de un líder, no hay intención de acercamiento, solo esta avocado en la parte administrativa con una comunicación vertical, mayormente

comunica a los docentes sustentos legales mediante memorándum, cada cual anda por su lado. De igual forma no hay una buena comunicación con los padres y madres de familia, en las reuniones convocada por el director hay poca asistencia y participación, de parte de los padres de familia no asumen responsabilidad con sus hijos, algunos incurren en violencia física o psicológica y en otros casos son permisivos. Los padres de familia creen que solo matricular a sus hijos es toda su responsabilidad, tienen poca comunicación con los maestros y casi nada con el Directivo, todo esto acrecienta la inestabilidad del clima institucional y pone en riesgo una buena convivencia entre los miembros de la comunidad educativa de la institución.

Es importante la reflexión sobre la labor, de toda la comunidad educativa, los padres de familia, los directivos y maestros deben asumir un rol preponderante para la mejor formación del estudiante y la gestión del Directivo con capacidad para dirigir adecuadamente y con equidad, con empatía a cada uno de los miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo el clima institucional que llevará a la mejora de los aprendizajes. Por eso se propone como alternativa de solución lo siguiente: estrategias para mejorar las relaciones interpersonales en la IE 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huará –lima.

Se planteó el siguiente problema: Se observa en el proceso de gestión de la Institución Educativa 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán – Huará – lima, deficiente clima institucional entre directivos y docentes, lo que genera dificultades en la gestión educativa.

Se tiene como objeto investigativo: El proceso de gestión Educativa en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huará –Lima.

Esta investigación se justifica, ya que repercute en el mejoramiento de las buenas relaciones entre personas a través de estrategias dinamizadoras la empatía entre los actores educativos; aspecto importante que contribuye en el estudiante para formarse adecuadamente en lo cognitivo, enlazando la escuela - sociedad, que permite fortalecer este proceso de formación y las competencias con el buen desempeño del maestro principalmente.

En el aspecto social, la presente investigación es desarrollar las relaciones interpersonales, que se tenga en cuenta las buenas relaciones humanas, poniendo en práctica la comunicación adecuada, la escucha activa, la empatía, el respeto, la práctica de la democracia respetando las opiniones demás, la asertividad a la hora de brindar nuestras

posiciones o críticas que no afecte a los demás, siendo tolerantes ante algunas circunstancias justificadas, asumiendo compromisos con normas elaboradas de manera consensuada y reflexionando siempre sobre las actitudes de todos los miembros de la comunidad educativa.

Este trabajo también se justifica porque enfoca a una educación constructivista donde el docente asume su rol de mediador en el proceso de aprendizaje del estudiante que lleve al estudiante a la reflexión de sus actitudes y se haga una autoevaluación constante para mejorar, un ambiente saludable durante las actividades escolares influye en mejores aprendizajes, se evidencia la confianza y el respeto entre todo, y al autorregulación en sus aprendizajes y esto debe partir de la actitud del personal jerárquico, docentes y así arribar en las aulas que fortalezca el clima institucional.

El objetivo general de la presente tesis es: Diseñar estrategias de gestión basadas en la teoría del desarrollo organizacional para superar el deficiente clima institucional que se vivencia entre directivos y docentes, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión en el nivel de secundaria, de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima,

Los objetivos específicos:

- Diagnosticar el grado de nivel del clima institucional, que se vivencia de director y docentes de la IE 21001- Luis Pardo - Distrito de Sayán –Huara –Lima.
- Identificar los pasos a seguir sobre la Gestión en la IE. 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima.
- Proponer estrategias basadas en la teoría del desarrollo organizacional, para la mejora de las relaciones personales de actores educativos.

El campo de acción es: Estrategias para mejorar las relaciones de los actores educativos de la IE 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima.

La Hipótesis de la tesis es: Si se elabora estrategias de gestión sobre la teoría del desarrollo organizacional que supere el deficiente clima institucional entre directivos y docentes en el nivel de secundaria, entonces se verá mejorada el proceso de la gestión educativa de la IE 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima.

**El Autor.**

## **CAPÍTULO I**

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

#### **1.1 Ubicación**

La Unidad de análisis se enmarca dentro de los límites del Departamento de Lima y, utilizando la visión holístico holográfica iremos de lo más general de los datos hacia lo más específico hasta nuclear los datos que conlleve al trabajo de investigación, ubicado en el Distrito de Sayán, provincia de Huaura y departamento de Lima, cuna de la independencia de nuestro país, la proclama realizado el 1920 por Don José de San Martín.

En Huara resalta el Balcón, como símbolo de la historia más recordada por todos los peruanos, hoy es un museo muy visitados por personas de diferentes puntos del nuestro país, así como también de otros países, se encuentran las salas de reuniones, donde los militares tomaban decisiones muy importantes sobre tácticas de combate, asimismo se encuentra la espada se San Marín, muchos retratos de grandes personajes de la historia del Perú de antes y durante de la era republicana, archivos , fotos, cerámicas de la cultura Acaray y Rontoy , restos de ballenas encontradas en las playas de centinela que pertenece a la provincia de Huaura.

Huaura está ubicada a unos 150km aproximadamente hacia el norte de la capital del Perú ( Lima), con una docena de distritos : Huacho, Huaura, Hualmay, Végueta, Santa María, Sayán, Ambar, Paccho, Leoncio Prado, Checra, Carquín y Santa Leonor. Otro de los lugares de interés de Huaura es la Casona de la ex hacienda Rontoy. También existen puntos atractivos turísticos, la casa Hacienda el Hingenio a unos 5 minutos de Huara por vía pista asfaltada, el Santuario De La Virgen del Carmen, cuya fecha de celebración es el 15 de julio de cada año, donde concurren muchas personas, fieles y turistas, generando ingresos económico a negocios de restaurantes, artesanía y la guinda de Huaura.

El punto de investigación de la tesis es el distrito de Sayán, una zona de intenso calor en todos los tiempos, de grandes personajes, su capital San Gerónimo de Sayán, El distro de Sayán tiene su ubicación a 45km de la Provincia de Huara, con dirección oeste y cuenta con vía asfaltada, con una portada de bienvenida para ingresar. Sus límites son: por el

norte con el distrito de Ámbar, por el este con el distrito de Huaura y Santa María , por el sur con la provincia de Huaral y por el este con el distrito de Paccho y Leoncio Parado.

Muestra un clima de calor constante, sus grandes montañas que le brinda una atracción, espacios de recreación en las aguas del río como el canotaje, sus ricos potajes de platos, destaca el queso de Andajes, la miel de abeja de sus campos, las ricas paltas de Acotama, los panetones San Gerónimo de Sayán, el rico vino de Quintay, las ricas naranjas de Irrigación Santa Rosa.

El Distrito de Sayán, es eminentemente agrícola y pecuaria con una población alrededor de 26 habitantes, de ellos el 65% pertenece a la parte rural y el 35 a la parte urbana, cuenta con 160 centros poblados, resaltándose 3 zonas definidas:

Una paralelo al rio Huaura: San Isidro, Chambara, Santa Elvira, El Carmen, San Miguel, , Desamparado, San Juan de Cañas.

Lo segundo que se encuentran pasando la capital de distrito: Quintay, Chuquiquintay, Pedregal, Huambo, Casa Vieja, Tres Montones, Cuchuchin, Acotama , en estas zonas se cultivan la uva, maíz, menestras, caña de azúcar y frutales, como la palta el melocotón, chirimoya, guanábana.

La otra zona es Andahuasi e Irrigación Santa, en este primero se tiene a la Fábrica azucarera de Handahuasi que es una fuente económica muy importante para su población que cuenta con más de 500 hectáreas que son dedicadas a la siembra de azúcar para abastecer a la fábrica, donde producen azúcar y alcohol, generando una fuente de trabajo muy importante para las familias de Andahuasi.

En irrigación Santa Rosa, se tiene una población de aproximadamente 18.000 habitantes, su economía se sustenta en la Agricultura: cultivo de naranja, mandarina, tangelo, maracuyá, choclo, vainita, melón, sandía, palta, pepinillo, ají páprika; pequeños agricultores y fundos propietarios de tierras, entre 200 y 500 hectáreas, actualmente la Irrigación Santa Rosa representa el 20% de exportación de cítricos. También se tiene a las granjas avícolas, como San Fernando, Redondos y Avinka. empresas que requieren mano de obra, lo que ha motivado la inmigración de mucha gente por oportunidad de trabajo.

Entre los caserillos, centros poblados tenemos: La Ensenada, El Rosario, Nueve de Octubre, Casa Blanca, Santa Anita, , Santa Rosa, La Villa, , Don Alberto, la Merced, etc.

Población Total	21962
Población Hombres	11556
Población Mujer	10406
Electores hábiles	11998
Electores Varones	6376
Electores Mujeres	5622
Superficie en KM2	1310.77
Densidad poblacional (hb/km2)	15.8
Alcalde:	Victor Esteban Aquino

### **FESTIVIDADES PRINCIPALES.**

Se celebran diferentes festividades, la más resaltante es la de san Gerónimo, que se extiende por una semana reuniendo a muchos fieles y turistas su fecha de celebración es el 30 de setiembre, asimismo también el aniversario de Creación del Distrito de Sayán el 12 de setiembre, la festividad de Santa Rosa de Lima el 30 de agosto, en Irrigación santa Rosa se resalta el festival de la naranja concentrado en el Centro Poblado la Villa, así como también otros centros poblados realizan actividades festivas.

### **PERSONAJES ILUSTRES.**

Se destacan personajes ilustres en el distrito de Sayán, como: Manuel Tovar Chamorro, quien nació un 2 de mayo del año 1844, en 1898 fue nombrado arzobispo de Lima y Falleció el 25 de mayo de 1907, sus restos fueron sepultados en Tarma, departamento de Junín.

Otro personaje, es Jesús Elías Ipince, nacido en la campiña de Sayán , precisamente en la Pampilla el 17 de abril de 1907 , concluyo sus estudios de educación básica en el colegio La Merced de la Capital del Perú y sus estudios secundarios en el colegio Nacional Nuestra Señora de Guadalupe.

Se dedicó principalmente a la Literatura y el periodismo, contando con 18 años funda el periódico “EL CIFRERO” el orgullo de Sayán, se enfrasco profundamente a la investigación, visita diferentes bibliotecas, entre ellas la biblioteca nacional recabando

información de historia, esto refleja un ejemplo muy importante para los jóvenes seguir el camino de la investigación, recibió el apoyo de muchas autoridades, principalmente le Alcalde en ese entonces Don Pelayo de la Vía.

Así mismo también desarrollo la poesía, relacionando a su tierra, sus pensamientos y amoríos, entre las que destaca “La Piedra Gacha” fue redactada en 1922, también; “La Merced de Lima”, “El Pico San Jerónimo de Sayán”, por los años de 1923, entre otros.

El año 1927 tuvo la suerte de ingresar a la facultad de Historia, Filosofía y Letras de la Universidad Decana De América UNSM, el 1932 se gradúa de abogado, asume cargos muy importantes en la administración pública, como: Juez de primera instancia en el departamento de Amazonas luego en Cajatambo, estando en este último cargo cesa para dedicarse a la investigación como historiador a lo que apasionaba. Tuvo varios hijos en más de un compromiso, el año 1959 fallece por un infarto al corazón afectado por la altura al viajar al departamento de Ancash, con 55 años de edad, una gran pérdida para Sayán, pero nos dejó un gran ejemplo para las nuevas generaciones.

