

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES**



**TESIS**

**Modelo de gestión educativa estratégica para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes provincia de San Ignacio departamento de Cajamarca en el 2020.**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.

**Investigador:** Tejada Morales, Gustavo

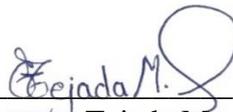
**Asesor:** Cardoso Montoya, Marco Antonio

**Lambayeque - Perú**

**2022**

**Modelo de gestión educativa estratégica para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes provincia de San Ignacio departamento de Cajamarca en el 2020.**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.



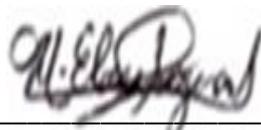
---

Bach. Gustavo Tejada Morales  
Investigador



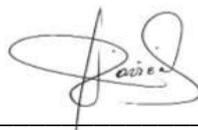
---

Dr. Rafael Cristóbal García Caballero  
Presidente



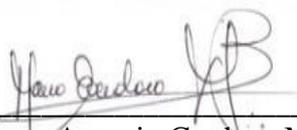
---

Dra. María Elena Segura Solano  
Secretaria



---

Dr. Alfredo Puican Carreño  
Vocal



---

Mg. Marco Antonio Cardoso Montoya  
Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



N°345-VIRTUAL

Siendo las **08:00 horas**, del día **lunes 11 de julio de 2022**; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/ssh-wabz-cvs>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N° 0979-2021-V-D-NG-FACHSE, de fecha **16 de agosto de 2021**, integrado por:

Presidente : Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.  
Secretario : Dra. María Elena Segura Solano.  
Vocal : Dr. Alfredo Puican Carreño.  
Asesor Metodológico : Dr. Marco Antonio Cardoso Montoya.  
Asesor Científico : \_



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16934 "LUIS FELIPE DE LAS CASAS" DEL C.P. SIETE DE AGOSTO DEL DISTRITO DE SAN JOSÉ DE LOURDES PROVINCIA DE SAN IGNACIO DEPARTAMENTO"**, presentada por el tesista **GUSTAVO TEJADA MORALES**, para obtener el **Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales**, mención: **Gestión Pública y Gerencia Social**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(os) sustentante(s), quien(es) procedió(eron) a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(14) (CATORCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**. Siendo las 9am.....horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dr. Rafael Cristóbal García Caballero  
PRESIDENTE

Dra. María Elena Segura Solano  
SECRETARIA

Dr. Alfredo Puican Carreño  
VOCAL

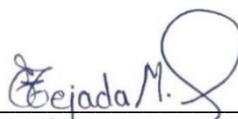
<<<<OBSERVACIONES:

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VRINV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de investigación y de sus informes de investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-NG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-NG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Gustavo Tejada Morales investigador principal, y Marco Antonio Cardoso Montoya asesor del trabajo de investigación Modelo de gestión educativa estratégica para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes provincia de San Ignacio departamento de Cajamarca en el 2020 declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 01 de agosto de 2022.



Bach. Gustavo Tejada Morales  
Investigador



Mg. Marco Antonio Cardoso Montoya  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderoso mi mejor y fiel amigo, quien comparto todo lo que me pasa cada día y me dio la sabiduría y la fuerza para superar todos los obstáculos que se me presentaron en el transcurso del camino permitiéndome hacer realidad uno de mis grandes anhelos.

A la memoria de mi madre Isabel, por su amor, trabajo y sacrificio depositado en mi persona que aun cuanto no este físicamente sigue siendo la inspiración para seguir adelante.

Al mejor regalo que Dios me dio, mi esposa, por brindarme el apoyo incondicional.

A mi papá Agustín por su apoyo en cada momento y circunstancia de la vida y por sus sabios consejos.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesor Mg. Marco Antonio Cardoso Montoya, quien con su experiencia, conocimiento y motivación me orientaron en la culminación y éxito de mi tesis.

# ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	14
CAPÍTULO I: .....	17
DISEÑO TEÓRICO .....	17
1.1. Antecedentes.....	17
1.2. Clima Organizacional .....	21
1.2.1. Definición de variable dependiente:.....	21
1.2.2. Relaciones interpersonales: .....	21
1.2.3. Estilo de dirección:.....	21
1.2.4. Identidad.....	21
1.2.5. Retribución: .....	21
1.2.6. Disponibilidad de recursos: .....	21
1.2.7. Estabilidad:.....	22
1.2.8. Claridad y coherencia en la dirección: .....	22
1.2.9. Valores colectivos: .....	22
1.2.10. Tipos de climas organizacionales.....	22
1.2.11. Teoría de Chiavenato de gestión de recursos humanos para un buen clima organizacional .....	24
1.3. Gestión Educativa Estratégica .....	25
1.3.1. Definición de variable independiente:.....	25
1.3.2. Liderazgo compartido.....	25
1.3.3. Trabajo colaborativo:.....	25
1.3.4. Planeación estratégica: .....	26
1.3.5. Evaluación para la mejora continua: .....	26
1.3.6. Participación social responsable:.....	26

1.3.7. Rendición de cuentas:.....	26
1.3.8. Características del modelo de gestión educativa estratégica .....	27
1.3.9. Teoría de Robbins del comportamiento organizacional para una adecuada gestión educativa estratégica.....	28
1.4. Propuesta teórica.....	29
CAPÍTULO II.....	30
MÉTODOS Y MATERIALES.....	30
2.1. Diseño de contrastación de hipótesis .....	30
2.1.1.Diseño de contrastación de hipótesis.....	30
2.1.2.Procedimiento a seguir en la investigación .....	31
2.2. Población y muestra .....	32
2.2.1.Población.....	32
2.2.2.Muestra.....	32
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	33
2.4. Equipos y materiales.....	33
CAPÍTULO III.....	34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	34
3.1. RESULTADOS .....	34
3.1.1. Descripción estadística de resultados de medición de la variable clima organizacional .....	34
3.1.2. Comparación de medidas de variabilidad .....	47
3.1.3. Comparación de medidas de tendencia central .....	47
3.1.4. Resumen de nivel de desarrollo de la variable en estudio .....	49
3.1.5. Análisis estadístico descriptivo para la contrastación de hipótesis.....	50
3.1.6. Análisis estadístico descriptivo de confiabilidad del test.....	54
3.2. DISCUSIÓN .....	56
3.3. PLAN PARA APLICAR MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	64
CAPÍTULO IV.....	79
CONCLUSIONES.....	79
CAPÍTULO V:.....	81
RECOMENDACIONES.....	81

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.....	82
Anexo N° 1: Ficha técnica escala Likert para medir el clima organizacional.....	86
Anexo N° 2: Instrumento aplicado para medir la variable clima organizacional.....	89
Anexo N° 3: Base de datos variable clima organizacional medición 1 o pre test .....	91
Anexo N° 4: Base de datos variable clima organizacional medición 2 o post test.....	92
Anexo N° 5: Informe de similitud de software Turnitin.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla N° 01. Población de estudio.....	32
Tabla N° 02. Los miembros de la IE tienen en cuenta mis opiniones .....	35
Tabla N° 03. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.....	36
Tabla N° 04. Mi director generalmente apoya las decisiones que tomo.....	37
Tabla N° 05. Los servicios educativos que ofrece la IE son deficientes.....	38
Tabla N° 06. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas del ministerio de educación. ....	39
Tabla N° 07. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.....	40
Tabla N° 08. En la IE dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.....	41
Tabla N° 09. El ambiente físico de mi centro de labores es inadecuado.....	42
Tabla N° 10. He observado que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales.....	43
Tabla N° 11. Pienso que algunas tareas asignadas tienen poca relación con las metas..	44
Tabla N° 12. Conozco bien como la institución educativa está logrando sus metas.....	45
Tabla N° 13. Los miembros de la IE resuelven problemas en lugar de buscar responsabilidades. ....	46
Tabla N° 14. Estadístico descriptivo de medidas de variabilidad pre y post test .....	47
Tabla N° 15. Estadístico descriptivo de medidas de tendencia central pre y post test ...	48
Tabla N° 16. Nivel de desarrollo de la variable dependiente .....	49
Tabla N° 17. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra .....	50
Tabla N° 18. Estadísticos de muestras relacionadas.....	52
Tabla N° 19. Correlaciones de muestras relacionadas.....	53
Tabla N° 20. Prueba t de student de muestras relacionadas .....	53
Tabla N° 21. Resumen prueba t de student de muestras relacionadas.....	53
Tabla N° 22. Resumen del procesamiento de los casos pre y post test .....	55
Tabla N° 23. Estadísticos de fiabilidad.....	55

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 01. Soy aceptado por mi grupo de trabajo institucional.....	35
Figura N° 02. Las órdenes impartidas por el director son arbitrarias. ....	36
Figura N° 03. Mi director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo. ....	37
Figura N° 04. Estoy orgulloso de pertenecer a la IE “Luis Felipe de las Casas”. ....	38
Figura N° 05. Considero que sin remuneración no trabajo horas extras. ....	39
Figura N° 06. Realmente me interesa el futuro de mi Institución Educativa. ....	40
Figura N° 07. En la ie es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo. 41	
Figura N° 08. Considero que de mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo. ....	42
Figura N° 09. El Ministerio de Educación ofrece estabilidad laboral a los docentes.....	43
Figura N° 10. Los directivos de la IE no dan a conocer los logros institucionales. ....	44
Figura N° 11. El trabajo en equipo con otras instituciones educativas es difícil.....	45
Figura N° 12. Cuando necesito apoyo profesional de otras IE lo puedo conseguir fácilmente. ....	46
Figura N° 13. Estadístico descriptivo de medidas de tendencia central pre y post test..	55

## RESUMEN

Hoy en día el clima organizacional, es vital para el progreso de una institución, en la medida que propicia el desarrollo de valores, actitudes y sentimientos en los trabajadores que son favorables para que la organización consolide sus factores diferenciadores que le posibilitan ser más exitosa que sus competidores. En esta búsqueda del éxito, un clima organizacional positivo favorece el logro de metas, en cambio, un clima organizacional negativo, genera numerosos conflictos.

El objetivo de este estudio es demostrar que la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica contribuye a mejorar el clima organizacional. Frente al cual, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿De qué manera la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica contribuye a mejorar el clima organizacional?, en este sentido, se validó la siguiente hipótesis: si se aplica un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, fundamentado en las teorías de Robbins y Chiavenato, entonces se mejora el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio

La pregunta de investigación se responde a través del diseño pre experimental que implica administrar una medición inicial a manera de pre test, implementar un modelo de mejora para luego aplicar una medición final o post test de forma online a una muestra no probabilística, cuyas respuestas evidencian la importancia del modelo de gestión que dinamiza el director de la institución educativa para un adecuado clima organizacional.

Teniendo en cuenta lo vertido en los acápite anteriores, se recomienda dinamizar el modelo de gestión educativa estratégica para la consecución de un clima organizacional adecuado que contribuya con el logro de las metas de la institución. Se podrían realizar investigaciones adicionales que permitan, tener en cuenta un muestreo probabilístico con grupo control y por supuesto una muestra mucho más grande.

Palabras clave: Modelo de gestión educativa estratégica, clima organizacional, relaciones interpersonales, estilo de dirección, identidad, retribución, valores colectivos.

## ABSTRACT

Now a days the organizational climate is important to the progress of an institution because it is a good opportunity for the development of the values, attitudes and feelings in the workers which are favorables because the organization consolidates its differentiating factors that allows them to be more succesful than competitors. In this search of the success, a positive organizational climate facilitate to reach the goals, instead of a negative organizational climate which generates many conflicts.

The objective of this study is to show that the application of a Model of Strategic Educational Management contributes to improve the organizational climate. In front of it, the question of this investigation is: In what way the application of a Model of Strategic Educational Management contributes to improve the organizational climate? Accordingly, this hypothesis was validated: if it applies a Model of Strategic Educational Management, based on the theories of Robbins and Chiavenato, the organizational climate will improve in the workers of the educational institution N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” of the Populated Center Siete de Agosto of the district San José de Lourdes, province of San Ignacio.

The question of this investigation is replied through the pre experimental design that implies to administrate an initial measurement with a pre test, to implement a model to improve for applying an initial measurement or an online post test to a no probabilistic specimen, which answers shows the importance of the Model of Management that the headteacher of the educational institution invigorates for a right organizational climate.

Keeping in mind what it was showed in the last subheading, it is recommend to invigorate the Model of Strategic Educational Management for the achievement of an appropriate organizational climate that contributes with the goals of the institution. It could realize additional investigations that allows, into consideration a probabilistic sampling with control group and a bigger specimen.

Keywords: Model of Strategic Educational Management, Organizational Climate, interpersonal relationships, style of direction, identity, remuneration and collectives values.

## INTRODUCCIÓN

En toda gestión de una organización educativa uno de los factores más importantes en el éxito de la misma es el clima organizacional, cuyo impacto en la dinámica docente puede ser positivo o negativo, para la consolidación de sus propósitos, toda vez que, un clima organizacional positivo favorece el logro de metas, en cambio, un clima organizacional negativo, genera falta de identificación del trabajador con la misión de la organización, lo que, a la larga, genera conflictos, ausencias, pérdida de eficiencia y eficacia, que en última instancia conllevan a una gestión educativa de poca calidad.

Ahora al referirnos a la gestión educativa, esta es el resultado de la dinámica de sus diferentes componentes de trabajo institucional, pedagógico y administrativo; siendo el segundo, el motor de toda organización y es de vital importancia en la calidad de servicio que se ofrece a los usuarios de una determinada comunidad educativa en sus actores principales, a los estudiantes, docentes, directivos, padres y madres de familia, con el objetivo de cumplir estándares de calidad a nivel nacional y orientar de esta manera las actividades de desarrollo progresivo en el contexto de la dinámica que exigen las sociedades modernas que actualmente subyacen este nuevo siglo XXI.

En ese sentido, el ámbito de este trabajo de investigación se orientó sobre la mejora del clima organizacional a través de la implementación en la labor directiva del modelo de gestión educativa estratégica el cual bajo sus líneas de acción concibe un conjunto de acciones que despliega el líder pedagógico de la institución para direccionar su proyecto educativo de acuerdo con una misión y visión precisas, compartidas por todos los actores que forman parte de la organización.

La relevancia teórica del presente estudio radica en la funcionalidad y trascendencia del Modelo de Gestión Educativa Estratégica en la gestión escolar sostenida en las bases teóricas de Robbins y Chiavenato (2009) quienes sostienen que, es importante en la gestión educativa estratégica lograr el involucramiento de la comunidad educativa a través de procesos participativos, con el fin de aumentar su compromiso con los objetivos de la organización. Así como también buscar nuevos métodos para captar y potenciar al equipo docente, orientadas a encaminar en forma decisiva el clima organizacional y la dirección de la institución, hasta conseguir el éxito deseado.

En el caso de la relevancia práctica, esta radica en la importancia de un adecuado proceso de gestión de parte de los directores con un modelo que dinamice líneas de acción

acordes con las exigencias de estos tiempos en las que los recursos humanos son de suma importancia en el éxito de una organización.

Diferentes investigaciones dan cuenta de lo sostenido en el acápite anterior en la medida que autores como Ruiz (2019), Sagredo y Castelló (2019), Chapilliquen (2018), Pastor (2018), Sánchez y Lache (2017), Rodríguez (2015), concuerdan en que el liderazgo pedagógico en una institución educativa es fundamental en la percepción positiva del clima organizacional y por ende el éxito en el proceso de gestión educativa bajo el modelo de gestión educativa estratégica cuyas acciones direccionan en desarrollo de una organización teniendo como eje una misión y visión precisas, compartidas por todos los actores. Este tipo de modelo de gestión dinamiza el conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

En este contexto el presente trabajo de investigación se propuso como objetivo general el demostrar que la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica contribuye a mejorar el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, en el 2020. Los cuales se dinamizaron a través de los siguientes objetivos específicos: (a) Diagnosticar las características que presenta el clima organizacional en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”

También se buscó, (b) Organizar el modelo teórico para aplicar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (c) Diseñar un plan para aplicar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional. Y por supuesto luego de aplicar las dos mediciones se procedió a (d) Evaluar las características del clima organizacional después de haber aplicado el plan del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, en los docentes, de la casa de estudios referenciada.

Como todo trabajo la hipótesis de investigación que se buscó demostrar consiste en que, si se aplica un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, fundamentado en las teorías de Robbins y Chiavenato, entonces se mejora el clima organizacional. La cual se va verificar a través del diseño pre experimental pre test – post test con un solo grupo de 12 personas entre docentes, administrativos y directivo de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, bajo el contexto del Modelo de

Gestión Educativa Estratégica. Hipótesis que fue aceptada porque ambas variables están relacionadas según la prueba estadística considerada.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en cinco capítulos: El primer capítulo corresponde al diseño teórico que hace referencia a los antecedentes, luego la definición de variables, las bases teóricas y la propuesta teórica.

En el segundo capítulo, se hace referencia a los métodos y materiales necesarios para encaminar el presente trabajo, considerando el diseño de contrastación de hipótesis, la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de los equipos y materiales.

El capítulo tercero se hace de manifiesto los resultados y su discusión los cuales se presentan en tablas y figuras según los resultados obtenidos por las dos mediciones realizadas a través de los instrumentos de investigación, analizados e interpretados sobre el problema formulado, los objetivos, bases teóricas, dimensiones e hipótesis y prueba de t de Student para validar la hipótesis.

Finalmente, en el cuarto y quinto capítulo se presenta las conclusiones a las que arribaron al finalizar el trabajo de investigación y las recomendaciones que amerita el caso

Asimismo, se agrega las referencias bibliográficas y los anexos con los formatos de los instrumentos que sirvieron para la ejecución del trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

**Rodríguez** (2015), realizó la investigación “Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social” de la ciudad de Sangolquí, Ecuador, en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. La investigación considera las siguientes conclusiones:

Que es importante la implementación de una gestión organizacional por procesos, que agilice el clima organizacional a todo nivel, y el diseño e implementación de un plan de beneficios y recompensas que retribuyan la excelencia en el desempeño de las actividades de los servidores públicos, las cuales pueden relacionarse con oportunidades de desarrollo profesional. (Rodríguez, 2015, p. 84)

Aspectos que determinan la trascendencia del clima organizacional de cualquier tipo de organización, y que es importante considerar en la implementación de un modelo de gestión educativa estratégica que esté centrado en el bienestar de sus trabajadores, que redundaría en la mejor productividad e identificación con la organización.

**Sánchez y Lache** (2017), realizó la investigación “La Gestión Educativa Estratégica, una herramienta para optimizar los procesos pedagógicos” de la ciudad de Bogotá, Colombia, en la Universidad Libre de Bogotá. La investigación considera las siguientes conclusiones:

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica permite el direccionamiento lógico y coherente de los procesos de gestión educativa mediante la articulación de las herramientas de autoevaluación, plan de mejoramiento e instrumento de

seguimiento y evaluación, con el cual se reorientan las estrategias para garantizar los ajustes y actualizaciones a los procesos y componente de las áreas de gestión institucional. (Sánchez y Lache, 2017, p. 102)

En ese sentido se puede establecer que la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, direcciona los procesos de una institución educativa, lo cual consolida la importancia que tiene en la gestión de cualquier director y por ende en la mejora del clima organizacional.

**Chapilliquen** (2018), con su trabajo de investigación “Gestión educativa en la práctica docente de la I.E. Fe y Alegría N° 37” de la ciudad de Lima, Perú, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Pone a consideración las siguientes conclusiones:

Según sus variables en estudio: Sobre los puntajes promedios obtenidos por la muestra de docentes considerada, en relación con la variable gestión educativa, que incluye las dimensiones gestión institucional, gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión comunal; son considerados como regulares. Asimismo, los puntajes promedios obtenidos por la muestra de docentes, en relación con la variable práctica docente, que incluye las dimensiones institucionales, interpersonales, didáctica y valoración, son considerados como regulares. (Chapilliquen, 2018, p. 75)

Este trabajo de investigación muestra algunas de las dimensiones de la variable gestión educativa que son importantes para este trabajo de investigación y su relación con la variable práctica docente relacionada con el clima organizacional, con resultados regulares en su interdependencia lo que determina una relación de causa y efecto.

**Pastor** (2018), con su informe de investigación “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles” de la ciudad de Lima, Perú, en la Universidad San Ignacio de Loyola. Se puede resaltar dentro de sus hallazgos encontrados, los siguientes:

La existencia de una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA) en Lima. Con este resultado se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa. (Pastor, 2018, p. 72)

Estos hallazgos dan cuenta de la interdependencia que habría entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de una organización que en el contexto de la gestión educativa es de vital importancia al disponer el modelo sobre el cual se va dinamizar el trabajo diario.

**Ruiz** (2019) con su trabajo de investigación “Modelo de gestión educativa para mejorar los programas de intervención en educación primaria de la Unidad Gestión Educativa Local Huallaga” de la ciudad de Tarapoto, Perú, en la Universidad César Vallejo. Pone a consideración las siguientes conclusiones:

La gestión educativa de la UGEL Huallaga, se encuentra en promedio, en un rango de <60-80]; con una valoración porcentual de 75,25%; puntuación que corresponde al nivel de gestión educativa bastante adecuada. Asimismo, establece que la propuesta sobre un modelo de gestión educativa para mejorar los programas de intervención, se caracteriza en su dimensión pedagógica, por tener como política educativa el acompañamiento pedagógico continuo realizado por los especialistas de la UGEL. En su dimensión clima organizacional, sugiere la distribución de tareas entre todos los actores educativos, de acuerdo a sus potencialidades y habilidades para lograr un buen entorno de trabajo. Finalmente propone que la variable gestión educativa, debe tener un funcionamiento sistémico, en donde los componentes de cada dimensión de la gestión educativa, crucen información en tiempo real, buscando siempre el logro de la excelencia educativa. (Ruiz, 2019, p. 48)

Aspectos que reflejan cómo una adecuada gestión educativa es vital para lograr un mejor clima organizacional, la cual debe ser dinamizada con aspectos como el acompañamiento, la distribución de tareas y la búsqueda de la excelencia educativa.

**Sagredo y Castelló (2019)**, realizó la investigación “Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile” de la ciudad de Barcelona, España, en la Universidad Autónoma de Barcelona. La investigación señala como conclusión lo siguiente:

El liderazgo pedagógico en una institución educativa, juega un rol fundamental en el desarrollo de culturas profesionales de aprendizajes, en la percepción positiva del clima organizacional y en el logro de éxito en el proceso de gestión educativa. La relación positiva existente entre gestión directiva y la motivación compromiso docente, según la percepción de profesores, podría indicar que la generación de competencias de liderazgo en directores es clave para lograr que el desempeño de sus funciones sea un aporte real al desarrollo laboral docente. Además, aporta a la percepción positiva del clima organizacional y es clave en el aprendizaje de los estudiantes debido a que el docente quien guía en la práctica este proceso y su grado de satisfacción laboral o estado emocional, termina impactando en sus estudiantes. Por ende, el desarrollo del clima organizacional debe ser un proceso planificado y direccionado por sus líderes. (Sagredo y Castelló, 2019, p. 19)

Cuán importante es el proceso de gestión educativa, a través del liderazgo pedagógico, para el buen clima organizacional y el modelo estratégico ayuda a hilar fino esta compleja dinámica que se suscita en el día a día de una institución educativa y que alguna manera trasciende en el usuario final del servicio educativo que se ofrece, el estudiante, por ello es importante una adecuada gestión educativa para lograr un buen clima organizacional.

## **1.2. Clima Organizacional**

### **1.2.1. Definición de variable dependiente:**

Se define como aquellas características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, 2009).

### **1.2.2. Relaciones interpersonales:**

Grado en que los docentes se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Arce y Malvas (2014) a este respecto establecen que “las relaciones interpersonales hacen referencia al trato recíproco de comunicación del trabajador con sus colegas, el personal administrativo, directivo; es decir, con los demás trabajadores del medio laboral” (p. 44).

### **1.2.3. Estilo de dirección:**

Grado en que el personal jerárquico apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores. Para Venegas (2002) como se citó en Erazo, Álvarez y Cerna (2018) “Un estilo de dirección en educación puede entenderse como una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección” (p. 13).

### **1.2.4. Identidad:**

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la institución educativa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Al referirnos a identidad Gonzáles (2019) la considera como “un fenómeno subjetivo, de elaboración personal que se construye simbólicamente en interacción con otros, así mismo, la identidad personal va ligada a un sentido de pertenencia a diferentes grupos socio-culturales con los que se considera se comparte características en común” (p. 64).

### **1.2.5. Retribución:**

Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Según Barrios (2014) indica que una retribución no es más que “la determinación de la justa y satisfactoria gratificación, debida al trabajador, por la labor cumplida en el desempeño de las actividades, tareas y funciones, exigidas por el puesto o cargo que se le asignó y por las estipulaciones contractuales” (p. 34).

### **1.2.6. Disponibilidad de recursos:**

Grado en que los docentes cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de la IE, UGEL, MINEDU para la realización de su trabajo. Considerando lo

propuesto por Baldoce (2017) es la “percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (p. 52).

#### **1.2.7. Estabilidad:**

Grado en que los docentes ven en la organización educativa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo (Llerena, 2015).

#### **1.2.8. Claridad y coherencia en la dirección:**

Grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la organización educativa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. Según Peña, Hernández y Vélez (2015) “se refiere a la medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de una organización” (p. 530).

#### **1.2.9. Valores colectivos:**

Grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. Los valores colectivos es el conjunto de normas que deben guiar la conducta cotidiana de todos los miembros de una organización; “pues constituyen el cimiento de la misma, generan beneficios propios y para quienes tienen contacto con la institución” (Barrios, 2014, p. 46).

#### **1.2.10. Tipos de climas organizacionales**

La dinámica que diariamente sucede dentro una organización educativa define microclimas, que dentro del proceso de relaciones interpersonales determinan el clima organizacional que gobierna o es el común denominador de una institución educativa.

En este proceso, teniendo en cuenta lo citado por García e Ibarra (2009), dentro de los teóricos que propone una tipología de climas institucionales es la teoría del clima organizacional del educador y psicólogo estadounidense, Rensis Likert, la que permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los mismos, los cuales son los siguientes:

##### **a) Clima tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen verticalmente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera del miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

**b) Clima tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**c) Clima tipo participativo: Sistema III – Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**d) Clima tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados.

En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Es entonces que, si el clima de una organización está al sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; asimismo, cuanto más se aproxime al clima del sistema I, éstas serán menos buenas.

La teoría de los sistemas de Likert usa dos calificativos diferenciados, uno abierto y el otro cerrado, muy utilizados en el contexto administrativo con respecto a los climas que existen dentro de una organización.