Las familias del distrito de Sayán en su mayoría se dedican a la agricultura y son migrantes de otras zonas alto andinas como Chavín, Huaraz, Oyón, el Distrito cuenta con 18 colegios en la que hay colegios de los tres niveles tanto inicial primaria y secundaria con un total de 6000 alumnos de 18 directores con 400 profesores de la educación básica regular.

Las familias son de escasos recursos económicos, por lo que muestras desnutrición infantil, en las zonas rurales los alumnos se trasladan varios kilómetros al colegio, no hay cumplimiento del rol de los padres de familia y aún se muestran maltratos físicos y psicológicos en muchas familias. En este panorama, La IE N° 21001 Luis Pardo hace 24 años paso se ser Fiscalizado a Estatal desde ese entonces hasta hoy no ha habido cambios interesantes en el desarrollo de la gestión pedagógica, observándose las mismas deficiencias en el Director, los docentes y los padres de familia en el desinterés por mejorar la calidad educativa por ende la calidad de vida de nuestros alumnos y futuros ciudadanos, es aquí donde se nuclea la investigación.

## 1.2 Evolución histórica tendencial del objeto de estudio

### A NIVEL MUNDIAL.

Desde muchos años, las Instituciones han buscado estrategias para mejorar su productividad o servicio, según la Instituciones se han desarrollado la forma de generar productividad, en un inicio se optaron por más horas de trabajo, siendo muchas veces una explotación al empleado; pero según ha pasado tiempo los cambios se han hecho con el fin de tener mejor resultado, en estos días el factor humano es muy importante, que se desarrolle un buen clima institucional, que el personal se identifique con su centro de labor, que haya un buen trato al trabajador y sean motivados constantemente, e sector educación los maestros deben sentirse identificados y bien tratados para que se sientan motivados en su labor.

*La institución son organizaciones sociales que permiten dignificar las relaciones entre seres humanos, establecer los criterios para el equilibrio con su medio ambiente y los procesos de organización para los medios de producción. Los procesos de gestión y los resultados son una consecuencia del reflejo de la forma de actuar y pensar de quienes la conforman y ello implica de alguna manera, la puesta en marcha a sus procesos de aprendizaje capaces de interpretar y de dar soluciones a los retos que la sociedad de hoy plantea, donde el primer factor al que se enfrenta es la incertidumbre (...)* (Medroma, 2010, pág. 13).

De lo manifestado por Kaplan y Norton (1997) "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente" (p. 143). Al respecto, cuando se habla de satisfecho, puedo entender varios aspectos que conlleve al trabajador estar satisfecho, el sueldo uno de las grandes motivaciones, brindarles ambientes y materiales adecuadas y el más importante es el buen trato, que el personal se sienta identificado con la empresa, todo ello hará que crezca la productividad. En el Sector educación se han dado cambios importantes a nivel mundial, hoy se apuesta por una educación centrado en una buena convivencia, generar un buen clima escolar, tal es así, se tiene a países desarrollados como ejemplos: Singapur, Japón, Corea, Holanda y otros.

## **A NIVEL DEL PERÚ.**

Según el texto, “Diplomado en Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico” (Ramos, 2017), es muy importante resaltar el clima escolar, donde se involucre a los maestros, Directivos, padres de familia y los estudiantes, mantener un buen clima escolar repercute enormemente en el aprendizaje de los estudiantes, este clima escolar está en función de la buena convivencia, del respeto, al cumplimiento de las normas de convivencias, y estas normas debe construirse con participación de todos los miembros de la comunidad educativa para asumir compromisos, mediante la reflexión. Asimismo, los valores, la moral se van a consolidar, muchas veces los maestros se han confundido y han resaltado el conocimiento del estudiante en las áreas de Matemática y Comunicación, por ello se ha catalogado al estudiante de buena conducta.

Asimismo, el MINEDU ” (Ramos, 2017), resalta el clima escolar está en relación al sistema organizacional de las Instituciones, y esto debe considerarse tres dimensiones: la dimensión física, siendo esto un punto muy importante en brindar un ambiente adecuado y pertinente para el desarrollo de las actividades, luego la relaciones interpersonales, este segundo dinamiza la confianza y el respeto, el buen trato entre los miembros de la comunidad educativa, el trato justo del maestro al estudiante, del Directivo a los maestros y demás personal de trabajo ayuda a fortalecer el clima escolar, las normas de convivencia consensuadas. De otra parte, también se tiene el respeto la diversidad, a la cultura, sus costumbres, los valores, en toda institución educativa sus integrantes lo conforman personas de una diversidad cultural, dar apertura a cada una de las personas es muy importante para una buena convivencia. En el Perú actualmente se tiene más de 54 mil colegios nacionales, distribuidos en las tres regiones, costa, sierra y selva, algunos de ellos con grandes resultados y ello se debe principalmente a que el Directivo tenga mucha capacidad de gestión para involucra a sus integrantes de la comunidad educativa con el objetivo de tener buenos resultados en los logros de aprendizaje.

## **A NIVEL INSTITUCIONAL**

La Institución Educativa Luis Pardo N° 21001 es un colegio Rural, los maestros provienen de diferentes lugares, un 25% de los maestros son de Trujillo, los otros de Huacho.

El cargo de Director se ha dado por terna, por elección de los mismos maestros sin tener en cuenta la capacidad , principalmente ha sido por amistad, esto hacía que el Director favorezca al grupo que lo apoyó para su elección, y a los que no les apoyo les daba un trato diferente, muchas veces este trato injusto resquebrajaba más el clima institucional, las normas

de convivencia no era consensuadas, los conflictos se ventilaban a los estudiantes y padres de familia, siendo a así que en una oportunidad, se originó un conflicto que daño mucho la imagen de la IE, hasta el punto que los padres de familia le perdieron el respeto a algunos de los maestros y al Director, esto por falta de capacidad de gestión del directivo, carencia de dialogo principalmente, imposición de normas, favoritismo amicales, trato desigual, falta de transparencia llevó al colapso, donde los padres de familia tomaron el colegio solicitando la intervención de la entidad superior, crenado una crisis en la gestión institucional.

La imagen del directivo es muy importante, el Director debe estar preparado no solo en conocimiento, sino también debe desarrollar las habilidades sociales para resolver conflictos, habilidades como: escucha activa, empatía, asertividad, esto ayuda mucho para mejorar el clima escolar y por ende repercute en la mejora de los aprendizajes.

### **1.3 Características del objeto de estudio**

En la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara, tanto en primaria y secundaria se observa una conducta hostil entre docentes, esta actitud se evidencia en el patio, en algunas actividades culturales, en reuniones a través de gestos, murmullos o frases indirectas que afectan a las personas.

La actual crisis de valores desvirtúa el rol que le compete asumir a la escuela, del mismo modo que le compete a la sociedad evadir los obstáculos insoslayables de la problemática cotidiana.

Ante esta situación se requiere de diseñar estrategias que favorezcan en el fortalecimiento del clima Institucional, que haya participación activa de la comunidad educativa, donde padres, madres de familia, estudiantes, maestros y directivos participen cada uno asumiendo su rol, principalmente respetándose unos al otro en sus opiniones, esclareciendo algunas dudas, creándose una confianza y fortaleciendo los lazos de amistad.

La participación en la elaboración de las normas de convivencias de manera consensuada con todos los miembros de la comunidad para sumir compromiso y empoderarse de las acciones en beneficio de un buen clima Institucional, donde podamos vivir en un ambiente armonioso y saludable.

Cada Institución tiene sus propias características, es lo primero que un directivo debe conocer, partiendo de sus propios maestros, sus estudiantes y padres de familia, dependiendo

a ello adecuar el trato, la programación de actividades y reuniones, respondiendo siempre a sus necesidades en inquietudes.

La resolución de conflictos debe darse oportunamente, es muy peligroso que un Directivo no tome con gran relevancia una situación problemática de manera oportuna, al dejar pasar, la situación se agrava y se complica, hasta el punto que el conflicto se convierta en violencia, afectando a veces irremediabilmente la relación interpersonal y por lo consiguiente se resquebraja el clima institucional.

En estos tiempos de globalización las diferencias se acortan, cada vez nos sentimos más cerca unos a otros pro más que nos encontremos muy lejos físicamente, hay gran influencia de cosas positivas y negativas, pero podemos aprovechar positivamente para convivir de forma pacífica con una práctica social duradera.

En la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara, se ha podido observar en algunos padres de familia, el temor por la actitud que podrían tener algunos maestros, en tomar represalias contra sus hijos ante un reclamo que les hagan. Asimismo, también la relación con el Director no es buena, según manifiestan algunos padres, cuando ellos reclaman de alguna actitud tanto del maestro como Director que no les parece bien, temen de ser denunciados. En lugar de generar temor en los padres se requiere que el Director asuma una actitud dialogante con los padres de familia.

El clima escolar está en función de la capacidad que muestran los integrantes de su comunidad, se puede entender que hay un buen clima escolar cuando hay la colaboración del Directivo y docentes, principalmente dando apertura a la participación de los padres y madres familia, asimismo de los mismos estudiantes principalmente, su participación este último lo pueden hacer mediante organizaciones estudiantiles de manera democrática donde prevalezca el respeto entre todos (UNESCO, 2013).

La IE necesita de una buena organización, emplear estrategias, técnicas que favorecen el desarrollo de las habilidades sociales para una buena convivencia que ayude mejorar el clima institucional.

Los tratos desiguales, la preferencia a unos más que a otros, la falta de escucha activa, no es una buena actitud, genera un gran malestar entre los integrantes de la comunidad educativa, resquebraja el clima institucional.

La Teoría del Desarrollo Organizacional se mantiene fundamentada en la teoría de la organización y la participación de todos los integrantes de una Institución Educativa teniendo en cuenta sus características, sus culturas, sus necesidades e intereses, una convivencia armoniosa, teniendo como meta el aprendizaje de los estudiantes. El clima escolar es muy favorable en el proceso de enseñanza – aprendizaje, los estudiantes desarrollen sus actividades en ambiente armonioso, con normas de convivencias elaboradas de manera consensuada, esto le da más apertura y confianza, tanto al maestro y a los estudiantes, por lo consiguiente se logran mejores resultados del aprendizaje esperado.

Asimismo, la participación de los padres y madres de familia, maestros y directivos en diferentes actividades, cada quien, según sus funciones, integrando comisiones, asumiendo responsabilidades, compromisos, identificándose con Institución educativa mejora el clima Institucional. El Director es el representante legal de las Institución educativa, responsable de la organización, ejecución y evaluación de la Gestión, tal como lo indica ley 28044, ley de Educación, es por ello que la capacidad del Directivo incide mucho en el éxito y logro de los objetivos, que necesariamente deberá apostar en un buen clima Institucional.

#### **1.4. Metodología**

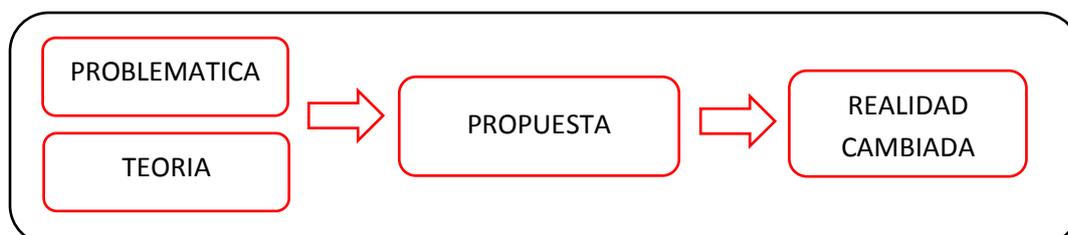
En el presente estudio, por las características de la investigación, esta se enmarca en el tipo de investigación **descriptiva – propositiva**; porque busca desarrollar mediante estrategias de desarrollo organizacional superar el desinterés, apatía, escasa afectividad, de los docentes para el clima institucional, con la finalidad de superar el proceso de Gestión en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huará.

Al abordar su problemática, planteamos interrogantes o señalar los problemas para luego revisar juicios a priori que permitan orientar la investigación, posteriormente se realiza una interpretación y análisis de los resultados obtenidos, sobre todo de los datos cuantificados adquiridos de la aplicación de los métodos empíricos y la síntesis de los mismos, que nos han de permitir plantear alternativas a los problemas encontrados, como es la participación del Directivo y maestros en el proceso de Gestión de la IE. N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huará.

Las estrategias de gestión basadas en la teoría del desarrollo organizacional para superar las deficiencias del clima institucional, mejorará el proceso de gestión en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara

El Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación a utilizarse es el siguiente:



La población del presente proyecto está conformada por 15 maestros y un directivo de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara.

La muestra está conformada por 15 docentes y un directivo del nivel entre primaria y secundaria, siendo una muestra de tipo censal.

Los materiales, los instrumentos y técnicas de recojo de datos de la presente investigación, se realizó en base a una encuesta a los profesores y una entrevista al director, las cuales fueron interpretados y extraídos de los sustentos teóricos de materiales bibliográficos relacionados al tema de investigación.

Las Técnica del Fichaje: Se registraron, organizaron y archivaron aspectos esenciales de las fuentes bibliográfica, las que debidamente organizadas sirvieron de base para la construcción de nuestro marco teórico.

### **Fichas Bibliográficas**

En ellas se recopiló datos específicos de documentos bibliográficos, son aquellos que registran principalmente datos generales de un texto (autor, título, lugar de edición, editorial, ficha, etc.), la forma en se organizan los referentes bibliográficos de los materiales investigada que han servido para sustentar la investigación.

También se hace referencia los instrumentos de recojo de información usados: Fichas Textuales, Fichas de Resumen, Fichas de comentario.

## MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Los métodos a utilizar son:

**Método Inductivo:** Considerando la información obtenida, el método inductivo hace referencia a la información sirve para considerar de lo particular a lo general, esto nos sirve para generalizar la investigación.

**Método Deductivo:** En este caso, se considera información general y a través de ello se deduce, llegando a la conclusión o particularizar la investigación.

**Análisis Estadístico:** Los datos recopilados es un gran referente para investigación, te dan una gran información que sirve para analizar, predecir y concluir según sea el caso de investigación, los gráficos estadísticos, las comparaciones de estos datos no conducen a la conclusión.

## **CAPITULO II**

### **2.0 MARCO TEORICO**

#### **2.1. Gestión Educativa**

La gestión educativa, ha sido una de las grandes preocupaciones del Estado para la mejora de la educación.

Según Martí (2005), la Gestión Educativa, interpreta sobre la gestión educativa enfocado en la parte administrativa, económica y política con la finalidad de lograr objetivos educativos, efectivamente es situación integral, pero que influye mucho la capacidad del Director como líder pedagógico.

De la misma manera, Tapia (2003) propone transformar al colegio en una institución centrada en lo pedagógico (aprendizaje e innovación) adoptando y propiciando acciones novedosas que le permitan transformarse bajo una visión factible e integral. Alvarado (1990), define la gestión educativa como: "El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve". A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

La gestión educativa como proceso es el fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, esta debe estar en mantener la autonomía de la institución, como políticas públicas que corresponde, y que favorece a mejorar los procesos pedagógicos con la finalidad que estas responder a las necesidades educativas local, permitiendo que se cree una comunidad de aprendizaje donde se valore las instituciones educativas como grupo de personas con responsabilidad y actos éticos para mejorar el aprendizaje de los escolares en su formación integral como parte de la sociedad. Esto favorece la calidad de vida y estar preparado para el ámbito laborar.

La gestión educativa debe ser la capacidad para desarrollar actividades en la Institución educativa, con el objetivo de lograr metas trazadas, no solo para lograr buena infraestructura, si no para tener buenos resultados en la formación integral de los estudiantes y están tengan un buen desenvolvimiento adecuado en la sociedad.

Según manifiesta Juan Cassasus (2000) la gestión como tal ha tenido un trayecto de cambios en tiempo, con representantes y personajes en la evolución de la gestión, haciendo referencia a Platón y Aristóteles. Platón visualiza la gestión más enmarcada en la autoridad, haciendo referencia a una gestión autoritaria, la autoridad era necesario en estos casos para que pueda motivar e inmovilizar a las personas en su desempeño. También mencionamos a Aristóteles, quien percibe la gestión como una acción más democrática donde los trabajadores generaban su propio destino.

Posteriormente podemos mencionar el ciclo donde se conjugan las ideas estructurales de la gestión como son sociólogos, administradores y psicólogos, como entre ellos destacan el administrador Federico Taylor en (1911), quien hace referencia que el trabajo está a la responsabilidad del administrador de motivar a los trabajadores por el incentivo económico. Seguidamente también mencionamos a Henry Fayol en 1916, donde relaciona la función del trabajo en referencia a una dirección a quien conduce esta actividad estratégicamente para motivar al trabajador. Así también nombramos a Max Weber en 1976 donde presenta a la gestión como una organización, teniendo en cuenta los medios y los fines, esto quiere decir que los medios que se utilice en una gestión va a responder a los fines que tiene la empresa.

Asimismo se han tenido muchos representantes de la gestión, como psicólogos y sociólogos que han aportado muchísimo para definir el concepto de la gestión, entre ellos tenemos a Eloy Mayo de 1977, Avon Bertalanffy, T. Parson, a Luhman en los años 1980, con diferentes teorías haciendo precisiones sobre las concepciones de la gestión, en cuanto a los resultados de los trabajos realizados haciendo referencia que en lugar del trabajo como principal objetivo se buscaba la motivación de las personas para mejorar su desempeño.

La planificación es muy importante para una buena gestión escolar, hay que diferenciar una gestión de gestión escolar pública y privada. En las Instituciones Educativas de gestión pública no regimos por normas, pero al margen de la norma emitida por las instancias superiores, se requiere de asumir compromisos, teniendo en cuenta un servicio sujeto al mercado, la perspectiva de los padres y madres de familia Rojas (2001).

El liderazgo del Directivo juega un papel muy importante, para la planificación, siempre teniendo en cuenta las metas y propósitos, y para ello se debe tener las capacidades para afrontar los cambios, optar por un modelo de participación institucional de largo plazo, considerando la Visión, Misión, valores, estrategias y objetivos precisos López (2010).

- A. **El modelo normativo.** – Este modelo de gestión enmarca a una educación tradicional, y se da en los años 60, para esos tiempos se entendía una mejor forma para logra el propósito, sin embargo, no había la participación de los miembros de la institución, estaba más ceñida al cumplimiento de las normas, predominando una cultura verticalista, que en realidad no era nada bueno.
- B. **B. El modelo prospectivo.** Este modelo a comparación de la primera, muestra alguna diferencia, se observa más dinamismo, se considera en interés por el manejo financiero, tomando como análisis costo- beneficio.
- C. **C. El modelo estratégico.** Este tercer modelo enfoca en determinar estrategias, técnicas siempre viendo el escenario alcanzable como los medios y norma. Este escenario se evalúa los recursos tanto, como humanos, materiales, técnicos y financieros con la finalidad de alcanzar los fines previstos, se introduce el diagnóstico (PODA) para autoevaluarse y poder en conjunto asumir los retos.
- D. **El modelo estratégico situacional.** El presente modelo se enfoca en la situación más real de las Institución, siendo más descentralizado la gestión, se plantean la planificación estratégica, identificar las amenazas institucionales según su realidad. En esta década de los 80 y 90 se emerge la calidad educativa que debería recibir la sociedad, determinando estándares de aprendizaje, medición de la calidad educativa enfocados en logros de resultados, ello conduce a realizar los esfuerzos permanentes, reducir la burocracia, producir aprendizaje y tener resultados favorables. En la década de los 90 se busca hacer una reorganización educativa con un modelo estratégico situacional, tomando la realidad y una capacidad de gestión que responda y sirva para resolver el problema real de la institución, asumiendo compromisos de acción.
- E. **Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total.** Este modelo es enfocado en resultados de las empresas europeas sobre los logros de resultados, teniendo en cuenta la calidad y que estas empresas lograban el prestigio debido a las premiaciones de ser los mejores, estamos hablando en 1992.

### 2.1.1 Elementos de la gestión

Estos Elementos son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

- A. **Planificación.** - Es el primer paso que se da en las empresas y se requiere la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, es el espacio donde se plantean metas y objetivos, se evalúan y proponen estrategias favorables que respondan a los objetivos. En las Instituciones Educativas se debe trabajar involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa, principalmente a los padres de familia liderado por el Director, así los docentes y estudiantes representativamente en organizaciones.
- B. **Organización.** - Es el involucramiento de todos los integrantes de la comunidad educativa, la conformación de equipos de trabajo que asumirán actividades comprometidos que respondan a las metas planteadas y se tenga que evaluar periódicamente para acciones de corrección y mejora oportunamente.
- C. **Dirección.** - Todos los miembros de la comunidad deben socializar el objetivo en común, el Director es el responsable de empoderar a todos los miembros de la comunidad para seguir el mismo rumbo, es quien dirige y genera los espacios para involucrar de manera consiente y reflexiva para que no se desvanezca la motivación en cada uno de ellos.
- D. **Coordinación.** – La coordinación debe ser constante y oportuna para mantenerse comunicando y generar un clima adecuado que favorece la Institución.
- E. **Control.** - En toda empresa es muy importante realizar una evaluación del avance de las actividades programadas teniendo en cuenta los objetivos, y las metas, esto debe darse según un cronograma establecido y pertinente para tomar acciones oportunas de corrección, es muy importante la motivación a los equipos de trabajo que bien

realizando responsablemente sus actividades y los equipos de trabajo que se observe dificultades se tenga oportunamente realizar una retroalimentación para la mejora en su desempeño.

### **2.1.2 Administración y gestión en la educación peruana**

La Educación peruana afronto desde larga data los problemas inherentes a su administración y gestión, con experiencias que la historia de la educación no debe olvidar, veamos:

El Perú ha transitado por diferentes modelos educativos.

El 1946 se aborda la educación como Núcleos Ejecutores Campesinas, donde el Estado le otorgaba tierras y espacios para desarrollar talleres, estos eran escuelas de primaria, en ese entonces gobernaba José Luis Bustamante y Rivero.

Luego el 1950 se plantea una educación técnica a través del Plan Nacional de Educación.

Se inicia la descentralización educativa, esto por el año al inicio de la década de los sesenta.

Seguidamente en 1972 se da la Reforma Educativa, creándose 600 núcleos, organizados en direcciones zonales y regionales, que posteriormente 3 años más fue afectados por la crisis económica.

Asimismo, se crearon otras instituciones como el INABEC, el Instituto Geofísico que se incluyeron en el presupuesto del Estado en el sector educación.

En 1985 se crean las Unidades de servicios educativos que reemplazaron a los Nucleas Ejecutores y Direcciones Zonales, en la actualidad tenemos las Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL).

### **2.1.3. Áreas de la Gestión Educativa**

Se considera tres aspectos:

- La Gestión académica.
- La Gestión administrativa y financiera.
- La Gestión de comunidad.