En ese sentido, un clima abierto corresponde a una “organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones” (Rodríguez, 1999, p. 167).

El clima cerrado caracteriza a una organización “burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima” (Rodríguez, 1999, p. 168).

Finalmente consideramos importante que, en función de la teoría de Likert, “los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto” (Brunet, 2002, pp. 31,32).

#### **1.2.11. Teoría de Chiavenato de gestión de recursos humanos para un buen clima organizacional**

Dado que este trabajo de investigación tiene que ver con el clima organizacional el cual depende de los recursos humanos, una adecuada gestión de estos últimos va redundar en la mejora sustancial de la variable dependiente de este trabajo de investigación, es por estos motivos que se considera las propuestas de este autor como eje del clima organizacional y por ende de una adecuada gestión educativa, muy vinculada al manejo de personas y la complejidad que esto implica para la productividad de la organización a la cual pertenecen.

En ese sentido, según Chiavenato (2009), los grandes cambios que se manifiestan en los escenarios económicos del presente conllevan a, que cada vez sea más necesario comprender, aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo,

sobre su productividad, de cuáles deben ser los conocimientos que se deben manejar, en pro de lograr resultados positivos.

En el ámbito institucional, se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva el clima organizacional y la dirección de una institución, hasta conseguir el éxito deseado. La buena dirección de recursos humanos, ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no solo, satisfacción, sino su integración como parte de un grupo de trabajo y por ende un adecuado clima organizacional.

Asimismo, Chiavenato (2009) sugiere que, en el rol como director de una organización educativa, la administración de recursos humanos busca ayudar al administrador a desempeñar sus funciones con el apoyo de su equipo docente, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo, realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

### **1.3. Gestión Educativa Estratégica**

#### **1.3.1. Definición de variable independiente:**

Según los planteamientos de Rendón (2009), la gestión educativa estratégica “consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo y planificar el desarrollo escolar de acuerdo con una misión y visión precisas, compartidas por todos los actores” (p. 9). Este tipo de modelo de gestión dinamiza el conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

#### **1.3.2. Liderazgo compartido**

Considera las competencias que ofrece cada uno de los miembros de la comunidad educativa para aprovecharlas en el fortalecimiento de la planeación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de algunos de los procesos, con el fin de favorecer el involucramiento y el compromiso sostenidos de todos y todas, para mejorar los resultados educativos (Vázquez, 2010).

#### **1.3.3. Trabajo colaborativo:**

Concibe el trabajo institucional como el esfuerzo de un equipo con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para establecer y cumplir propósitos y metas compartidas. El trabajo colaborativo según Revelo, Collazos y Jiménez (2017), “en un contexto educativo, constituye un modelo de aprendizaje interactivo, que invita a

construir juntos, lo cual demanda conjugar esfuerzos, talentos y competencias, mediante una serie de transacciones que permitan lograr las metas establecidas consensuadamente” (p. 3).

#### **1.3.4. Planeación estratégica:**

Orientado al logro de metas y objetivos con una clara visión y misión, también considera los aspectos de implementación y su respectiva evaluación. Chiavenato (2017), a este respecto postula que “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de una organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p. 27).

#### **1.3.5. Evaluación para la mejora continua:**

Tiene como objetivo la valoración colectiva y crítica de los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, caracterizada por una actitud de responsabilidad por los resultados propios y de apertura a juicios externos, para establecer las mejoras que se requieran.

La mejora continua según Alarcón (2017) implicaría comprometer “a todos los miembros de una organización en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores” (p. 19).

#### **1.3.6. Participación social responsable:**

Considera la ineludible responsabilidad que tiene la comunidad educativa de vincularse con acciones amigas con el entorno de la que forma parte, el trabajo colectivo, las relaciones armoniosas, la participación de los padres de familia, que cimenten un buen clima organizacional.

“La participación social se refiere al involucramiento organizado, activo, comprometido y corresponsable de los actores de la sociedad para alcanzar beneficios comunes; es un medio fundamental para el desarrollo sistemático de la democracia” (Vázquez, 2010, p. 15).

#### **1.3.7. Rendición de cuentas:**

Se refiere a los procesos y espacios que establece una institución educativa para informar a la comunidad educativa de las actividades, administración de recursos y resultados de su gestión. Según la PCM (2014) la rendición de cuentas es el acto mediante el cual “las autoridades y funcionarios/as públicos se dirigen a la ciudadanía para mostrar

los avances, dificultades y resultados de su gestión en el logro de los objetivos de desarrollo y la mejora de la calidad de vida de la gente” (p. 53).

### **1.3.8. Características del modelo de gestión educativa estratégica**

De acuerdo con Pozner (2000) como se citó en Vásquez (2010), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; siendo sus principales características:

**a) Centralidad en lo pedagógico:** Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos, cuyo fin es la generación de aprendizajes para todos los estudiantes.

**b) Fomentar el desarrollo de competencias y profesionalización:** Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.

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

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

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

**f) Clima organizacional cohesionado por una visión de futuro:** Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan

una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

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

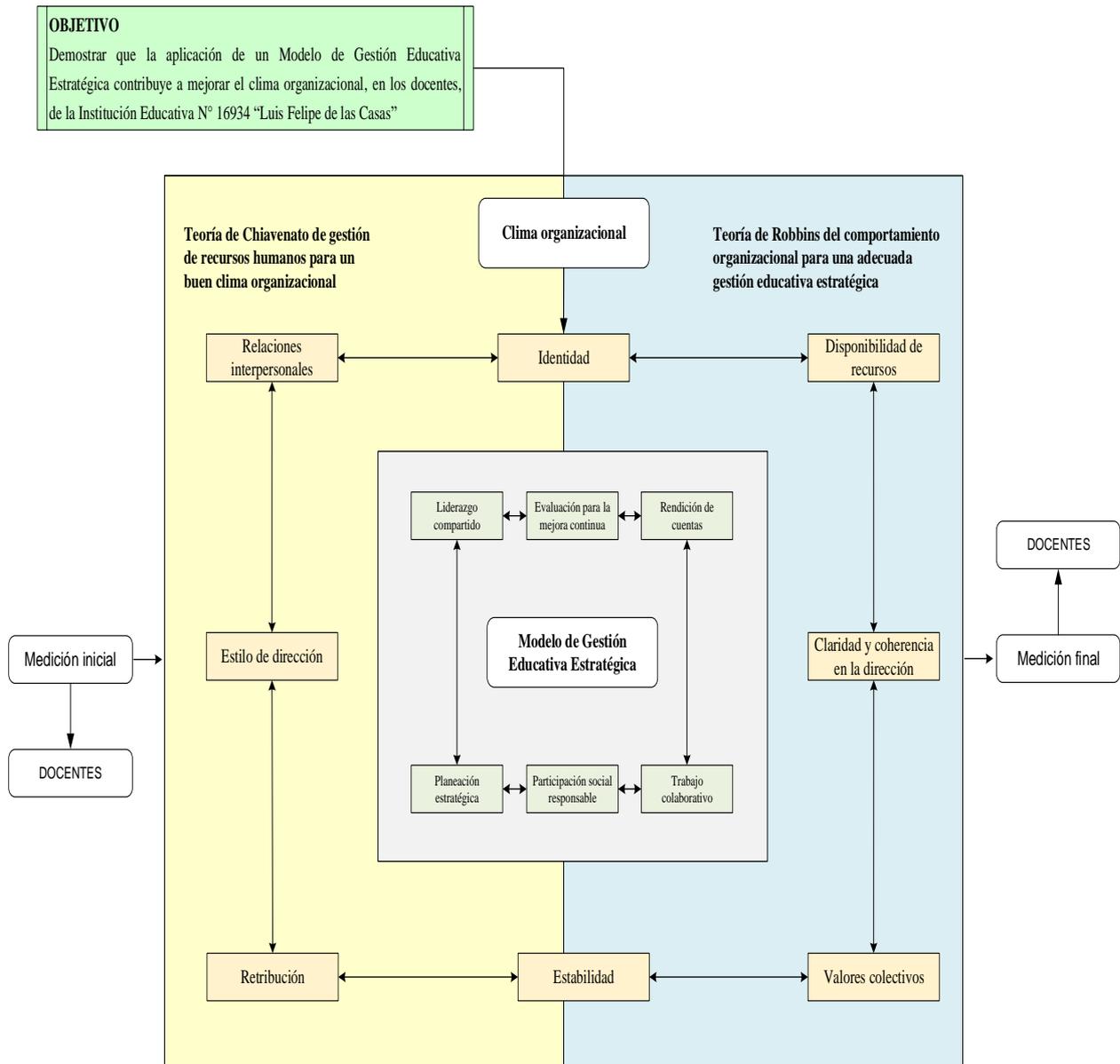
### **1.3.9. Teoría de Robbins del comportamiento organizacional para una adecuada gestión educativa estratégica**

Robbins y Judge (2009) como se citó en Sum (2015) afirman que, es importante en la gestión educativa estratégica lograr el involucramiento de la comunidad educativa a través de procesos participativos, con el fin de aumentar su compromiso con los objetivos de la organización. La lógica que subyace es que al tomar en cuenta al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control en sus acciones laborales, los individuos estarán más motivados, más comprometidos y dedicados con la organización, y serán más productivos y eficaces, y estarán más satisfechos y contentos con sus actividades laborales.

Mucho más allá del buen clima laboral que debe predominar, se encuentra la satisfacción de cada empleado, es decir, si existe un trato debido por lógica que el ambiente no se tornará pesado y este va a generar sus frutos a favor de la empresa (Robbins y Judge, 2009).

Es necesario que los directivos de hoy comprendan que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Según Robbins y Judge (2009) “Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. El liderazgo compartido ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios” (p. 21).

## 1.4. Propuesta teórica



La explicación del modelo consigna que el director es el líder pedagógico que dinamiza el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (A través del liderazgo compartido, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, participación social responsable, rendición de cuentas y trabajo colaborativo) que contribuye a mantener un clima organizacional óptimo y adecuado para el equipo docente (el cual se dinamiza a través de las relaciones interpersonales, el estilo de la dirección, identidad, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad laboral, claridad y coherencia en la dirección y por supuesto los valores colectivos), el equipo directivo es un ente que trabaja en conjunto con sus docentes buscando brindar un servicio educativo de calidad.

## CAPÍTULO II

### MÉTODOS Y MATERIALES

#### 2.1. Diseño de contrastación de hipótesis / procedimiento a seguir en la investigación

##### 2.1.1. Diseño de contrastación de hipótesis

Considerando la naturaleza de este trabajo de investigación, el diseño de estudio que se utilizó para alcanzar los objetivos planteados, contrastar la interrogante que se ha formulado y, en suma, analizar la certeza de las hipótesis establecidas, el diseño que se tuvo en cuenta, es el pre experimental, en la medida que se manipuló una variable a través del diseño **pre test – post test – con un solo grupo**, el cual consideró lo siguiente:

G:	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>
Docentes de la IE N° 16934	Medición previa de variable dependiente Clima Organizacional	Aplicación del MGEE Variable independiente	Nueva medición de variable dependiente Clima Organizacional

Dónde:

**O<sub>1</sub>**: Medición previa de variable dependiente

**X**: Aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica

**O<sub>2</sub>**: Nueva medición de variable dependiente

También es importante poner a colación que este diseño de estudio al tener información previa (mediante un pre test) de la situación real del clima organizacional (variable dependiente), permitió establecer un diagnóstico, en relación al clima organizacional actual de la institución involucrada en el presente estudio, para luego poder determinar los cambios experimentados con la mejora de la gestión a través del Modelo de Gestión Educativa Estratégica propuesto, para finalmente administrar una evaluación de salida a manera de post test (Carrasco, 2009).

### 2.1.2. Procedimiento a seguir en la investigación

Dentro del proceso de validación de la hipótesis considerada en el contexto de este trabajo de investigación y en el sentido que se realizó mediciones a la misma muestra en dos oportunidades distintas (pre test y post test) la muestra es pareada o correlacionada ante lo cual se aplicó la prueba t de student para una muestra pareada.

Este tipo de pruebas t de muestras dependientes o pareadas, consisten típicamente en una muestra de pares de valores con similares unidades estadísticas, o un grupo de unidades que han sido evaluadas en dos ocasiones diferentes (una prueba t de mediciones repetitivas) para comparar si las medias de los puntajes son significativamente diferentes de cero.

El caso típico de prueba t para mediciones repetitivas sería que los sujetos sean evaluados antes (pre test) y después (post test) de un tratamiento (Implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica). Consecuentemente el presente trabajo de investigación consideró conveniente aplicar la prueba t de student para la contrastación de la hipótesis.

El procedimiento estadístico de contrastación de la hipótesis de investigación comprendió los siguientes pasos:

N°	Prueba estadística		Parámetros
01	Prueba de normalidad	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	Nivel de significancia: 5% = 0,05 para trabajos de investigación. Si $p > 0,05$ La distribución de la variable en estudio tiene distribución normal. Si $p < 0,05$ La distribución de la variable en estudio no tiene distribución normal
02	Prueba de validación de hipótesis	Prueba t de student	La hipótesis de investigación se acepta si $H_1: \mu_{\text{PRE TEST}} - \mu_{\text{POST TEST}} < 0$ Nivel de significancia: 5% = 0,05 para trabajos de investigación Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0,05 se acepta $H_1$

## 2.2.Población y muestra

### 2.2.1.Población

Para el caso de la población es importante acotar que, al ser una institución de zona rural, ésta es baja, en la medida que se trabaja con pocos estudiantes, dado que la lejanía y aislamiento, son una de las características más resaltantes.