La Gestión académica, también denominada pedagógica focaliza el aprendizaje de los estudiantes, el desarrollo de las competencias que requieren para integrarse al campo laboral, es importa evaluar el currículo con la participación de la comunidad académica, principalmente con sus experiencias, conocimientos e investigaciones, esto conlleva a la mejora del currículo y logro de los objetivos y metas planteadas.

la responsabilidad es principalmente en la evaluación de los planes de estudio, el análisis de la relación de los niveles y grados, las áreas curriculares, los proyectos transversales, las estrategias pedagógicas para el proceso de enseñanza y aprendizaje, el clima escolar para una actividad favorable en el aprendizaje.

Asimismo, también realizar el análisis de los resultados obtenidos sobre los aprendizajes de los estudiantes en función de las metas planteadas, identificar las dificultades y plantear las acciones de mejora estratégicamente involucrando esfuerzos de todos los miembros de la comunidad educativa.

En la Parte del Financiamiento y la administración de los diferentes recursos que cuenta la institución educativa, como son los recursos humanos: docentes, administrativos, auxiliar y estudiantes; contar con los registros de matrículas oportunas, contar con docentes nombrados y contratados, personal de servicio, guardianía, así también tenemos los recursos físicos: las aulas, materiales de trabajo pedagógicos, textos escolares, mobiliarios, espacios de aprendizaje. Los manejos de los recursos económicos deben responder a la visión de la Institución, por lo que debe administrarse con el fin de lograr las metas, principalmente garantizando las condiciones adecuadas para el logro de los aprendizajes.

La Gestión de la Comunidad, nos conlleva a una participación más colegiada dando apertura a todos los miembros de la comunidad educativa, sin marginación por ninguna índole, respetando las culturas, costumbres, religión, ideas y otras con una convivencia armoniosa,

actividades enmarcadas en las siguientes acciones: Proyecto Educativo Institucional, participación en comisiones, reglamento interno, otros planes y proyectos educativos.

## **2.2. Teoría de Clima Institucional.**

El clima Institucional está relacionada a la buena convivencia entre los miembros de la comunidad educativa, donde prima la armonía desarrollando las habilidades sociales, la empatía, asertividad, la escucha activa, principalmente del directivo, esto influye en un mejor desempeño del personal y se tiene buenos resultados a nivel institucional.

Según Rennis Likert (1968), manifiesta que los administradores asumen un rol muy importante en la gestión y como tal la motivación de los trabajadores va depender del buen trato que reciban y esto le movilizará a un buen desempeño y presenta variables que determinen las características para un buen clima institucional:

**VARIABLES CAUSALES:** Dentro de estas variables de presenta se tiene la forma de organizar, las forma de administrar, la toma de decisiones y son denominadas, variables de tipo independiente

**VARIABLES INTERMEDIAS:** se precisa que esta viable responde principalmente en la motivación, tomar decisiones, una comunicación asertiva, estas son de gran relevancia para el proceso organizacional.

**VARIABLES FINALES:** en tipo de variable que engloba a las dos primeras está fijado principalmente en los resultados, el producto, como favorable o desfavorable que serviría para tomar decisiones oportunas.

La evaluación de estas variables no trae a mencionar 2 tipos de clima organizacional, como son:

**CLIMA DE TIPO AUTORITARIO:** se tiene sistemas

1°. Sistema Autoritario Explotador. - Es un sistema que crea temor y presión en el trabajador, la decisión es vertical y tomada solo por el jefe, es impositiva y muy dañina a la gestión.

2°. Sistema Autoritario Paternalista. - Existe confianza del jefe con su subordinado, el jefe se muestra permisivo, se presentan recompensas y castigos para motivar a los

trabajadores, se utiliza la supervisión como mecanismo de presión, aparentemente se observa un buen clima.

#### CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO:

3°. Sistema Consultivo. - Es un sistema donde se muestra más confianza y participación entre el superior y subordinado, los trabajadores también toman las decisiones específicas, se muestra un trato igualitario, la interacción entre jefe y trabajador es muy positiva, generando identidad con la Institución y favorece alcanzara los objetivos.

4°. Sistema Participación en grupo. - Este sistema busca la participación de toda la comunidad educativa, existe mayor confianza ente directivo, trabador y otros miembros de la comunidad educativa, los objetivos planteados de hacen propios de cada integrante, resalta en trabajo en equipo de manera comprometida, la toma de decisión se hace de manera consensuada y participativa, siempre reflexionando entre todos.

Tal como hemos observado los dos primeros sistemas, no lo más recomendable por ser un sistema autoritario y cera un gran malestar a los trabajadores; pero los dos últimos sistemas es la más recomendable, ya que se vivencia un clima favorable para el trabajo, hay confianza y todos sienten que son parte de toma de decisiones.

#### **2.2.1 Dimensiones del Clima Institucional:**

Para un buen clima institucional se puede tener en cuenta las siguientes características.

- a) Las formas de mando que posee el líder sobre el subordinado.
- b) Las motivaciones a los trabajadores teniendo en cuenta sus necesidades.
- c) El manejo de un lenguaje adecuado para comunicarse en todo momento.
- d) La interacción del directivo y el trabajador debe ser pertinente.
- e) La toma de daciones de manera consensuada y participativa.
- f) La fijación de los objetivos y metas.
- g) La organización y sus funciones de las comisiones.
- h) La preparación de los actores educativos para un mejor rendimiento en su desempeño.

El Dignáoslo de la convivencia entre todos los miembros de la comunidad educativa debe ser oportuna, para identificar las debilidades o barreras que afecta el clima institucional, estos resultados nos llevas a tomar decisiones de manera pertinente mediante la reflexión.

### **2.2.2 Factores que Inciden en el Clima Institucional:**

#### **FACTORES SOCIALES:**

**LIDERAZGO.** – lógicamente el líder debe demostrar una capacidad que conlleve a generar confianza en sus trabajadores principalmente y para ello debe desarrollar las habilidades sociales como:

**La empatía.** El ser sensible ante las necesidades de su trabajador, ser comprensible de las situaciones que podría estar pasando su personal, tanto en la parte de la salud física y emocional y poder brindarle apoyo para activarle emocionalmente. deber ser motivador para responder a nuestra necesidad humana de ser apoyados en nuestro desarrollo. Nuestra primera necesidad en la vida es que alguien nos haga hacer lo que podemos realizar en un momento determinado.

**La escucha activa.** Al saber que estamos siendo escuchados muy atentamente por nuestro jefe nos hace sentir interesante e importante, y eso conlleva a la motivación y el afecto va construyéndose el trabajador y jefe. Por ello es importante que los directivos pongan en práctica la escucha activa en todo momento.

**El asertividad.** Esta habilidad social es poco desarrollada en nuestra sociedad, se suele escuchar siempre las críticas y opiniones que dañan a las personas, y esto en el campo laboral de una institución educativa resquebraja el clima institucional. El directivo debe tener mucho tino cuando haga una crítica u observación, cuidante de no hacer sentir mal al maestro, que su expresión no lleve ofensas y más bien sea reflexiva.

**TOMA DE DECISIONES.** – En una Institución, tanto el directivo, personal docente, administrativo, auxiliar, estudiantes y padres de familia están regidos normativamente según su posición, tanto como sus funciones, deberes, deberes, derechos, prohibiciones y sanciones, en la que mediante una participación activa se consolida en un reglamento interno. Las decisiones que se tome debe estar en función de las normas, existen ciertos ámbitos donde la decisión se toma en consenso con la finalidad de involucrar el

esfuerzo de todos y siempre considerando actividades de importancia, descartando las que no tenga relevancia.

## **FACTORES FÍSICOS.**

**TEMPERATURA.** – La temperatura es el grado de frío o calor que se tiene en un ambiente y esto es también importante en una Institución educativa, trabajar en un clima adecuado favorece al desempeño de los trabajadores.

**RUIDO.** – Tener un ambiente o espacio tranquilo sin ruido ayuda a la concentración de los trabajadores, tanto las oficinas y en las aulas de clase, lo que obviamente el desenvolvimiento en su labor será mejor.

**MOBILIARIO.** – Cada ambiente debe contar con los mobiliarios adecuados, así como en aulas de clase de debe contar carpetas para los estudiantes, escritorio para el docente, estantes para los textos escolares entre otras que le brinden la comodidad a cada uno de los que interactúan en el ambiente, así como también en las oficinas, bibliotecas y otros espacios.

**ILUMINACIÓN.** –La iluminación debe ser la más adecuada según las actividades que se desarrollan, hay ambientes que se requiere una alta iluminación y hay otra que no, con el caso de un centro de cómputo, una videoteca no se requiere de iluminación alta ya que impide la visualización de las pantallas, una oficina no requiere de mucha luz, un aula de clase si debe tener buena iluminación, todo ello también es favorable para un buen clima institucional.

**INFRAESTRUCTURA.** - En el Perú las instituciones educativas en un 70% son de construcciones que yacen más de 40 años, muchos de los colegios han adecuados los ambiente y no prestan las condiciones, aulas en estado calamitoso, inclusive poniendo en riesgo la integridad física de los actores educativos y se requiere de una construcción con todas las condiciones de seguridad y de comodidad para un mejor desempeño.

## **FACTORES PSICOLÓGICOS:**

**SATISFACCIÓN.** – Todo trabajador dependiendo de las condiciones pueden mostrar el grado de satisfacción en una institución, una de las motivaciones es la remuneración suficiente para cubrir sus necesidades principales como es alimentación, vestido, servicios de luz, agua, teléfono, etc.

### **2.2.3. El Clima Institucional en las Instituciones Educativas**

Según lo señala Gairín Sallan (1999), los colegios son organizaciones sociales conformadas por una comunidad educativa al servicio de la sociedad, con fines y propósitos a la formación de las generaciones.

Las relaciones humanas juegan un papel muy importante en diferentes Instituciones, esto incluyendo en las Instituciones educativas según lo manifiesta (Toro Álvarez).

El clima es uno de los factores relevantes tal como lo afirman muchos autores, Toro Álvarez, indica que, en toda organización el clima es partes la percepción que repercute en los integrantes de la Institución en su conducta y comportamiento, esto se relaciona con el clima organizacional.

Ante esto presenta 2 conceptos.

Calidad de vida Laboral. - que se manifiesta en los valores compartidos para una vivencia armoniosa con las personas, que se extiende a la comodidad del trabajador y una organización adecuada.

Calidad de vida relacional. – las habilidades sociales que deben desarrollar todos los trabajadores que se consolida en el respeto mutuo.

El desenvolvimiento y convivencia adecuado de los actores educativos va responder principalmente a un buen Clima Organizacional, en todos los espacios tanto en el aula, espacios administrativos y en otros espacios de la sociedad. La formación de la personalidad y el desarrollo de las potencialidades, favorecen en su desenvolvimiento efectivo para un mejor resultado (Villa y Villar,).

#### **2.2.4 Clima Institucional y Clima de Aula**

El término clima, referido a las instituciones escolares, ha sido utilizado en la literatura especializada de diversas maneras; específicamente Cere (1993, citado en Cornejo y Redondo 2001).

El Clima escolar relacionado al concepto del ambiente, en las Instituciones educativas son elementos fundamentales, conjuntos de características principalmente en desarrollo de las habilidades sociales para fortalecer la relación interpersonal entre todos los miembros de la comunidad educativa.

El Clima en el aula, donde se tiene a los estudiantes y el maestro, debe ser la más adecuada, hoy tenemos las normas de convivencia elaboradas de manera consensuada para una mejor convivencia que favorece el aprendizaje.

Aún se observa una gran resistencia, de parte de los docentes y directivos sobre la toma de acuerdos consensuados, se da los compromisos, pero muchas veces se incumplen con ciertas excusas y eso también son presenciados por los estudiantes que no favorece en un buen clima en el aula.