En este sentido, consultando con bibliografía pertinente Hernández, Fernández y Baptista (2010) explicita que al referirnos a la población se hace referencia al “conjunto de todos los casos que concuerdan con ciertas especificaciones” (p. 174), y ésta investigación a tenido como población objetivo a la conformada por 12 docentes que forman parte de la institución educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca.

### 2.2.2.Muestra

Teniendo en cuenta el contexto en donde se desarrolló este trabajo de investigación la muestra se caracterizó por ser no probabilística, según la cual “la selección de un elemento de la población para que forme parte de la muestra es decidida y elegida por el investigador, la que se basa en consideraciones distintas a las probabilidades” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 126).

En ese sentido la muestra considerada de la institución educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, estuvo constituida por 7 varones y 5 mujeres, en un total de 12 docentes distribuidos también entre 4 del nivel de educación primaria y 8 del nivel de educación secundaria.

Tabla N° 01. Población de estudio

	<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Masculino	7	58%
	Femenino	5	42%
	Total	12	100 %

Fuente: CAP Institución Educativa 2020

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se realizó a través de técnicas e instrumentos que permitió sintetizar la información, es entonces, que en el levantamiento de datos en el presente trabajo de investigación se consideraron las siguientes:

Variable	Técnicas	Instrumento
VI: Modelo de Gestión Educativa Estratégica	Encuesta	-Escala de Likert sobre las percepciones de los docentes con respecto a la efectividad del Modelo de Gestión Educativa propuesto. -Se administró una sola vez
VD: Clima Organizacional	Encuesta	-Escala de Likert para medir las percepciones del clima organizacional que tienen los docentes involucrados en el presente estudio. Es la prueba para evaluar como pre test y post test. -Se administró dos veces

### 2.4. Equipos y Materiales

#### Equipos

- 01 Laptop
- 01 impresora Epson
- 01 Celular Smartphone
- 01 disco duro externo

#### Materiales

- 03 millares de papel bond A4 de 75 gr.
- 24 lapiceros de tinta seca
- 12 plumones marker jumbo N° 47
- Software de ofimática word, excel y power point
- Software EPIDAT V 4.2

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. RESULTADOS**

##### **3.1.1. Descripción estadística de resultados de medición de la variable clima organizacional**

El presente trabajo se realizó con 12 (N=12) personas entre docentes y auxiliares de educación, pero para unificar el término se generaliza como docentes del nivel de educación primaria y secundaria de la institución educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, del centro poblado Siete de Agosto los mismos que se caracterizan por ser una muestra que trabaja netamente en zona rural. El presente estudio no se interesó por clasificar la muestra en grupos étnicos, tampoco hizo distinción de género, así mismo en el periodo que duró la presente investigación fue de 10 meses.

Todos los instrumentos usados en el presente trabajo de investigación fueron administrados de forma individual a cada uno de los docentes involucrados en la implementación del presente estudio, de forma virtual usando las ventajas de Google Formularios los cuales se presentaron en el siguiente orden: primero se administró el instrumento a manera de pre test o medición inicial a la muestra conteniendo 24 ítems que establecían las características de la variable clima organizacional.

Posteriormente se sistematizó los resultados usando el software IBM SPSS versión 19, luego se aplicó la propuesta de Modelo de Gestión Educativa Estratégica para mejorar el Clima Organizacional a través de jornadas de fortalecimiento de capacidades de la comunidad docente de la referida institución, para posteriormente realizar una segunda medición a manera de post test. Finalmente se presentan los siguientes cuadros de frecuencias y gráficos con la intención de evaluar las características del clima organizacional después de haber aplicado el plan del Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

### Dimensión relaciones interpersonales

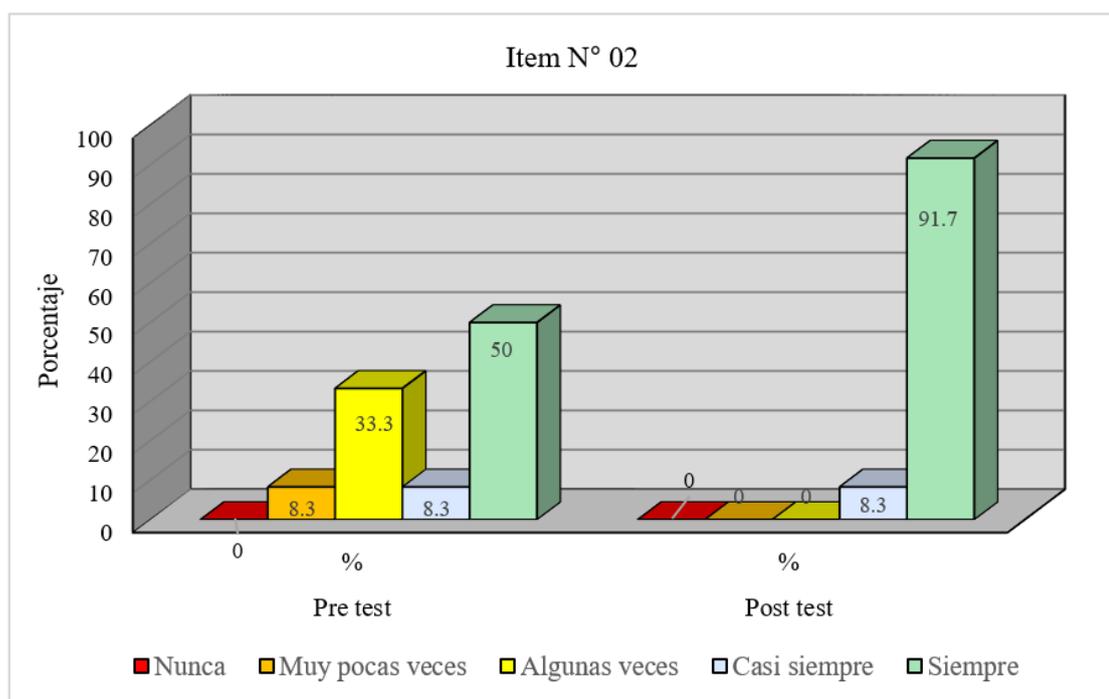
Tabla N° 02. Los miembros de la IE tienen en cuenta mis opiniones

Ítem N° 01	Pre test		Post test		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Nunca	2	16,7	0	0,0
	Muy pocas veces	1	8,3	0	0,0
	Algunas veces	3	25,0	0	0,0
	Casi siempre	5	41,7	8	66,7
	Siempre	1	8,3	4	33,3
	Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si los miembros de la IE tienen en cuenta mis opiniones, en el pre test el 42% (5 de 12 docentes) de los consultados en el pre test, expresan que casi siempre lo hacen; en cambio en el post test se nota un importante incremento pues un 67% (8 de 12 docentes) manifiestan que casi siempre lo hace.

Figura N° 01. Soy aceptado por mi grupo de trabajo institucional.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si son aceptados por su grupo de trabajo institucional, el 50% (6 de 12 docentes) de los consultados en el pre test, expresan que siempre lo hacen; en cambio en la medición final del post test el 92% (11 de 12 docentes) manifiestan que siempre lo hacen.

Tabla N° 03. Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.

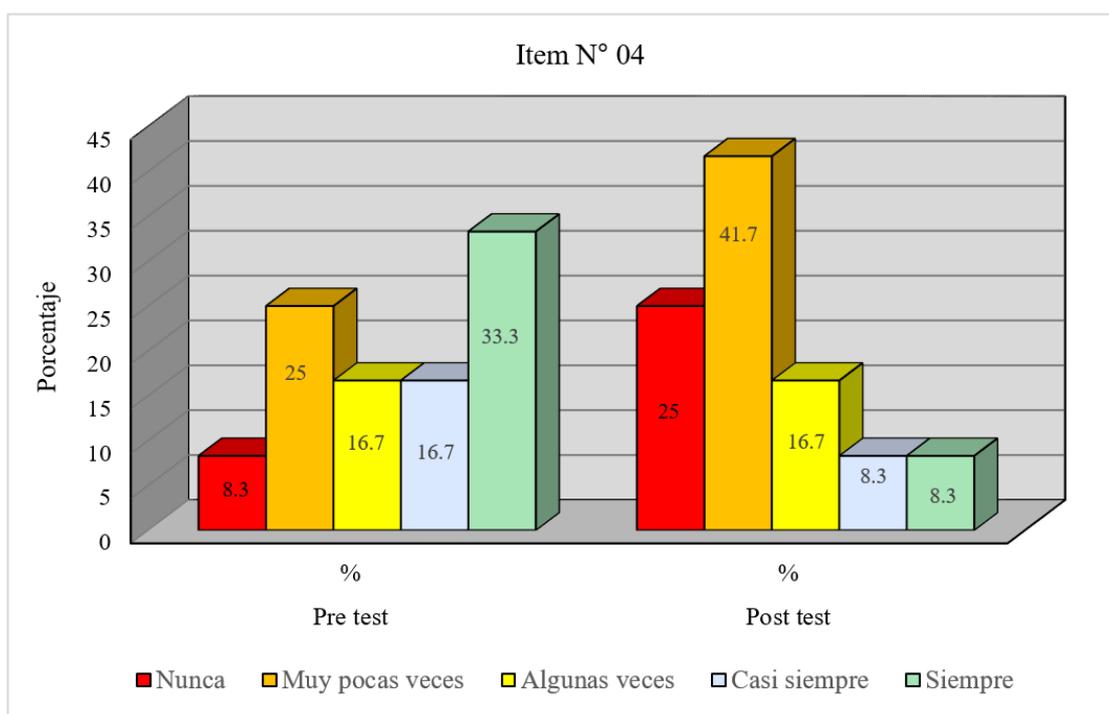
Ítem N° 03	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	25,0	6	50,0
Muy pocas veces	3	25,0	5	41,7
Algunas veces	2	16,7	0	0,0
Casi siempre	4	33,3	1	8,3
Siempre	0	0,0	0	0,0
Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si su grupo de trabajo les hace sentir incómodo, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados, expresan en el pre test, que casi siempre lo hacen; en cambio en la medición final después de aplicar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica el 50% (6 de 12 docentes) manifiestan que nunca lo hace.

### Dimensión estilo de dirección

Figura N° 02. Las órdenes impartidas por el director son arbitrarias.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si las órdenes impartidas por el director son arbitrarias, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados, expresan en el pre test, que siempre lo hacen; en cambio luego de la aplicación de la segunda medición luego de la mejora aplicada, el 42% (5 de 12 docentes) manifiestan que muy pocas veces lo hace.

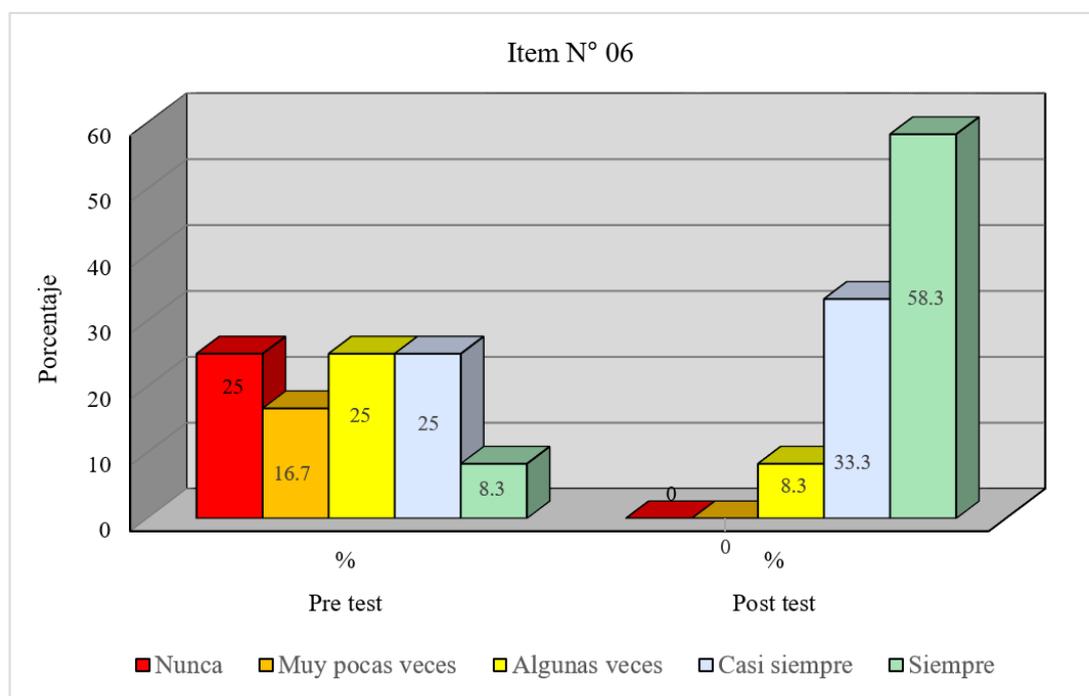
Tabla N° 04. Mi director generalmente apoya las decisiones que tomo.

Ítem N° 05	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	25,0	0	0,0
Muy pocas veces	2	16,7	1	8,3
Algunas veces	4	33,3	1	8,3
Casi siempre	2	16,7	8	66,7
Siempre	1	8,3	2	16,7
Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si su director generalmente apoya las decisiones que tomo, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados, expresan en la aplicación de la medición inicial, que algunas veces lo hacen; en cambio después de la medición de salida un 67% (8 de 12 docentes) manifiestan que casi siempre lo hace.

Figura N° 03. Mi director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si su director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, la opinión en el pre test, se divide entre el 25% (3 de 12 docentes) de los consultados, expresan que nunca, otro 25% manifiesta que algunas veces y otro 25% que casi siempre; en cambio en el post test un 58,3% (7 de 12 docentes) manifiestan que siempre crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.

## Dimensión identidad

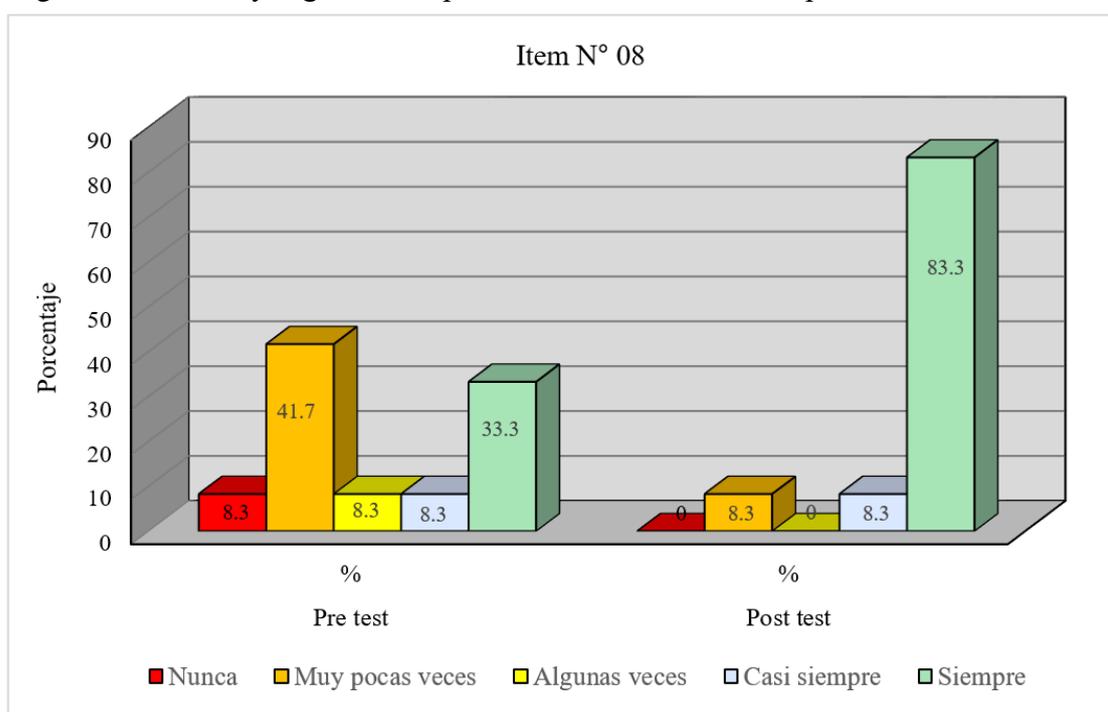
Tabla N° 05. Los servicios educativos que ofrece la IE son deficientes.

Ítem N° 07	Pre test		Post test		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Nunca	3	25,0	3	25,0
	Muy pocas veces	2	16,7	7	58,3
	Algunas veces	3	25,0	2	16,7
	Casi siempre	2	16,7	0	0,0
	Siempre	2	16,7	0	0,0
	Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si los servicios educativos que ofrece la IE son deficientes, el 25% (3 de 12 docentes) de los consultados, expresan que Algunas veces y otro 25% que Nunca lo hacen; en cambio después de la aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica para mejorar el clima organizacional un 58,3% (7 de 12 docentes) manifiestan que muy pocas veces los servicios educativos son deficientes.

Figura N° 04. Estoy orgulloso de pertenecer a la IE “Luis Felipe de las Casas”.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si estoy orgulloso de pertenecer a la IE “Luis Felipe de las Casas”, el 42% (5 de 12 docentes) de los consultados, expresan en la medición inicial, que muy pocas veces lo hacen; en cambio al finalizar el presente trabajo de investigación un 83,3% (10 de 12 docentes) manifiestan que siempre están orgullosos de pertenecer a la institución educativa antes referenciada.

Tabla N° 06. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas del Ministerio de educación.

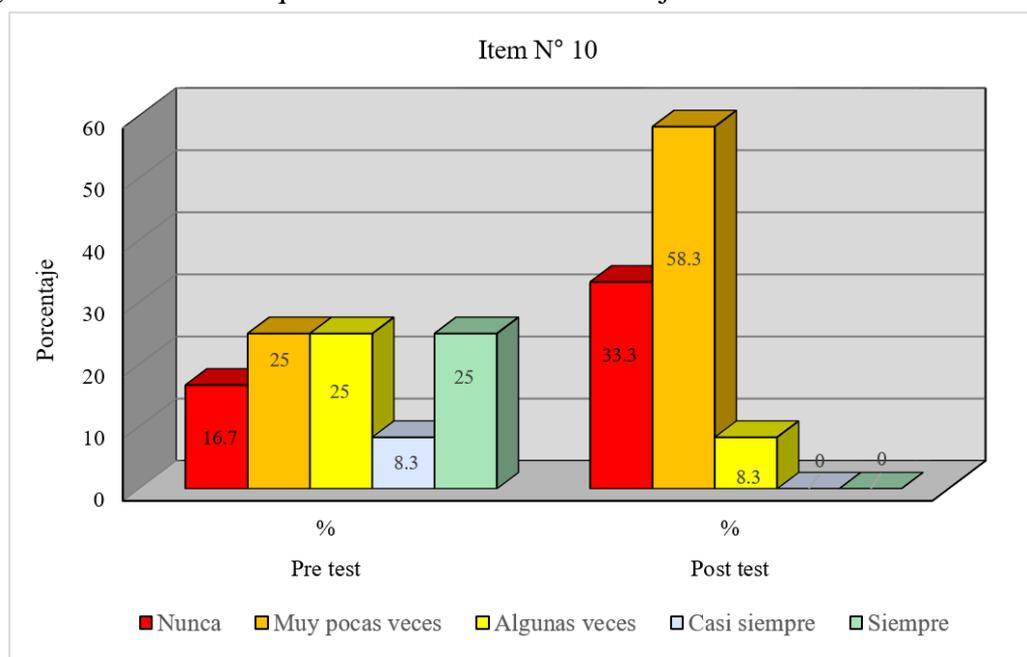
Ítem N° 09	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0	4	33,3
Muy pocas veces	1	8,3	3	25,0
Algunas veces	2	16,7	2	16,7
Casi siempre	7	58,3	2	16,7
Siempre	2	16,7	1	8,3
Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas del Ministerio de educación, el 58% (7 de 12 docentes) de los consultados, expresan en el pre test, que casi siempre se ven frustrados; en cambio en los resultados del post test un 33% (4 de 12 docentes) manifiestan que nunca se sienten de esa forma.

### Dimensión retribución

Figura N° 5. Considero que sin remuneración no trabajo horas extras.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si considero que sin remuneración no trabajo horas extras, el 50% (6 de 12 docentes) de los consultados, distribuidos en la mitad cada uno, asegura que muy pocas veces y algunas veces lo hacen; en cambio después de la aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica un 58,3% (7 de 12 docentes) manifiestan que muy pocas veces no se animarían a trabajar ad honorem.

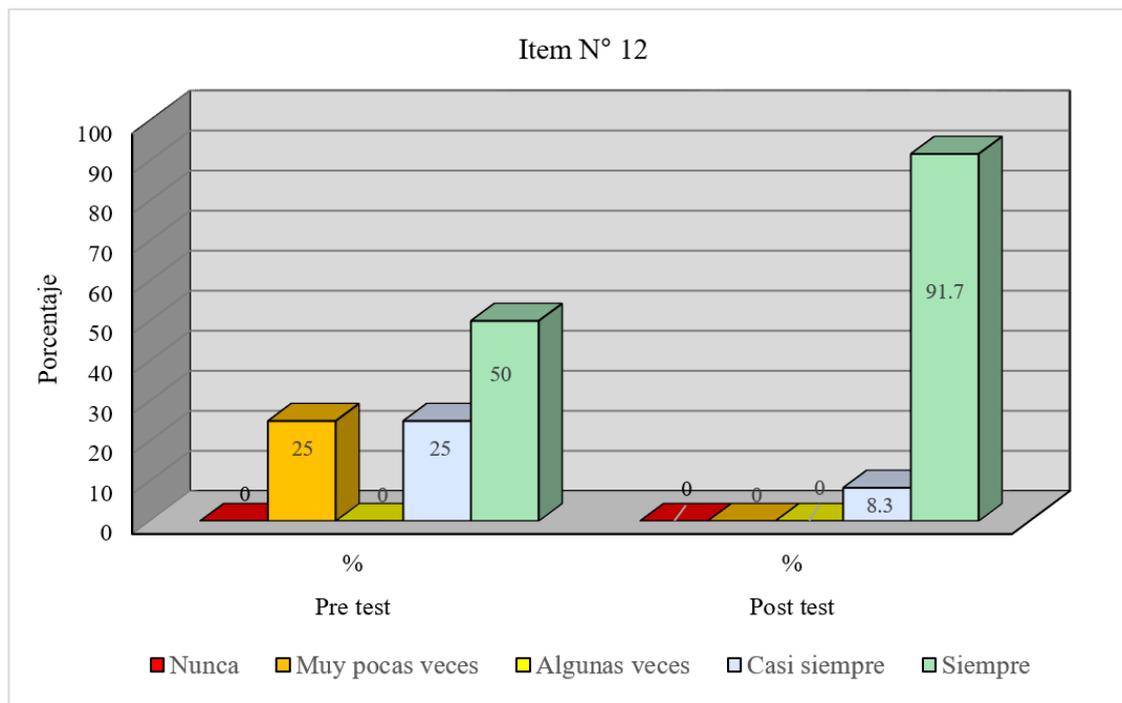
Tabla N° 07. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

Ítem N° 11	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	16,7	0	0,0
Muy pocas veces	3	25,0	3	25,0
Algunas veces	4	33,3	0	0,0
Casi siempre	3	25,0	7	58,3
Siempre	0	0,0	2	16,7
Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si estoy de acuerdo con mi asignación salarial, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados, expresan en la medición inicial, que algunas veces lo hacen; en cambio después de haber implementado el Modelo de Gestión Educativa Estratégica un 58,3% (7 de 12 docentes) manifiestan que casi siempre están de acuerdo con su asignación económica mensual.

Figura N° 06. Realmente me interesa el futuro de mi institución educativa.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si realmente me interesa el futuro de mi institución educativa, el 50% (6 de 12 docentes) de los consultados, expresan en el pre test, que siempre lo hacen; en cambio en la medición final de la variable clima organizacional se puede apreciar que un 92% (11 de 12 docentes) manifiestan que siempre le interesa el futuro de su centro de labores.

## Dimensión disponibilidad de recursos

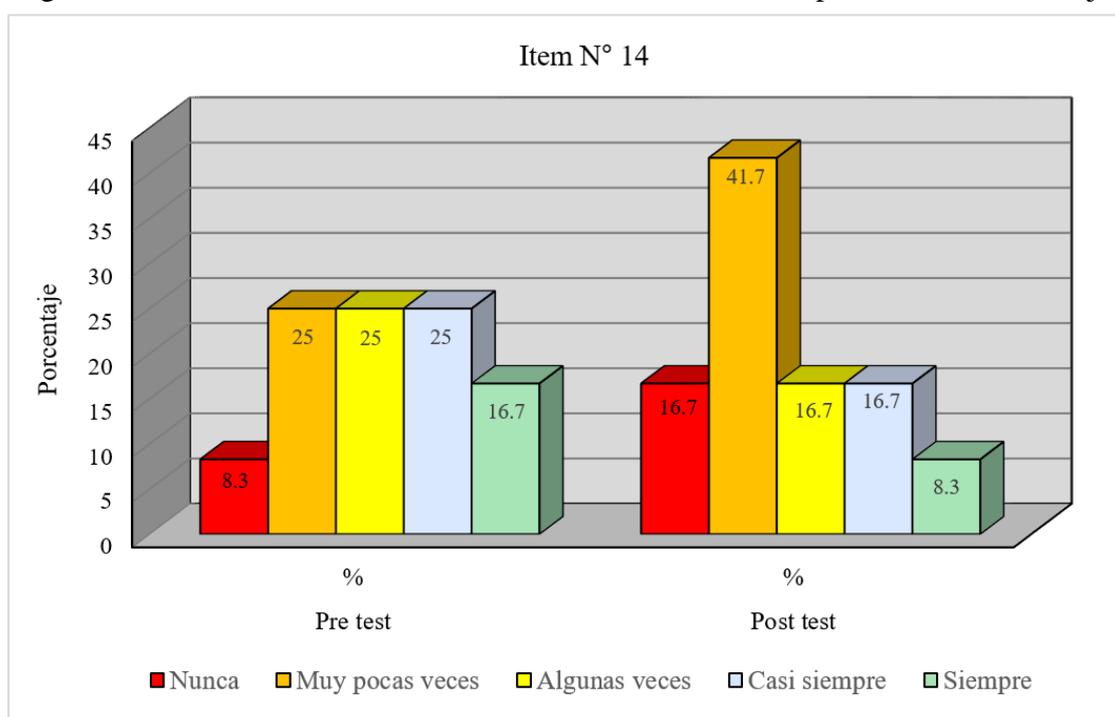
Tabla N° 08. En la IE dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.