#### **2.3 Teoría del desarrollo organizacional**

La organización en las instituciones educativas va depender del empoderamiento de los miembros para asumir su responsabilidad sus miembros, esta buena organización va repercutir en buenos resultados, en el logro de las metas y objetivos, cada grupo de trabajo asumirá las tareas muy comprometido con una sola visión de manera colegiada e institucional, ROBBINS (1991).

En cambio, un clima organizacional inadecuado, creará un caos y desánimo, por ende, el desempeño de los trabajadores será deficiente y no habrá buenos resultados.

La Teoría del Desarrollo Organizacional es un modelo de organización de las instituciones que se caracterizan por las estrategias que se emplean, la dinámica motivacional, aumento del tamaño de la organización, estudio del comportamiento de la organización, que debe estar en constante cambio, perfeccionamiento para potenciar sus actos de sus miembros.

Este modelo tiene como variable: al medio ambiente, su organización, grupo social y el mismo individuo.

Esta teoría organizacional hace referencia al esfuerzo de todos sus integrantes para el cambio, afrontar los retos según las necesidades y exigencias del momento, el esfuerzo en la planificación, el mejoramiento del sistema, la reflexión y el autoanálisis para el logro de las metas, siempre manteniendo la motivación por el administrador para un buen desempeño (Denison, 1991).

Este modelo del DO, considera teorías, procedimiento, estrategias, valores, conductas positivas para mejorar el desempeño y esto puede estar reforzado por un especialista. Esta teoría del Desarrollo Organizacional orienta la participación de los integrantes de la institución, involucrándose a las estrategias planteadas de manera integral, se tiene presente la visión institucional, cómo ver el futuro y el esfuerzo de todos con proyección a corto, mediano y largo plazo, adaptarse a los cambios de las nuevas tecnologías con predisposición y perseverancia.

Muchinsky, indica utilizar a la ciencia de la conducta que responda a la organización de manera planificada, ello incrementa su eficacia en resultado esperado, esta teoría organizacional es un movimiento que nació entre los años 1962 en las empresas y que luego progresivamente ha ido extendiéndose y modificándose según las necesidades que el mismo escenario de la época presentaba para las instituciones.

Algunos autores incluyen el desarrollo organizacional dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humana-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Chiavenato, manifiesta que esta organización se debió siempre a las razones que destaca:

- 1) La sistematización de las teorías para la organización.
- 2) Precisiones sobre las motivaciones de las personas, profundizando su estudio.
- 3) El estudio del comportamiento humano.
- 4) Los cambios necesarios de las organizaciones, el desarrollo de la tecnología.
- 5) El cambio de la teoría administrativa, siendo siempre más complejo por los cambios y requería de su evaluación.

### **2.3.1 Objetivos del Desarrollo Organizacional**

Se considera principalmente el hombre, la actividad y esto ubicado en 2 campos:

A) MEJORAR LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL. – La organización debe contar con la unidad, la motivación y aspiraciones, teniendo en cuenta los objetivo y visión de la Institución.

B) POTENCIAR LAS RELACIONES HUMANAS. – Para ello se tiene en consideración lo siguiente:

- . La capacidad de la toma de decisiones de manera colaborativa
- Asumir responsabilidad respetando la autoridad.
- La motivación en las personas de la Institución repercute en un mejor trabajo.
- La organización donde se tienen las reglas claras y se desarrolle habilidades sociales, ello en un factor que evita la informalidad, ya que se sume compromiso con las normas precisas.

### **2.3.2 Valores del Desarrollo Organizacional.**

También se entiende como creencia a los valores, que puede ser tomado como “bueno” o “malo” .

Estos Valores se reflejan en la forma de organizar la empresa y puede ser un tano humanista, optimista y un tanto democrático.

Lo humanista, que da sentido a la persona en su capacidad de pensamiento, de toma de decisiones con raciocinio.

Lo optimista como sentido positivo del pensamiento, la voluntad de las personas es un potencial para el desarrollo de la empresa.

Los valores democráticos col el respeto a todos, de un trato igualitario siempre respetando la ley.

### **2.3.3 Implicaciones del Desarrollo Organizacional**

**IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS INDIVIDUOS.** – Todas las personas pueden activarse la motivación y ello le impulsa a poner el esfuerzo para asumir retos, solo que se requiere plantear el reto.

**IMPLICACIONES PARA TRATAR CON LOS GRUPOS.** – Efectivamente, las personas se desenvuelven mejor en grupos de trabajo, pero para ello se requiere la confianza y la comprensión entre ellos, donde encuentren la satisfacción en su trabajo. Asimismo, esta persona que se sienten aceptadas entre ellos con ideas y punto de vista podrán desempeñarse mejor, cuanto tengan una mayor capacidad, el fortalecimiento a través de capacitaciones y talleres para tener mejor resultado, esto es una tarea de los líderes.

**IMPLICACIONES PARA EL DISEÑO Y LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.** – En las Instituciones se suele tener un organigrama de funciones, con una estructura piramidal con funciones específicas que da un mensaje de jerarquía, pero que mucha no ayuda a un concepto de equidad, entendiéndose de una jerarquía de mando vertical, más bien se debe hacer sentir que se sume compromisos del trabajo en equipo organizado y que pueden desarrollarse en sus funciones, teniendo en cuenta sus competencias y el sentido de organización.

### **2.3.4 Fundamentos del Desarrollo Organizacional**

**PRIMERO. - PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.** – Una gestión donde el trabajador se sienta identificada con su institución y su trabajo, ello empodera al personal sobre su responsabilidad, por lo que, hay que hacerle sentir importante delegándoles cierta autoridad como dinámica de grupo, esto incrementa su participación y mejora su desempeño de manera individual y en grupo.

Porrás, indica descubrir el proceso de delegación de autoridad como.

- La preparación
- Pesar en el mañana
- La visión como objetivo.

- El cambio.

SEGUNDO. - EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPO. – El trabajo en equipo hoy es la que hacen énfasis las gestiones, trabajara en equipo asume una coordinación única, la suma del esfuerzo de cada uno de los integrantes hace que se logren los objetivos, por eso ello debe tener presente constantemente la cultura de trabajo, el proceso, la relación entre los integrantes siembre pretendiendo ser efectivos.

La actividad en equipo tiene su razón:

Su actividad enmarcada en las normas y valores, ya que si esto cambia los efectos sobre cada individuo son inmediatos y perdurables en el equipo de trabajo.

Trabajar de manera individual tiene ciertas limitaciones, por lo que, el trabajo en equipo responde a resultado más significativos para la empresa, no necesariamente entendiéndose como la suma de sus partes si no algo más que eso, en el trabajo en equipo se desarrolla mucho la socialización lo que muchas veces motiva a la persona para interactuar y aportar ideas cada para obtener mejores y más resultado.

TERCERO. - ESTRUCTURAS PARALELAS DE APRENDIZAJE. – Contar con una estructura paralela de aprendizaje, es una estructura organizacional es creada para reforzar y guías para un cambio, para la mejora.

Según Dale Zand (19749, planteó una organización paralela, complementaria para servir como apoyo, mejorar la organización y se pueda resolver los problemas para un proceso de cambio.

Borrell, describe la idea como sigue: ofrece el término de la estructura paralela de aprendizaje.

- a) Se crea una estructura de coordinación para un cambio
- b) Funciona paralela a la jerarquía y estructura formal
- c) Su propósito es mejorar el aprendizaje de la organización.

CUARTA. - ESTRATEGIA NORMATIVA-REEDUCATIVA DEL CAMBIO. – **En este punto se hace referencia los practicantes y a los miembros de la organización, que tienen incidencias del desarrollo organizacional.**

**Primero.** Las personas son racionales, con u interés racional individual y asumirán un cambio en cuanto se den cuenta lo ventajoso del cambio.

**Segundo.** Las normas son la base de la conducta y que los cambios se dan a través de un proceso de reeducación donde se reemplazan las nuevas normas por las existentes, normas obsoletas.

**Tercero.** Se muestra la conducta del líder con un poder coercitivo, que se distinga del que tiene el poder y el subordinado, que la decisión de tome el jefe es oportuno y delos demás asumen como oportuno.

Algo muy importante es la perspectiva del cliente, recoger sus opiniones del servicio es muy importante para mejorar de manera reflexiva y en conjunto definir y resolver los problemas, dando apertura al consumidor y así se crea la confianza entre ellos para mejorar el servicio.

Los miembros del sistema cliente definen cuales son los cambios y las mejoras.

Este modelo de la Teoría del Desarrollo Organizacional conlleva a mejorar el clima Institucional, uso de las habilidades sociales y relaciones interpersonales, la buena convivencia en la IE N° 21001 Luis Pardo del Distrito de Sayán – Huara –Lima.

### CAPÍTULO III

#### 3.0 ANÁLISIS E INTERPETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1 Análisis e Interpretación de la encuesta aplicada a los profesores la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima,

**TABLA N.º 01 Existen problemas de comunicación en la IE 21001 Luis pardo.**

INDICADOR	F	%
SI	10	60.6
NO	05	39.4
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director agosto 2011.

La tabla N.º 01, nos indica que en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima el 60.9% (10 docentes) opinan que, sí tienen inconvenientes con los integrantes de la comunidad educativa y el 39,4% ( 05 docentes) indican que no hay inconveniente en la comunicación.

La comunicación es un factor social del clima institucional para poner en marcha una buena gestión, muchas veces los conflictos se originan por una ausencia de comunicación o mala comunicación y esto deteriora el clima institucional, se refleja en los resultados de los objetivos, no se cumplen las metas, aún peor es que, pone en riesgo la estabilidad de la función de la Institución educativa ya que se genera una serie de reclamos y desconfianza que no hay forma de lidiar.

Se observa claramente en el cuadro N° 1, el doble de docentes presenta esta dificultad de comunicación con respecto a los que no tienen inconveniente, esto es una preocupación para el Directivo, en la que deberá desarrollar estrategias más adecuadas para superar estos inconvenientes para una buena gestión institucional en el colegio N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –lima.

**TABLA N° 02 Se Reconocen su trabajo como docente en su colegio.**

INDICADOR	F	%
Siempre	02	13.3
A veces	08	53.3
Nunca	05	33.4
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director agosto 2011.

En la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huará –Lima, del el 53.3% (08 docentes) de la población encuestada, han indicado que solo a veces son reconocidos por su labor de docente, el 33.4% (05 docentes) han opinado que nunca son reconocido por su labor en su centro de trabajo y solo el 13.3% (2 docentes) han opinado que siempre son reconocidos por su labor.

La satisfacción es uno de las grandes motivaciones para que el personal se desenvuelva con mucha entrega en su labor, ello hace que en una Institución Educativa el docente este predispuesto a asumir compromisos con actividades muchas veces más allá de su horario de trabajo, se observa en el cuadro N° 02, que 5 docentes no son valorados por su labor y 8 solo a veces, y estos dos justos representa 86,70% del total de docentes están insatisfecho del trato recibido, esto no favorece a un buen clima institucional.

**TABLA Nª 03 Considera Ud. importante las relaciones interpersonales, para un buen clima institucional**

INDICADOR	F	%
Siempre	14	93.3
A veces	01	06.7
Nunca	00	00.0
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director agosto 2011.

Los resultados de la tabla, nos indica que, en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, el 93,3% (14 docentes) , opinan que, siempre es importante las relaciones inter personales como parte de la convivencia en la institución educativa, mientras que sólo el 06.7% (01 docentes), sostiene que a veces es importante y que ningún docente indica que estaría por demás las relaciones interpersonales para un buen clima institucional.