Ítem N° 13	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,0	0	0,0
Muy pocas veces	4	33,3	0	0,0
Algunas veces	2	16,7	1	8,3
Casi siempre	2	16,7	7	58,3
Siempre	4	33,3	4	33,3
Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si en la IE dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados, expresan en el pre test, que muy pocas veces lo hacen; en cambio después de aplicar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica para mejorar el clima organizacional el 58,3% (7 de 12 docentes) manifiestan que casi siempre disponen del espacio adecuado para laborar.

Figura N° 07. En la IE es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si en la IE es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo, se puede apreciar una opinión dividida en el pre test puesto que el 75% (9 de 12 docentes) fragmentado en tercios de los consultados, expresan que casi siempre, algunas veces y muy pocas veces lo hacen; en cambio en el post test un 42% (5 de 12 docentes) manifiestan que muy pocas veces es difícil acceder a la información.

Tabla N° 09. El ambiente físico de mi centro de labores es inadecuado.

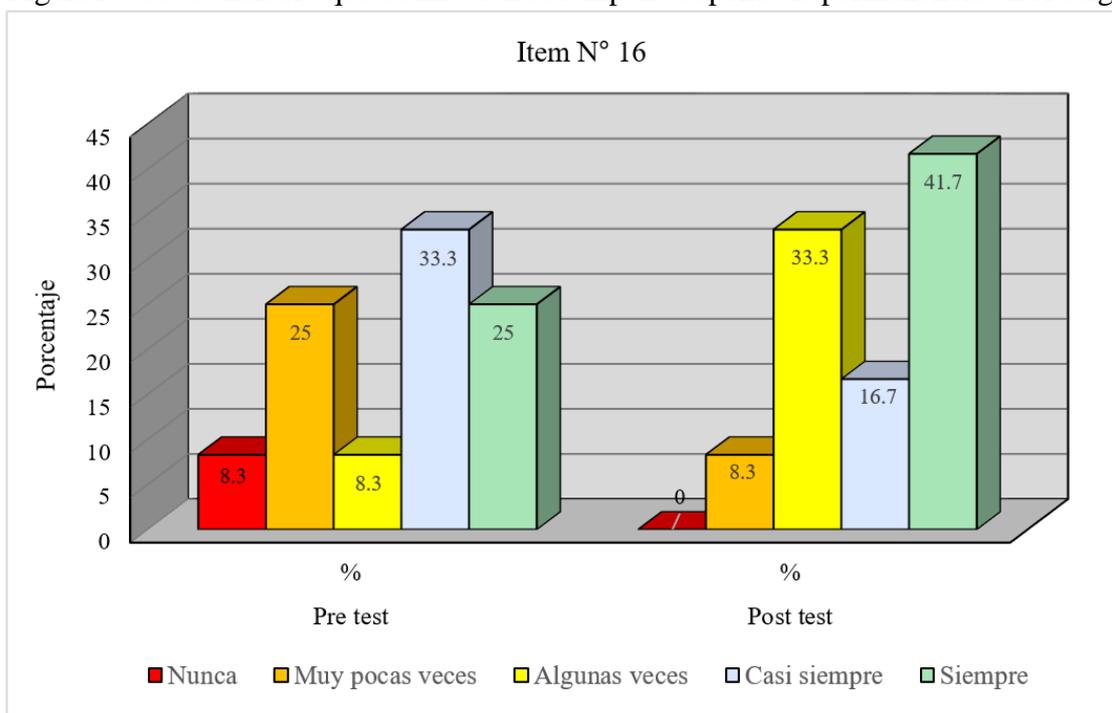
Ítem N° 15	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	8,3	6	50,0
Muy pocas veces	3	25,0	2	16,7
Algunas veces	3	25,0	2	16,7
Casi siempre	4	33,3	1	8,3
Siempre	1	8,3	1	8,3
Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si el ambiente físico de mi centro de labores es inadecuado, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados en la medición inicial, expresan que casi siempre lo hacen; en cambio en los resultados de la medición final un 50% (6 de 12 docentes) manifiestan que nunca es inadecuado el ambiente físico de su centro laboral.

### Dimensión estabilidad

Figura N° 08. Considero que de mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si considero que de mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados, en el pre test expresan que casi siempre lo hacen; en cambio en el post test el 42 (5 de 12 docentes) manifiestan que siempre de su buen desempeño depende su permanencia en el cargo.

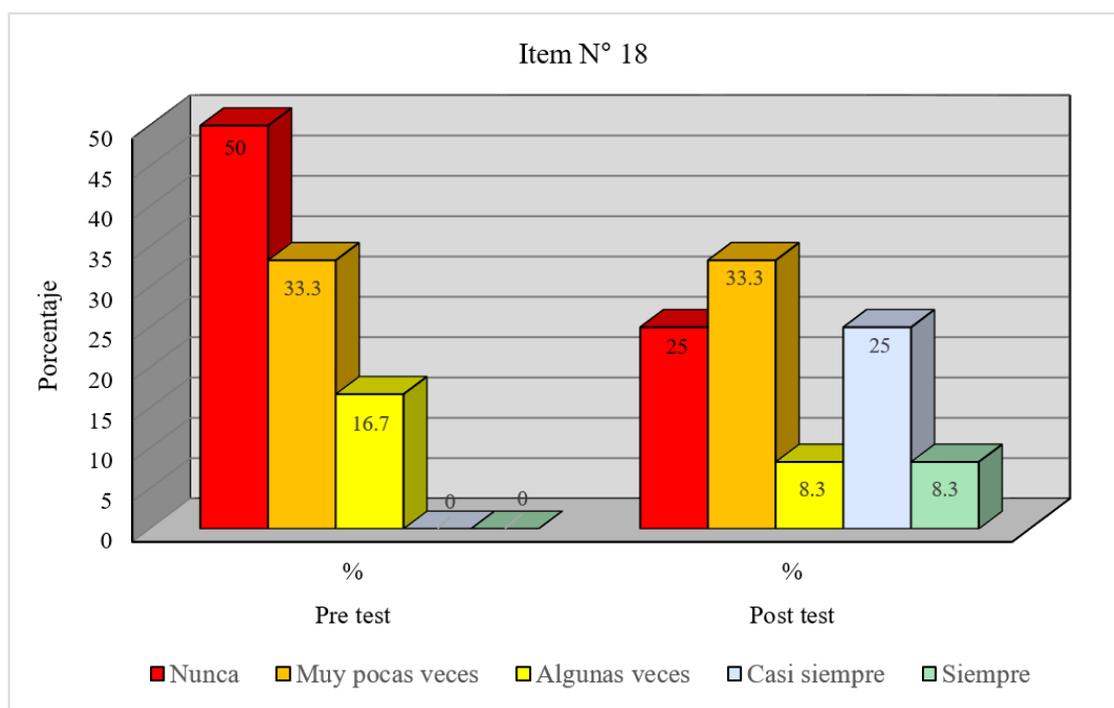
Tabla N° 10. He observado que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales.

Ítem N° 17	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	16,7	2	16,7
Muy pocas veces	2	16,7	6	50,5
Algunas veces	1	8,3	2	16,7
Casi siempre	2	16,7	1	8,3
Siempre	5	41,7	1	8,3
Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si he observado que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales, el 42% (5 de 12 docentes) de los consultados, expresan en el pre test que siempre lo hacen; en cambio en los resultados del post test un 51% (6 de 12 docentes) manifiestan que muy pocas veces lo hace.

Figura N° 09. El Ministerio de Educación ofrece estabilidad laboral a los docentes.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si el Ministerio de Educación ofrece estabilidad laboral a los docentes, el 50% (6 de 12 docentes) de los consultados, expresan en el pre test que nunca lo hacen; en cambio un 33% (4 de 12 docentes) manifiestan en el post test que muy pocas veces lo hace.

## Dimensión claridad y coherencia en la dirección

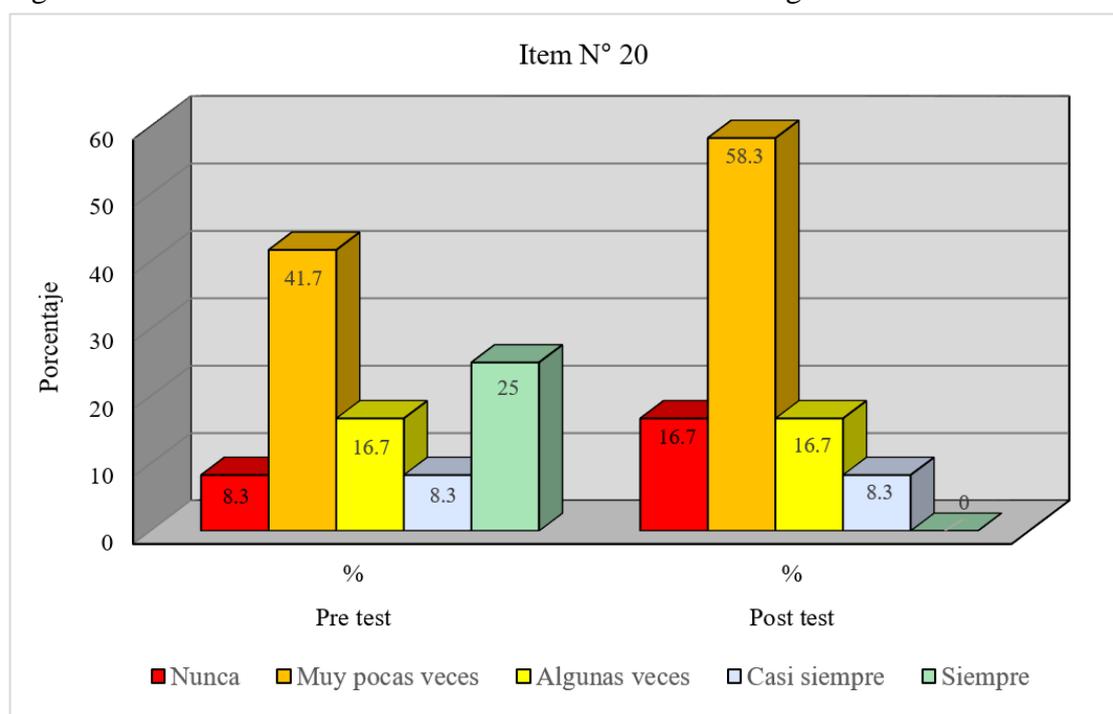
Tabla N° 11. Pienso que algunas tareas asignadas tienen poca relación con las metas.

Ítem N° 19	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	8,3	3	25,0
Muy pocas veces	4	33,3	4	33,3
Algunas veces	2	16,7	4	33,3
Casi siempre	3	25,0	1	8,3
Siempre	2	16,7	0	0,0
Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si pienso que algunas tareas asignadas tienen poca relación con las metas, el 25% (3 de 12 docentes) de los consultados, en la medición inicial, expresan que casi siempre lo hacen; en cambio luego de la aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, en la medición final, un 33,3% (4 de 12 docentes) manifiestan que muy pocas veces se suscita ese tipo de indicador.

Figura N° 10. Los directivos de la IE no dan a conocer los logros institucionales.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si los directivos de la IE no dan a conocer los logros institucionales, el 42% (5 de 12 docentes) de los consultados, en el pre test aplicado, expresan que muy pocas veces lo hacen; en cambio luego de implementar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica para mejorar el clima organizacional, un 58,3% (7 de 12 docentes) manifiestan que muy pocas veces el directivo no lo hace.

Tabla N° 12. Conozco bien como la institución educativa está logrando sus metas.

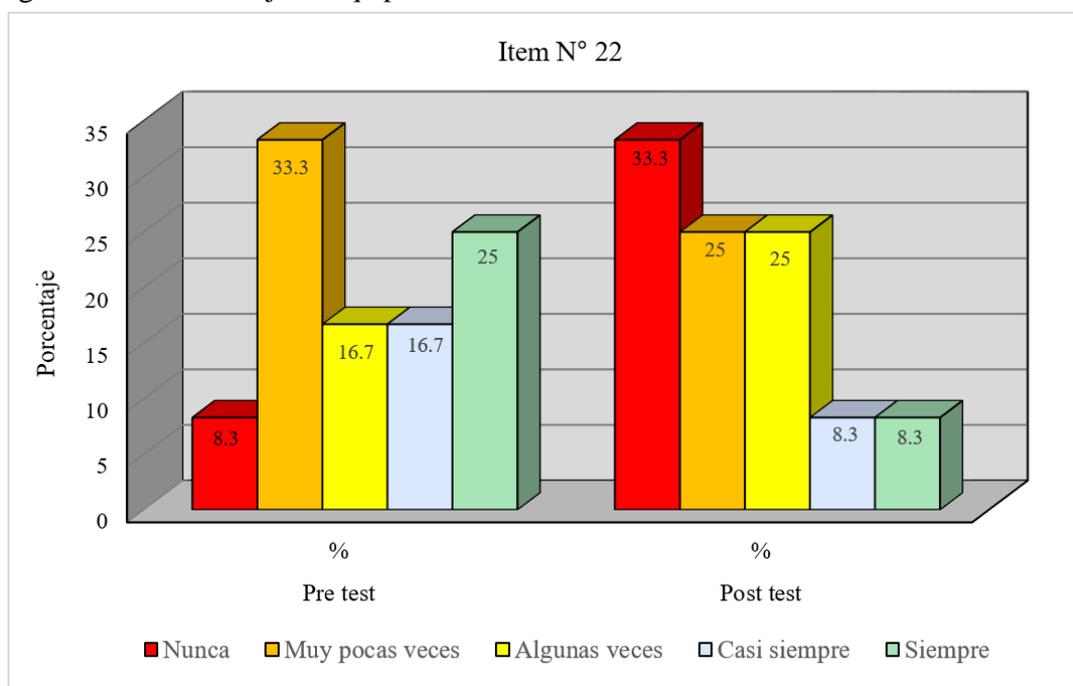
Ítem N° 21	Pre test		Post test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Nunca	2	1	8,3
	Muy pocas veces	5	0	0,0
	Algunas veces	1	2	16,7
	Casi siempre	3	4	33,3
	Siempre	1	5	41,7
	Total	12	100,0	12

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si conozco bien como la institución educativa está logrando sus metas, el 42% (5 de 12 docentes) de los consultados, en los resultados consignados en el pre test, expresan que muy pocas veces lo hacen; en cambio luego de aplicar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, un 42% (5 de 12 docentes) manifiestan que siempre se conoce ese aspecto institucional.

#### Dimensión valores colectivos

Figura N° 11. El trabajo en equipo con otras instituciones educativas es difícil.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si el trabajo en equipo con otras instituciones educativas es difícil, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados en la medición inicial, expresan que muy pocas veces lo hacen; en cambio luego de aplicar el Modelo de gestión Educativa Estratégica para mejorar el clima organizacional, en la medición final, un 33% (4 de 12 docentes) manifiestan que nunca lo es.

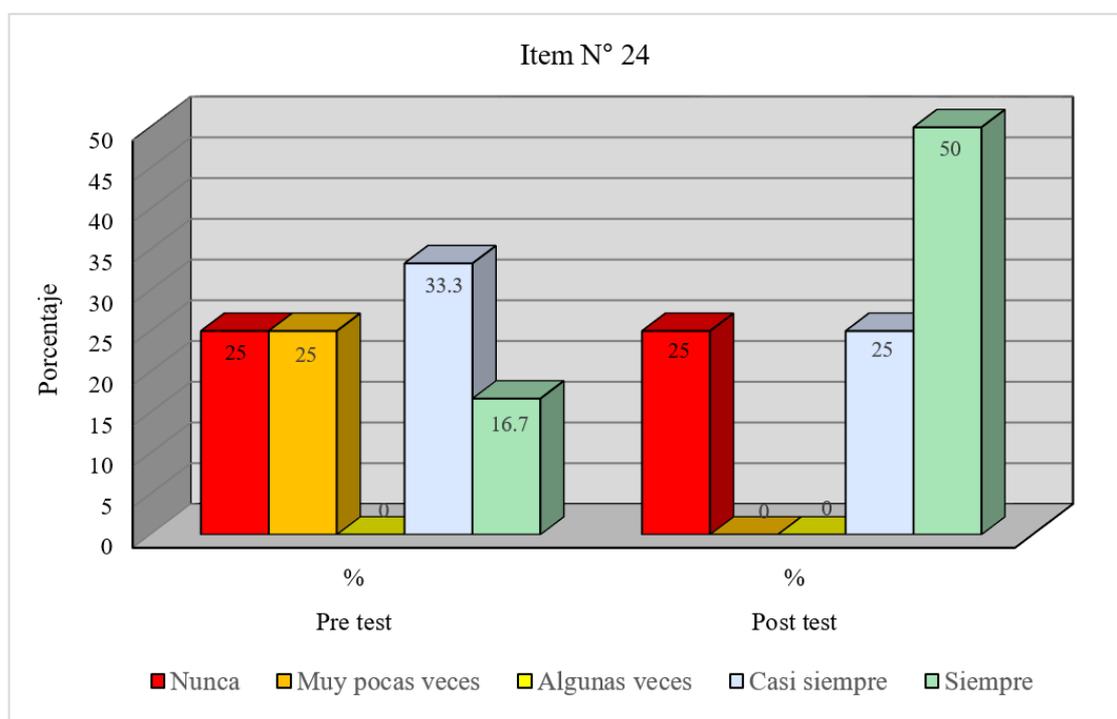
Tabla N° 13. Los miembros de la IE resuelven problemas en lugar de buscar responsabilidades.

Ítem N° 23	Pre test		Post test		
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Nunca	5	41,7	1	8,3
	Muy pocas veces	0	0,0	1	8,3
	Algunas veces	1	8,3	0	0,0
	Casi siempre	4	33,3	2	16,7
	Siempre	2	16,7	8	66,7
	Total	12	100,0	12	100,0

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si los miembros de la IE resuelven problemas en lugar de buscar responsabilidades, el 42% (5 de 12 docentes) de los consultados, en el pre test, expresan que nunca lo hacen; en cambio en el post test, el 67% (8 de 12 docentes) manifiestan que siempre se resuelven problemas en lugar de buscar responsabilidades.

Figura N° 12. Cuando necesito apoyo profesional de otras IE lo puedo conseguir fácilmente.



**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cuando se le pregunta al docente si cuando necesito apoyo profesional de otras IE lo puedo conseguir fácilmente, el 33% (4 de 12 docentes) de los consultados, en el pre test, expresan que casi siempre lo hacen; en cambio en el post test, un 50% (6 de 12 docentes) manifiestan que siempre lo hace.

### 3.1.2. Comparación de medidas de variabilidad

Para el caso de las medidas de variabilidad, las que tratan de responder a la interrogante de: ¿dónde están diseminadas las puntuaciones obtenidas? (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) éstas nos van a indicar la dispersión de los datos en la escala de medición, entre las cuales se consideran la desviación típica, el puntaje máximo y el puntaje mínimo, escalas que me permitirán establecer la dispersión de los datos y los extremos con respecto a la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente.

Tabla N° 14. Estadístico descriptivo de medidas de variabilidad pre y post test

	N válido	Puntaje de pre test	Puntaje de Post test
Desviación típica	12	19,657	12,236
Mínimo	12	38	75
Máximo	12	93	112

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

En este cuadro se puede observar una diferencia importante en lo que se refiere al incremento de puntajes máximos y mínimos entre el pre test y post test, dado que el puntaje total mínimo alcanzado en el primero es de 38 y el máximo es de 93, lo que difiere notablemente en el post test, debido a que en este se logró un puntaje total mínimo de 75 y un máximo de 112 puntos, lo que da mucho que decir en la mejora que se logró con el Modelo de Gestión Educativa Estratégica en lo que respecta a la mejora del clima organizacional.

Finalmente se observa que la desviación típica es mayor en el pre test 19,657 y menor en el post test 12,236 ( $S_{\text{post test}} < S_{\text{Pre test}}$ ) lo que nos indicaría que los puntajes obtenidos en el pre test presentan mayor dispersión que los puntajes alcanzados en el post test, reflejando la diferencia entre los puntajes menores obtenidos en el pre test y puntajes mayores en el post test.

### 3.1.3. Comparación de medidas de tendencia central

Para comprobar que se mejoró el clima organizacional se consideró también la comparación de medidas de tendencia central, dado que éstas nos permiten interpretar

que tan dispersos están los datos y encontrar un valor representativo que represente a toda la información; así para comparar los resultados del pre test y post test administrado a la muestra de 12 docentes IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, dentro del cual se consideró conveniente tener en cuenta la media, la mediana y la moda, que nos permitió observar los niveles de mejora de la variable.

Tabla N° 15. Estadístico descriptivo de medidas de tendencia central pre y post test

	<b>N válido</b>	<b>Puntaje de pre test</b>	<b>Puntaje de Post test</b>
Media	12	71,75	95,08
Mediana	12	79,50	98,00
Moda	12	77	103
Suma	12	861	1141

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Según lo consignado en el presente cuadro se puede determinar en lo que respecta a medias aritméticas, de los puntajes obtenidos por los docentes de esta casa de estudios, involucrados en el presente trabajo de investigación, se han incrementado significativamente entre ambas mediciones, pues de una media aritmética de 71,75 en el pre test se incrementó una media de 95,08 en el post test lo que demuestra el logro del objetivo general planteado al inicio de este trabajo de investigación y por consiguiente se valida la hipótesis de investigación.

Asimismo, en lo que concierne a la mediana se tiene que en el pre test es de 79,50 y en post test es de 98,00 lo que significaría que de los 12 docentes de la muestra el 50% tendría un puntaje inferior o igual a 79 y el otro 50% un puntaje superior a 79, a diferencia del post test que es de 98,00 lo que evidencia una diferencia importante en los puntajes y la consiguiente mejora en la medida que el 50% después de la aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica tiene un puntaje superior a 98,00 puntos.

Analizando la moda se puede consignar que en el pre test la moda es de 77 la que difiere en el post test dado que es de 103 lo que en términos estadísticos representaría que en el pre test el puntaje más frecuente es de 77, y después de la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica el puntaje más frecuente es de 103 puntos lo

que difiere notablemente del pre test en una diferencia de +26 y por consiguiente la mejora del clima organizacional producto de la significatividad del Modelo de Gestión elegido. Algo similar sucede con la suma de los puntajes totales obtenidos por los docentes en la medida que en el pre test la suma es de 861 y en el post test asciende a 1141 puntos es decir una diferencia positiva de +280.

Este comportamiento invalida la hipótesis nula y por tanto la conclusión sería que la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, fundamentado en las teorías de Robbins y Chiavenato, mejora el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, en el 2021, **aceptando la H<sub>1</sub>**.

### 3.1.4. Resumen de nivel de desarrollo de la variable en estudio

Bajo los parámetros del nivel de desarrollo de la variable dependiente en estudio (Clima organizacional) y teniendo en cuenta el marco de tratamiento consignado en la ficha técnica del instrumento anexada en este trabajo de investigación se pone a consideración los siguientes resultados de ambas pruebas la inicial a manera de pre test y la final a manera de post test luego de la aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica:

Tabla N° 16. Nivel de desarrollo de la variable dependiente

Nivel de desarrollo de la variable en estudio	N válido	Puntaje de pre test		Puntaje de Post test	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Alto (90 – 120)	12	2	16.67	9	75.00
Nivel Medio (57 - 89)	12	6	50.00	3	25.00
Nivel Bajo (24 - 56)	12	4	33.33	0	0.00
Total	12	12	100	12	100

**FUENTE:** Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

Cómo se puede apreciar en la medición inicial de la variable dependiente clima organizacional, la mitad de los docentes 50% (6 de 12) se ubicaban en el nivel de desarrollo Medio, en cambio luego de la implementación del Modelo de Gestión

Educativa Estratégica en la medición final se observa que el 75% de los docentes (9 de 12) se ubican en el nivel de desarrollo alto.

### 3.1.5. Análisis estadístico descriptivo para la contrastación de hipótesis

#### 3.1.5.1. Prueba de normalidad

En esta parte se inicia este ritual estadístico de contrastación de hipótesis con la verificación de normalidad de parte de las observaciones realizadas, para lo cual se consideró la prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra la cual es un procedimiento de "bondad de ajuste", es decir, permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica. Entonces se consigna los siguientes criterios:

Nivel de significancia: 5% = 0,05 para trabajos de investigación

Si  $p > 0.05$  La distribución de la variable en estudio tiene distribución normal

Si  $p < 0.05$  La distribución de la variable en estudio no tiene distribución normal

Tabla N° 17. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Puntaje		Diferencia
		Pre Test	Post Test	
N		12	12	12
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	71,75	95,08	23,3333
	Desviación típica	19,657	12,236	21,52940
Diferencias más extremas	Absoluta	,272	,186	,164
	Positiva	,188	,097	,164
	Negativa	-,272	-,186	-,096
Z de Kolmogorov-Smirnov		,574	,942	,643
Sig. asintót. (bilateral)		,897	,337	,803

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**FUENTE:** Base de datos de Anexo N° 03 y N° 04

Como el p valor (significancia asintótica) es mayor de 0,05 (nivel de significancia de 5%) en ambos casos, tanto para los puntajes del pre test como del post test, así como para la diferencia, entonces la muestra de la cual provienen los datos de las observaciones

a analizar presenta una distribución normal, pues las frecuencias observadas y las teóricas calculadas no difieren significativamente. Aspecto que sugiere la aplicación de pruebas estadísticas paramétricas como la prueba estadística *t* de student que no es más que “una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias en una variable” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.126)

### **3.1.5.2. Prueba *t* de student para muestras pareadas**

Los resultados obtenidos con la administración del instrumento aplicado a manera de pre test y post test permitió realizar la prueba de la hipótesis de investigación y encontrar que la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, fundamentado en las teorías de Robbins y Chiavenato, mejora el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, en el 2021.

El pre test, administrado en el mes de febrero, sirvió de diagnóstico para evaluar el nivel de desarrollo del clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto. En el post test administrado la última semana del mes de junio se consideraron los mismos ítems del pre test, ítems que se relacionaban con las percepciones de parte de la muestra involucrada en el presente estudio después de aplicar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional. Tanto en el pre test como en el post test, se plantearon 24 preguntas cerradas, en la que los puntajes variaban entre 1 y 5 puntos, en la que cada docente pudo obtener un máximo puntaje de 120 puntos.