En esta encuesta refleja que casi todos los maestros son conscientes que, desarrollar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa, es un factor muy importante para mejorar el clima institucional en la IE 21001 Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima.

**TABLA N.º 04 Considera necesario un buen el Clima Institucional para la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara – Lima,**

INDICADOR	F	%
Siempre	10	66.6
A veces	05	33,4
Nunca	00	00
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director agosto 2011.

En la tabla N.º 04, los resultados indica que, el 66.6%( 10 docentes) encuestados opinan que el clima institucional siempre será importante en la institución educativa para una mejor marcha, mientras que el 33.4% (05 docentes) mencionan que a veces es necesaria el clima institucional y el 0% (00 docentes) ningún docente indica que nunca sería necesario el clima institucional.

Los docentes encuestados de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –lima, en un mayor porcentaje manifiestan que tan importante es propiciar un buen clima institucional, ello de alguna manera es un buen indicador, esto es favorable para consolidar mejorar el clima institucional, ahí se tendría que asumir un trabajo reflexivo liderado por el Director.

**TABLA N.º 05. Participa Ud. en el fortalecimiento del Clima Institucional**

INDICADOR	F	%
Siempre	04	26.7
A veces	05	33.3
Nunca	06	40.0
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director, agosto 2011.

Los datos nos muestran que el 40.0% (6 docentes) manifiestan que nunca participan en el fortalecimiento del clima institucional educativa, el 33.3% (05 docentes) han manifestado que a veces han participado en talleres de fortalecimiento de Clima Institucional y el 26.7% (04 docentes) han manifestado que, siempre han participado en talleres y charlas sobre fortalecimiento del clima escolar desarrollada por instituciones.

Como se puede observar un 40% de docentes nunca participan en capacitación de fortalecimiento sobre clima institucional y en segundo lugar está los maestros que sólo a veces participan en estos talleres, esto definitivamente es una debilidad que muestra la institución para empoderar a los maestros a una buena convivencia, para que todos podamos sumar en construir un buen clima institucional en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huará –Lima.

**TABLA N.º 06 ¿cómo considera usted la comunicación entre docentes en su Institución Educativa?:**

INDICADOR	F	%
Buena	01	06.00
Regular	06	40.00
Mala	08	53.3.0
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director, agosto 2011.

En la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huará –Lima, la población docente encuestada refiere que, el 53,3% (8 docentes) ha manifestado que la comunicación entre docentes es mala, mientras que el 40.00% (6 docentes) ha opinado que la

comunicación entre docentes es regular y sólo el 06.00% (01 docente) dice que es buena la comunicación entre ellos.

De la lectura del cuadro N° 06, refleja una gran debilidad, los mismos docentes sienten que la comunicación entre ellos es mala y regular, siendo una actitud muy negativa, esto es preocupante, toda vez que son los propios maestros que lo manifiestan y como formadores no es una buena imagen para sus estudiantes ni padres de familia, se necesita superar esa debilidad para mejorar el clima institucional.

**TABLA N.º 07 Considera usted que su labor docente aporta para alcanzar un buen clima escolar en su Institución.**

INDICADOR	F	%
Siempre	01	06.6
A veces	10	66.6
Nunca	04	26.8
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director agosto 2011.

El 26.8%(04 docentes) manifiestan que su labor docente nunca aporta al buen clima institucional, mientras que el 66.6% (10 docentes) indican que sólo a veces su labor docente aporta para un buen clima institucional y que el 6.6% (1 docente) indica que su labor docente si aporta para un buen clima institucional.

De la tabla observado, podemos indicar que casi el 100% de los maestros manifiestan que su labor docente no aporta o solo a veces aporta al clima institucional, siendo una autoevaluación que refleja el sentir de su propia labor, es importante considerar estas respuestas como datos relevantes que nos conlleve a trabajar de manera reflexiva y analizar la forma como superar estas dificultades, asumiendo estrategias y compromisos de cambio para mejorar el clima institucional.

**TABLA N.ª 08 Se relaciona fácilmente con docentes reasignados o nuevos**

INDICADOR	F	%
Siempre	01	06.6
A veces	06	40.0
Nunca	08	53.3
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director agosto 2011.

El 53.3% (08 docentes) indican que nunca se han relacionado con facilidad con docente nuevos o con aquellos que vienen reasignado de otras instituciones educativas, el 40.0% (06 docentes) han opinado que solo a veces se relacionan fácilmente con los docentes que llegan a trabajar, y el 06.6% ( 01 docentes) indican que siempre la relación con los docentes nuevos es con facilidad.

Un buen porcentaje de docentes manifiesta que no le dan apertura a sus colegas que se incorpora a la plana docente, le muestran cierto rechazo. Las relaciones interpersonales son lo que favorecen a un mejor clima institucional, y principalmente un trabajador nuevo llega con perspectivas, con muchas preguntas que día a día va obteniendo respuesta según el trato con los demás.

**TABLA N.º 09 Se siente aceptado por sus colegas de la Institución educativa.**

INDICADOR	F	%
Siempre	02	03.0
A veces	06	40.0
Nunca	07	46.7
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director, agosto 2011.

El 46.70% (07 docentes) indican que no se sienten aceptados por sus colegas, este es casi la mitad de toda la plana docente, el 40.0%( 06 docentes) han opinado que a veces son aceptados por sus colegas, mientras que el 13.3% (02 docentes) han opinado que siempre han sido aceptados por sus colegas de su institución educativa.

Sobre la lectura de la Tabla N° 09, que los docentes de la Institución Educativa 21001 Luis pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, no se sienten aceptados por sus colegas; esto indica que hay una gran debilidad en relaciones interpersonales, la comunicación es deficiente, no se trabaja en equipos, cada uno trabaja por su lado, no hay coordinación y buena comunicación para compartir actividades.

**TABLA N.ª 10 Se ha capacitado Ud. en relaciones interpersonales.**

INDICADOR	F	%
SI	02	13.3
NO	13	86.7
TOTAL	15	100.0

FUENTE: información recogida por el Director, agosto 2011.

La tabla Nª 10 sobre la capacitación que los docentes han recibido, el 86.7% (13 docentes) han manifestado que no han recibido capacitación sobre relaciones interpersonales, mientras que el 13.3% (03 docentes) manifiestan que si han recibido capacitación sobre el manejo de las relaciones interpersonales.

Como podemos observar, se requiere el fortalecimiento del personal docente principalmente en el manejo de las habilidades sociales, en los talleres donde el docente reflexione cada uno de estos aspectos: la escucha activa, el asertividad, la empatía, el respeto a la opinión, que conlleve a una convivencia armoniosa para superar el clima institucional en la Institución educativa 21001 Luis Pardo del distrito de Sayán- Huaura-Lima.

### **3.2. Entrevista al Directivo del colegio N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán – Huara –Lima.**

El Director como responsable de la gestión Institucional, se ha convencido que en su Institución las relaciones humanas están muy deterioradas, no hay un buen diálogo.

La falta de una adecuada comunicar de parte del Directivo no favorece para la convocatoria y realizar la planificación de actividades para una buena gestión escolar.

Una buena comunicación y oportuna es indispensable, y eso debe propiciar el Director en su plana docente, partiendo del buen trato de manera asertiva, la que hace necesaria para el trabajo en equipo y coordinaciones contantes para una buena gestión.

El trabajo individualizado, hace que los docentes tengan sus percepciones muy particulares, cada uno su trabajo, pero no se comparte las ideas y ello no permite tomar acciones de mejora en conjunto.

La participación de los docentes es limitada, hecho al horario de trabajo, muchos viajan constantemente a la ciudad de Huacho y no disponen de tiempo, por lo que la planificación no se realiza de manera adecuada, algunos docentes son contratados y ya no regresan el próximo año.

Los objetivos muchas veces son elaborados en papel, pero no se logran por falta de compromiso.

Asumir el compromiso de los docentes, en su predisposición para tomar los objetivos como reto, para asumir en conjunto un trabajo de gestión pedagógica y administrativa va orientar a adecuar recursos y habilidades que se necesita para afrontar las exigencias del entorno.

Por otro lado, el Director propone que para fortalecer la gestión pedagógica se podría impulsar una red con las Instituciones Educativa de la zona para compartir experiencias que fortalezcan el desarrollo profesional.

Ante la pregunta. ¿En su IE hay preocupación por mejorar la comunicación entre los miembros de su comunidad educativa y mantener informado sobre el funcionamiento institucional?, el director manifiesta que, sí hay inconvenientes para mantener comunicado a la comunidad educativa, debido a que no se tiene una comunicación fluida con los docentes y los padres de familia.

Esto nos da que entender que en la IE no se tiene una comunicación adecuada y esto afecta el clima institucional, la comunicación es lo fundamental para alcanzar las buenas relaciones interpersonales.

El director de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, expresa que todavía no se ha impulsado programas de relaciones interpersonales para la mejora del proceso de gestión de la institución. Pero, sin embargo, no se descarta realizarla para mejorar las relaciones interpersonales, incluyendo a toda la comunidad educativa, en conociendo de la escucha activa, la empatía, asertividad, todo ello dará lugar a un mejor clima institucional, que se refleje dentro y fuera de la Institución Educativa.

### **3.3. La teoría del desarrollo organizacional para desarrollar el clima institucional de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima,**

#### **PRESENTACIÓN.**

El presente trabajo de investigación es una propuesta para lograr superar las dificultades relacionado a la interacción entre personas y supone la capacidad de aprender e innovar; está centrado en el compromiso personal de las autoridades, de los docentes y estudiantes del colegio N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, frente a su propia superación, teniendo en cuenta el proceso de auto y mutuo aprendizaje; y perfeccionamiento que genera autonomía en la planificación, programación y evaluación, el compromiso para el mejoramiento de la gestión educativa se abordan estratégicamente y son utilizadas para obtener mejores resultados en función a los objetivos en la institución educativa que respondan a las necesidades, a través de la gestión institucional resolver todos los inconveniente que le afecta.

Por lo tanto, la propuesta para superar las dificultades del clima institucional, implica una preparación constante de los docentes rescatando de esta forma experiencias del grupo de docentes que laboran en el colegio.

En presente trabajo se elaboró teniendo en cuenta el recojo de información pertinente, tanto a los docentes y directivo, la que tenía como objetivo buscar información veraz y coherente del problema del clima institucional, así mismo se buscó los niveles de conocimiento y uso de estrategias para un adecuado clima institucional, dando como resultado que las estrategias diseñados mejoren el clima institucional.

Las estrategias de gestión basadas en la teoría del desarrollo organizacional en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, para la mejora

del clima institucional, contienen una serie de actividades y acciones con propuestas y alternativas de solución acertadas, aprovechar sus habilidades sociales, la seguridad, confianza y mantener una motivación en los docentes.

La propuesta es que se desarrolle habilidades sociales entre maestros de nuestra escuela, que facilitara en cumplir con los objetivos trazados y de esa manera poder mejorar las relaciones interpersonales que hoy se requiera para una buena gestión.

### **BASES FILOSÓFICAS, CIENTÍFICAS Y AXIOLÓGICAS**

La estrategia de Gestión basadas en la teoría de la organización para la mejora el clima institucional, conllevará a los docentes que se sientan motivados y así tengan un mejor desempeño diariamente, porque tendrá la capacidad graduar sus intereses sus necesidades y aspiraciones que favorecerá a la Institución Educativa, empoderándose responsablemente de sus compromisos para desarrollar su función con eficacia.

La propuesta requiere del fortalecimiento de la teoría del desarrollo organizacional y estrategias interpersonales, que conlleva a una reflexión positiva e indispensable para desarrollar las relaciones interpersonales, con el fin de contar con buenas relaciones interpersonales para una buena organización Institucional.

Es tos valores de se plasman en esta propuesta, ideales de fortaleza, cultura de comunicación, sentirse satisfecho en el trato, la empatía, la tolerancia fortalecen las relaciones humanas y se genera la confianza.

Entre de los puntos de la teoría de del Desarrollo Organizacional, plantea el involucramiento de todas las organizaciones, estas deben estar predispuestos a los cambios, afrontarlos como un reto para responder a los objetivos planteados.

. Elton Mayo manifiesta: que la administración debe enfocarse a humanizar y democratizar, teniendo en cuenta la realidad social, el comportamiento de las personas responde a las motivaciones que le impulsa a su trabajo, por eso es importante poner en práctica las relaciones interpersonales, como la empatía, el respeto mutuo, la tolerancia, en saber escuchar a los demás y el buen trato.

La teoría del desarrollo organizacional ayuda a comprender el proceso de la gestión educativa en coherencia con el planeamiento estratégico del modelo de gestión del clima institucional.

La empatía es uno de las habilidades muy importante en las empresas, es lo que nos ayuda a reflexionar, comprender las conductas de las personas, las tolerancias esencialmente esto nos conlleva a resolver los conflictos.

La Teoría organización, plantea estrategias, procesos metodológicos para superar el clima institucional como de los grandes problemas en una institución.

### **TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Según manifiesta ROBBINS (1991), desarrollo organizacional apunta a mejorar el desempeño de la organización y producir el cambio de cultura en sus miembros.

El cumplimiento de una secuencia de tareas de manera organizada como parte del desarrollo organizacional, el compromiso de los trabajadores están ligadas a la mejora de la Institucional.

Los valores, son elementos motivadores que impulsa a las personas en su desempeño, creando en ellos el sentido de pertenecía e identidad como parte de la organización.

El desarrollo organizacional, enfatiza la planificación y control desde el nivel más alto para incrementar su efectividad, siempre aplicando los conocimientos del comportamiento conductual como ciencia.

Los buenos resultados, según la teoría del desarrollo organizacional está en la motivación, los valores, las estrategias adecuadas, el buen trato, teniendo en cuenta la investigación y la teoría, con el propósito de un mejor desempeño de la organización y logro de los objetivos.

### **OBJETIVOS:**

#### **GENERAL**

Mejorar el proceso de Gestión Institucional en la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, a través de la aplicando estrategias de gestión para un buen clima institucional estable y eficiente.

### **ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar permanentemente un buen clima entre docentes durante el trabajo.
2. Asumir de manera institucional, los objetivos comunes.
3. Propiciar el desarrollo de una comunicación adecuada.
4. Motivar permanentemente a los miembros de la comunidad institucional para mejorar el nivel del clima institucional.

## ESQUEMA DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN PARA EL CLIMA INSTITUCIONAL

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN BASADO EN LA TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N.º 21001- LUIS PARDO DEL DISTRITO DE SAYÁN –HUARA – LIMA.



### **TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Permite que el personal docente se sienta motivada y desarrolle una labor muy eficaz diariamente, que equilibren sus aspiraciones, sus necesidades e intereses con beneficio a la institución. Educativa.  
Facilitar el desarrollo de las relaciones interpersonales de manera reflexiva.



ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA EL CLIMA INTITUCIONAL



**ESTRATEGIA N.º 01:** ACCIONAR PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS



**ESTRATEGIA N.º 02:** LA COMUNICACIÓN CORRELACIONAL



**ESTRATEGIA N.º 03:** CAPACIDAD PARA PARTICIPAR

## **ESTRATEGIA N°. 01 ACCIONAR PARA SUPERAR LOS PROBLEMAS**

Esta estrategia busca la regulación de la conducta de la persona incentivando para activar aspiraciones y superaciones, se despierte el interés emocionalmente socialmente que motive a realizar actividades eficazmente.

Se suma la responsabilidad compartida entre todos sus miembros para realizar el trabajo comprometido, la interrelación entre sus integrantes es importante para el desarrollo de las actividades.

De acuerdo a la Teoría Del Desarrollo Organizacional, el valor un fundamental para la motivación de sus miembros, sus acciones y comportamientos positivo define una buena organización reflejándose el sentido de identidad.

Según la teoría de desarrollo organizacional, permite al personal docente con una gran motivación para el desarrollo de su labor diaria con eficacia.

### **OBJETIVO**

Asumiendo responsabilidades compartidas, los docentes se sentirán más motivados, ya que se sientes pieza importante en la institución.

### **METODOLOGÍA**

- a) Lectura y reflexión de trabajo en equipo “Tao de los líderes”, (ver Anexo N.º 02)
- b) Socializar actividades cotidianas de aprendizaje para la mejora de nuestro desempeño.
- c) Analizara las ventajas y desventajas de nuestras experiencias realizada.
- d) Reflexionar sobre el cumplimiento de nuestro compromiso con el fin de mejorar el clima institucional.
- e) Seguimiento del compromiso personal para mejorar el clima institucional.

### **MEDIOS Y MATERIALES**

- Papel A4
- Ápices

- Plumones y colores
- Papelotes

## EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La evaluación de realizará de manera permanente tanto grupal como individual, siempre teniendo en cuenta los objetivos trazados.

### **ESTRATEGIA N.º 02 LA COMUNICACIÓN CORRELACIONAL**

En esta estrategia se resalta el diálogo constructivo de manera colectivas, dando es un espacio para que el mismo individuo reconozca su propia realidad, de los otros y lo exterior orientados por sus propios pensamientos.

Las interacciones entre ellos de manera fluida ponen en práctica una comunicación efectiva que facilita la solución de conflictos.

En la teoría del desarrollo organizacional, la comunicación es fundamental para la planificación de cambios culturales y de estructura, con capacidad para adecuarnos a los cambios tecnológicos sociales y mediante la organización podemos considerar el apoyo de un especialista.

## OBJETIVO

Identificar la importancia de la comunicación para mantener buenas relaciones interpersonales hacia un clima institucional eficiente y eficaz para el proceso de gestión de calidad en la IE N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima  
DINÁMICA MOTIVADORA: “ROMPECABEZAS” (Ver anexo N.º 02).

Esta actividad tiene como objetivo el trabajo colaborativo entre los integrantes del grupo.

### MATERIALES:

Cartón o cartulina.

### DESARROLLO:

- 1) Se forman 5 bolsas con las piezas del rompecabezas del personaje (Luis Pardo Novoa)

- 2) Se pide a 5 voluntarios, se sientan alrededor de un círculo, cada uno toma una bolsa con las piezas y deben llenar el cuadro colocando las piezas.
- 3) Los participantes, no podrán conversar entre ellos,
- 4) El coordinador indica el inicio del juego, por lo que verifica que todos tengan sus bolsas de pieza del romper cabeza y los demás participantes anotan lo relevante que observan.
- 5) El juego termina cuando dos de los participantes culminaron en colocar sus fichas y que la culminara el tiempo tengan menos fichas por colocar.

### DISCUSIÓN CONTROVERSIAL

Iniciamos haciendo las siguientes preguntas, ¿Cómo se sintieron durante la participación?, ¿Qué dificultades se les presentó durante la dinámica?, a partir esta dinámica se hace la reflexión, sobre la importancia de la comunicación, la decisión individual, el apoyo mutuo, como relacionar esta actividad en el campo de trabajo

### METODOLOGÍA

- a) Dinámica de animación: “Comunicación sin sentido” (Ver Anexo N.º (03)
- b) Lectura “Abre tus canales de comunicación” y analizamos mediante la técnica de la discusión controversial (Ver Anexo N.º 04)
- c) Relación de las lecturas con el desarrollo de las relaciones interpersonales.
- d) Preparar y seleccionar una serie de situaciones comunicativas cotidianas que lleve a las relaciones interpersonales.

### MEDIOS Y MATERIALES:

Pizarra.

Plumones.

02 papelotes grandes.

### EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La evaluación de la estrategia será grupal y considerando el objetivo.

## **ESTRATEGIA N.º 03: CAPACIDAD PARA LA PARTICIPACIÓN**

Es la capacidad que tienen las personas para reaccionar con una determinada actitud ante los demás, esto se da principalmente por la socialización que existe entre el grupo humano que genera confianza entre ellos.

Estas actitudes se determinan en tres componentes:

- Cognitivo.
- Afectivo.
- Reactivo.

La participación de las personas está motivada por la reflexiva de todos sus integrantes, siempre teniendo presente los objetivos, se asume una serie de actividades de manera organizada y comprometida, es muy importante la predisposición que muestra la persona para desarrollar la actividad encomendada, el esfuerzo que debe poner, este esfuerzo debe estar generada por una motivación intrínseca, esto se va lograra con las buenas relaciones interpersonales que debe asumir el líder de una Institución.

### **OBJETIVO**

Debe realizarse el análisis y comprensión esencialmente de los elementos fundamentales del actuar y forma de colaborar de los docentes que integran la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima.

### **METODOLOGÍA**

- a. Realizan la lectura: “Amarte”. (Ver Anexo N.º 05).
- b. Realizar discusión de manera controversial.
- c. Sobre las diferentes actitudes visibles de los docentes hacer un análisis y reflexión.

### **MEDIOS Y MATERIALES**

Cartulina

### **EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La evaluación de la estrategia se realizará de manera grupal y considerando el objetivo.

### **EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Las estrategias de Gestión basadas en la teoría del desarrollo organizacional para el clima institucional se realizarán de manera constante durante el proceso, y de manera oportuna evaluación para tomar criterios de mejora según sea necesario.

## CONCLUSIONES.

1. El diagnóstico del nivel del clima institucional, que se vivencia entre maestros de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, a través de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes es deficiente.
2. Según los resultados de la entrevista al director, nos permitió identificar que el proceso de gestión tiene dificultades como consecuencia de las deficiencias del clima Institucional generaba entre docentes de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima.
3. Estas estrategias de gestión basadas en la teoría del desarrollo organizacional, como solución al problema planteado, se apoya en principios que permite al personal docente con motivación que le anima desarrollar su trabajo eficazmente, equilibrando sus propios intereses, necesidades y aspiraciones en beneficio de la Institución Educativa. Siempre teniendo presente la reflexión positiva, facilitándose una reflexión positiva y que se desarrolle las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la comunidad educativa.
4. Los tres principios son la base para proponer tres estrategias: accionar para superar los problemas, la comunicación correlacional y capacidad para participar.
5. Las Estrategias de Gestión basadas en la teoría del desarrollo organizacional, para el clima institucional propuesto para la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, permite desarrollar el clima institucional favorable entre los docentes y mejorar los procesos de gestión.

## RECOMENDACIONES

1. Para la aplicación de la presente propuesta se recomienda, para una mejor aplicación, profundizarse estudios con la finalidad de mejorar la gestión de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima.
2. Presentar esta propuesta al plantel de la Institución Educativa, para que se ejecute que influirá en un mejor clima institucional y obtener una buena gestión.
3. Se recomienda a las Instituciones Educativas del Distrito de Sayán, tomar en cuenta esta propuesta para facilitar la solución de los problemas en las deficientes relaciones interpersonales entre docentes y mejorar el clima institucional.
4. Esta propuesta, sería necesario hacer llegar a las distintas instituciones educativas tanto públicas y privadas, unidades de gestión educativas y Dirección Regional, para que se considere estas estrategias de gestión basadas en la teoría organizacional para el clima institucional de la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –Lima, , como un eje dentro de la gestión institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Medroma, I. M. (2010). Diseño Organizacional Basado En El Modelo De Las escuelas Que Aprenden . España: Wancuelen Editorial Deportiva S.L.
- Ramos, G. E. (2017). Participación y clima . Lima : MINEDU.
- UNESCO. (2013). análisis del Clima Escolar. Paris: UNISCO.
- Andreu, R.; Sieber, S. (2000), La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje, Economía Industrial.
- Banda, Alfonso (2008) Gestión educativa, clima institucional y participación Publiunsa. Arequipa.
- Bartolí, A. (1992): Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona. Paidós.
- Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional: Modelos y Estrategias. Miami. Editorial Addison – Wesley.
- Bonhome, C. (2004). La empatía. disponible en [www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm](http://www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm).
- Borrell, F. (1996) Cómo Trabajar en Equipo y Relacionarse Eficazmente con Jefes y Compañeros, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- Brasavski, C. (2000) Proyecto: Formación de formadores en gestión y política educativa. Mecanograma. IIPE. Buenos Aires-Argentina.
- Chiavenato, Idalberto. (2006) Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Cornejo; R. y Redondo, J. (2005). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana.
- Díaz Barriga, A. (coord). (2002) Investigación Educativa, instituciones, sistemas educativos, procesos curriculares y de gestión. Consejo Mexicano de Investigación Educativa-Departamento de Investigaciones Educativas. México.

- Gil Pérez, D. (2001). La innovación en algunos aspectos esenciales -pero habitualmente olvidados- en el planteamiento de la enseñanza/ aprendizaje de las ciencias: las relaciones enseñanza-medio y el clima escolar. Disponible en Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura: [www.oei.org.co/oeivirt/gil02c.htm](http://www.oei.org.co/oeivirt/gil02c.htm)
- Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1996), “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, Barcelona.
- Medina Gallego, C. (1991). Escuela y violencia: una reflexión desde la cotidianidad escolar. Educación y Cultura, 24. pp.32-36.
- Muchinsky, H. (2000). Psicología Laboral. Pronap. SEP. México.
- Newton, M. y RAIA, A. (1972). Desarrollo Organizacional: Evaluación, Tecnología y Procesos. New York. Mc Graw-Hill.
- Porras, J. y Robertson, P. (1992). Desarrollo Organizacional: Un Proceso de Desarrollo y Cambio. (Segunda Edición) Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

#### TESIS

- Huapaya Blas, Luisa Angélica Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2004. La gestión institucional y pedagógica en la calidad de la institución educativa: una propuesta de política comunal en el Distrito de Socabaya – Arequipa - Perú.
- Pachau Huamaní, Sandra Elizabeth Tesis de Postgrado. Universidad Católica de Santa María. 2003 importancia de las Relaciones Humanas en el proceso educativo y su incidencia en el rendimiento escolar en la asignatura de Matemática de los alumnos de primer y segundo grado del colegio Nacional Micaela Bastidas.

#### DOCUMENTOS

- Proyecto Educativo Institucional. la Institución Educativa N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara –lima.
- PAGINAS WEB
- [via-humana.blogspot.com/2006/11/apreciar-la-importancia-de-sostener.html](http://via-humana.blogspot.com/2006/11/apreciar-la-importancia-de-sostener.html)
- [www.munisocabaya.gob.pe/historia.php](http://www.munisocabaya.gob.pe/historia.php)
- [www.aqplink.com/arequipa/](http://www.aqplink.com/arequipa/)

# ANEXOS

**ANEXO N.º 01**

ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N.º 21001- LUIS PARDO DEL DISTRITO DE SAYÁN –HUARA –LIMA.

ESTIMADO COLEGA: la presente encuesta, pretende buscar información sobre el clima institucional en el colegio Luis Pardo, con la finalidad de mejorar la gestión institucional, de ahí que tus respuestas serán muy valiosas, muchas gracias por tu colaboración.

INSTRUCCIONES: Marca con un aspa (X) el casillero según tu respuesta a la pregunta planteada.

**01. Existen problemas de comunicación en la IE 21001 Luis pardo**

SI	
NO	

**02. Se Reconocen su trabajo como docente en su colegio.**

Siempre	
A veces	
Nunca	

**03. Considera Ud. importante las relaciones interpersonales, para un buen clima institucional.**

Siempre	
A veces	
Nunca	

04. **Considera necesario un buen el Clima Institucional para la Institución Educativa**

**N.º 21001- Luis Pardo del Distrito de Sayán –Huara – Lima**

Siempre	
A veces	
Nunca	

05. **Participa Ud. en el fortalecimiento del Clima Institucional**

Siempre	
A veces	
Nunca	

06. **¿cómo considera usted la comunicación entre docentes en su Institución Educativa?**

Buena	
Regular	
Mala	

07. **Considera usted que su labor docente aporta para alcanzar un buen clima escolar en su Institución**

Siempre	
A veces	
Nunca	

08. **Se relaciona fácilmente con docentes reasignados o nuevos**

Siempre	
A veces	
Nunca	

09. Se siente aceptado por sus colegas de la Institución educativa.

Siempre	
A veces	
Nunca	

10. Se ha capacitado Ud. en relaciones interpersonales.

SI	
NO	

**ANEXO N.º 02**

**LECTURA: TAO DE LOS LÍDERES - JOHN EIDER**

**DINAMICA DEL ROMPECABEZAS**

**(FOTO DE LUIS PARDO NOVOA)**



ANEXO N.º 03

DINÁMICA: “COMUNICACIÓN SIN SENTIDO”

OBJETIVO:

Identificar la importancia de la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales y realizar trabajos cooperativos.

ANEXO N.º 04

LECTURA: “ABRE TUS CANALES DE COMUNICACIÓN”



## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Humberto Teodomo Tapia Alvaro  
Assignment title: tesis  
Submission title: Tesis maestría  
File name: 277141  
File size: 848.73K  
Page count: 69  
Word count: 16,074  
Character count: 88,397  
Submission date: 01-Oct-2021 10:40PM (UTC-0500)  
Submission ID: 1663101760



## Tesis maestría

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>17</b> %	<b>17</b> %	<b>1</b> %	<b>5</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>7</b> %
<b>2</b>	<b>1library.co</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>repositorio.uigv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>repositorio.uladech.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>ucaldas.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>documentop.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1</b> %
<b>9</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b>	<b>&lt;1</b> %

Trabajo del estudiante

10	<a href="http://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://m.monografias.com">m.monografias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.enjoyperu.com">www.enjoyperu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://luisasenjo3.wordpress.com">luisasenjo3.wordpress.com</a> Fuente de Internet	<1 %
15	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://biblioteca.funglode.net.do">biblioteca.funglode.net.do</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.munisayan.gob.pe">www.munisayan.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://es.paperblog.com">es.paperblog.com</a> Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
21	<a href="http://cre.edunet.sp.gov.br">cre.edunet.sp.gov.br</a>	

	Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://stats.gsu.edu/Borjas(1980)_JHR_The%20Relation">http://stats.gsu.edu/Borjas(1980)_JHR_The%20Relation</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://joseluisnunezferreiras.blogspot.com">joseluisnunezferreiras.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
28	<a href="http://educacionambientalacasinu.blogspot.com">educacionambientalacasinu.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
29	<a href="http://www.ayto-cartagena.com">www.ayto-cartagena.com</a> Fuente de Internet	<1 %
30	<a href="http://www.sfassis.org">www.sfassis.org</a> Fuente de Internet	<1 %
31	<a href="http://centros4.pntic.mec.es">centros4.pntic.mec.es</a> Fuente de Internet	<1 %
32	<a href="http://despiertapernoseasindiferentealoinminente.wordpress">despiertapernoseasindiferentealoinminente.wordpress</a> Fuente de Internet	<1 %

33	<a href="http://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://worldwidescience.org">worldwidescience.org</a> Fuente de Internet	<1 %
35	<a href="http://www.pinterest.com">www.pinterest.com</a> Fuente de Internet	<1 %
36	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
37	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://www.une.edu.pe">www.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Universidad Pedagógica Nacional Mariscal Sucre Trabajo del estudiante	<1 %
40	<a href="http://argijokin.blogcindario.com">argijokin.blogcindario.com</a> Fuente de Internet	<1 %
41	<a href="http://dspace.utpl.edu.ec">dspace.utpl.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
42	<a href="http://ined21.com">ined21.com</a> Fuente de Internet	<1 %
43	<a href="http://redescolar.ilce.edu.mx">redescolar.ilce.edu.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
44	<a href="http://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a>	

	Fuente de Internet	<1 %
45	<a href="http://www.barnesandnoble.com">www.barnesandnoble.com</a> Fuente de Internet	<1 %
46	<a href="http://www.fmmeduccion.com.ar">www.fmmeduccion.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
47	<a href="http://www.leniotec.com">www.leniotec.com</a> Fuente de Internet	<1 %
48	Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
49	<a href="http://deceyec.ife.org.mx">deceyec.ife.org.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
50	<a href="http://ipec.oit.or.cr">ipec.oit.or.cr</a> Fuente de Internet	<1 %
51	<a href="http://repositorio.ulead.edu.ec">repositorio.ulead.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
52	<a href="http://repositorio.ute.edu.ec">repositorio.ute.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
53	<a href="http://www.alvord.k12.ca.us">www.alvord.k12.ca.us</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://www.fm.uach.mx">www.fm.uach.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://www.halinco.de">www.halinco.de</a> Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
56	<a href="http://www.linkedin.com">www.linkedin.com</a> Fuente de Internet	<1 %
57	<a href="http://www.portal.uasj.unpa.edu.ar">www.portal.uasj.unpa.edu.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
58	<a href="http://www.preal.org">www.preal.org</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://www.repositorio.usac.edu.gt">www.repositorio.usac.edu.gt</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://www.yacyreta.org.ar">www.yacyreta.org.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
61	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Enseño superior: innovación e calidad na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
62	190.95.144.28 Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://administraciondelacompensacion.blogspot.com">administraciondelacompensacion.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="http://ceipsantamariadegracia.com">ceipsantamariadegracia.com</a> Fuente de Internet	<1 %
65	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1 %

66	<a href="https://docs.google.com">docs.google.com</a> Fuente de Internet	<1 %
67	<a href="https://estrategiasempresarial.blogspot.com">estrategiasempresarial.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
68	<a href="https://oa.upm.es">oa.upm.es</a> Fuente de Internet	<1 %
69	<a href="https://repositorio.ucm.edu.co:8080">repositorio.ucm.edu.co:8080</a> Fuente de Internet	<1 %
70	<a href="https://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
71	<a href="https://tesis.ipn.mx">tesis.ipn.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
72	<a href="https://turismo-huacho.blogspot.com">turismo-huacho.blogspot.com</a> Fuente de Internet	<1 %
73	<a href="https://w.sanmin.com.tw">w.sanmin.com.tw</a> Fuente de Internet	<1 %
74	<a href="https://wiki.nasioc.com">wiki.nasioc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
75	<a href="https://www.amely.ifrance.com">www.amely.ifrance.com</a> Fuente de Internet	<1 %
76	<a href="https://www.aulaempresarial.com.ar">www.aulaempresarial.com.ar</a> Fuente de Internet	<1 %
77	<a href="https://www.educaciontrespuntocero.com">www.educaciontrespuntocero.com</a> Fuente de Internet	<1 %

78	<a href="http://www.edured.gob.sv">www.edured.gob.sv</a> Fuente de Internet	<1 %
79	<a href="http://www.ileperu.org">www.ileperu.org</a> Fuente de Internet	<1 %
80	<a href="http://www.minedu.gob.pe">www.minedu.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
81	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

*Long Sebok.*