Entonces en la medida que se realizó mediciones a la misma muestra en dos oportunidades distintas (pre test y post test) la muestra es pareada o correlacionada ante lo cual se aplicó la prueba *t* de student para una muestra pareada. Las pruebas *t* de muestras relacionadas o pareadas, consisten típicamente en una muestra de pares de valores con similares unidades estadísticas, o un grupo de unidades que han sido evaluadas en dos ocasiones diferentes (una prueba *t* de mediciones repetitivas) para comparar si las medias de los puntajes son significativamente diferentes de cero. Un ejemplo típico de prueba *t* para mediciones repetitivas sería que los sujetos sean evaluados antes (pre test) y después (post test) de un tratamiento (Modelo de Gestión Educativa Estratégica). Consecuentemente el presente trabajo de investigación consideró

conveniente aplicar la prueba t de student para la contrastación de la hipótesis nula planteada la cual es como sigue:

**Hipótesis nula H<sub>0</sub>:** Si se aplica un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, fundamentado en las teorías de Robbins y Chiavenato, entonces NO se mejorará el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, en el 2021.

La hipótesis nula se acepta si  $H_0: \mu_{PRE\ TEST} - \mu_{POST\ TEST} \geq 0$

**Hipótesis de investigación H<sub>1</sub>:** Si se aplica un Modelo de Gestión Educativa Estratégica, fundamentado en las teorías de Robbins y Chiavenato, entonces se mejorará el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, en el 2021.

La hipótesis de investigación se acepta si  $H_1: \mu_{PRE\ TEST} - \mu_{POST\ TEST} < 0$

**Nivel de significancia:** 5% = 0,05 para trabajos de investigación

Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>

**Zona de rechazo H<sub>0</sub>:** Para todo valor de probabilidad mayor que 0.05, se acepta H<sub>0</sub> y se rechaza H<sub>1</sub>.

Si la  $p(t) \leq 0,05$  se rechaza H<sub>0</sub>.

Si  $-t_{\text{tabla}} \leq t \leq +t_{\text{tabla}}$  No se rechaza H<sub>0</sub>.

Si la  $t < -t_{\text{tabla}}$  o si  $t > t_{\text{tabla}}$  Se rechaza H<sub>0</sub>.

Tabla N° 18. Estadísticos de muestras relacionadas

		<b>Media</b>	<b>N</b>	<b>Desviación típica</b>	<b>Error típico de la media</b>
Par 1	Puntaje Pre Test	71,75	12	19,657	5,674
	Puntaje Post Test	95,08	12	12,236	3,532

**FUENTE:** Base de datos Anexo N° 03 y N° 04

Tabla N° 19. Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	Puntaje Pre Test y Puntaje Post Test	12	,151	,640

FUENTE: Base de datos Anexo N° 03 y N° 04

Tabla N° 20. Prueba t de student de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típica	Error típico de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Puntaje Pre Test y Puntaje Post Test	-23,333	21,529	6,215	-37,012	-9,654	-3,754	11	,003

FUENTE: Base de datos Anexo N° 03 y N° 04

Tabla N° 21. Resumen prueba t de student de muestras relacionadas

		gl (n-1)	$\infty$	$\frac{\infty}{2}$	t <sub>tabla</sub>	t
Par 1	Puntaje Pre Test - Puntaje Post Test	11	0,05	0,025	2,12	-3,754

FUENTE: Base de datos Anexo N° 03 y N° 04

En lo que respecta a la diferencia de medias se observa que presenta un valor negativo de -23,333 ( $\bar{x}_{pre\ test} (71,75) - \bar{x}_{post\ test} (95,08)$ ) lo que sugiere un cambio significativo entre ambos momentos de la medición. El valor calculado obtenido de t (-3,754) se compara con los valores críticos de la distribución t<sub>tabla</sub>, y se observa que a una probabilidad de 0.05 le corresponde 2.12 de t. Por tanto, la t (-3,754) está fuera del rango (95%) de t<sub>tabla</sub> (-2,12 < t < 2,12) y por consiguiente se rechaza la hipótesis nula y se puede establecer que existe una relación entre la variable dependiente (clima organizacional) y la variable independiente (Modelo de Gestión Educativa Estratégica) ante lo cual se puede corroborar la hipótesis de investigación.

Como decisión se puede plantear que como t = -3,754, con 11 grados de libertad, tiene un valor de probabilidad menor que 0.05, entonces se acepta H<sub>1</sub> y se rechaza H<sub>0</sub>. Aspecto

que sugeriría una mejora en el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, en el 2021 después de aplicar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica

Es importante también considerar en el cuadro el valor de P (Significancia bilateral o probabilidad de rechazar la  $H_0$ ) el cual es menor al nivel de significancia, entonces podemos hablar de diferencias estadísticamente significativas, en las dos mediciones administradas, ante lo cual se puede manifestar que el puntaje del post test difiere del puntaje obtenido en el pre test.

Puesto que el valor del nivel crítico es muy pequeño (menor que 0,05) rechazamos entonces la hipótesis de igualdad de promedios entre el puntaje del pre test y del pos test y concluir que las variables comparadas difieren significativamente:  $p(0.003) < \alpha(0.05)$ , producto de la aplicación del Modelo de gestión Educativa Estratégica para la mejora del clima organizacional de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto lo que nos conlleva a rechazar la hipótesis nula  $H_0$ .

Por lo tanto, la conclusión sería que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica fundamentado en las teorías de Robbins y Chiavenato, está relacionado con la mejora del clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, en el 2021.

### **3.1.6. Análisis estadístico descriptivo de confiabilidad del test**

La confiabilidad es una de las características más importantes de un instrumento y si bien es cierto el instrumento utilizado para medir la variable dependiente proviene de un estudio anterior se decidió también verificar su confiabilidad a través del coeficiente alfa de Cronbach. El cual se expresa en forma de coeficiente de correlación e indica la precisión (consistencia y estabilidad) de los resultados obtenidos en el instrumento, señalando el grado en que las medidas proporcionadas están libres de errores aleatorios.

Esta estrategia estadística de confiabilidad alfa de Cronbach, consiste en correlacionar cada uno de los ítems con el test completo. Para esta tarea usamos una muestra de 12 sujetos de ambos sexos. Los coeficientes obtenidos se presentan a continuación. Para el caso del análisis de los ítems el instrumento aplicado consideró 24

ítems entre los cuales se tiene 14 de naturaleza positiva y 10 de naturaleza negativa los que sometidos al análisis estadístico alfa de Cronbach arrojó los siguientes resultados:

Tabla N° 22. Resumen del procesamiento de los casos Pre y Post test

		N	%
Casos	Válidos	12	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	12	100,0

**FUENTE:** Base de datos post test Anexo N° 03

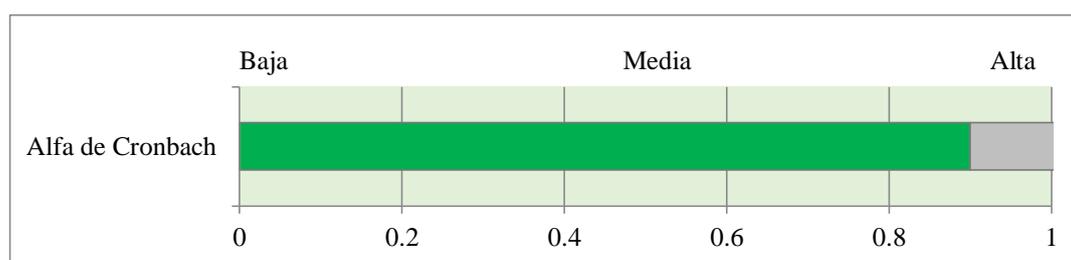
<sup>a</sup>. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla N° 23. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach		N° de elementos
Pre test	Post test	
,928	,876	24

**FUENTE:** Base de datos pre y post test Anexo N° 03 y N° 04

Figura N° 13. Estadístico descriptivo de medidas de tendencia central pre y post test.



**FUENTE:** Base de datos pre y post test Anexo N° 03 y N° 04

Considerando los resultados obtenidos, se puede verificar que la interpretación de la significancia según el coeficiente alfa de Cronbach obtenido es de  $\alpha = 0.928$  para el caso del pre test y un  $\alpha = 0.876$  para el caso de post test; lo que significa que los resultados del pre test y post test aplicado a los 12 docentes respecto a los ítems considerados se encuentran correlacionados de manera confiable y aceptable lo que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) tiene una fiabilidad Alta.

### 3.2. DISCUSIÓN

Luego de terminar con la presentación de la parte estadística derivada de la sistematización de los reportes estadísticos obtenidos del instrumento administrado a la muestra considerada para el presente estudio, en el marco del objetivo general planteado, que se propuso demostrar que la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica contribuye a mejorar el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca y a luz de las cuantificaciones mostradas en la descripción estadística, se puede afirmar que los efectos del mismo fueron positivos, lo cual fue corroborado durante el período que se implementó el presente modelo, con una muestra efectiva de 12 docentes.

Remitiéndonos a los resultados del **análisis estadístico cuantitativo** realizado y considerando la cuestión de conocer ¿De qué manera la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica contribuye a mejorar el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”?, dentro de lo que concierne al **primer objetivo específico**, el cual se orientó a diagnosticar las características que presenta el clima organizacional en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, se puede concluir que hasta antes de la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica se percibía un clima organizacional no muy adecuado.

Puesto que, según los resultados levantados por la administración del pre test, se puede dar cuenta de que la mitad de los docentes (50%), según la tabla N° 16, figuraba en el nivel de logro Medio, con puntajes en el test que oscilaban entre 57 a 89. Destacando que el 50 % de los encuestados, según se consigna en la figura N° 01, expresan que siempre son aceptados por el grupo de trabajo institucional, asimismo el 58% registrado en la tabla N° 06, asegura que sus aspiraciones siempre se ven frustradas por las políticas del Ministerio de Educación, importante también es considerar que el 50% de los encuestados (figura N° 06), expresaba que siempre les interesa el futuro de su institución educativa y para cerrar este acápite otro 50% de los consultados, consignados en la figura N° 09 aseguraba en el pre test que el Ministerio de Educación nunca les ofrece estabilidad laboral.

La estadística descriptiva en su función básica de reducir datos, propone una serie de indicadores que permiten tener una percepción rápida de lo que ocurre en un fenómeno, es entonces, que teniendo en cuenta los estadígrafos de posición o lo que también se

conoce como medidas de tendencia central, que nos es más que aquellos valores “que de manera condensada representan en un solo valor, a una serie de datos y además describen resumidamente a un conjunto de observaciones” (Avila, 1998) se puede ratificar que los resultados de la aplicación de la propuesta del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, para la mejora del clima organizacional de la IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”.

A la luz de los efectos obtenidos, toda vez que analizando los puntajes logrados por los docentes en que concierne a las medidas de variabilidad se puede apreciar que en el pre test se tabularon puntajes mínimos de 38 y en el post test una importante diferencia de +37 con puntajes mínimos de 75 (Tabla N° 14). Otro aspecto a considerar son los puntajes máximos que también presenta una diferencia importante de +19, toda vez que en pre test se observa que los puntajes máximos alcanzaron los 93 puntos y en el post test los 112 puntos (Tabla N° 14). Esta relación positiva se acerca a lo propuesto por Sagredo y Castelló (2019) quien menciona que la relación positiva existente entre las gestión del directivo y la motivación y compromiso de parte de su equipo docente, podría indicar que la generación de competencias de liderazgo en directores es clave para lograr que el desempeño de sus funciones sea un aporte real al desarrollo laboral docente.

Ahora al referirnos a las medidas de tendencia central, respecto al puntaje promedio (media) de la tabla N° 15 se puede observar que en la administración del pre test se obtuvo una media de 71,75 puntos lo que difiere en el post test dado que el promedio es de 95,08 puntos lo que daría mucho que decir en la mejora obtenida en el presente modelo de gestión. Asimismo, cabe destacar que la moda en el pre test según la tabla antes referenciada la moda en el pre test es de 77 la que difiere en el post test dado que es de 103 lo que en términos estadísticos representaría que en el pre test el puntaje más frecuente es de 77, y después de la implementación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica el puntaje más frecuente es de 103 puntos lo que difiere notablemente del pre test en una diferencia de +26 y por consiguiente la mejora del clima organizacional producto de la significatividad del Modelo de Gestión elegido. En la medida que, la percepción positiva del clima organizacional de parte de los docentes es clave en el aprendizaje de los estudiantes debido a que es él quien guía en la práctica este proceso y su grado de satisfacción laboral o estado emocional, termina impactando en sus estudiantes. Por ende, el desarrollo del clima organizacional debe ser un proceso planificado y direccionado por sus líderes (Sagredo y Castelló, 2019).

Ahora en lo que concierne al **cuarto objetivo** que buscó evaluar las características del clima organizacional después de haber aplicado el plan del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, se puede establecer los siguientes aspectos teniendo en cuenta los resultados de la administración de la escala de Likert para mediar el nivel de desarrollo del clima organizacional que se administró en dos momentos a manera de pre y post test.

Considerando los ítems según las dimensiones de las cuales forman parte, en la primera dimensión de **relaciones interpersonales** hay una importante mejora en lo que se refiere al ítem N° 01, si los miembros de la IE tienen en cuenta sus opiniones, pues casi siempre un 41,7% en el pre test ascendió a un 66,7% en el post test, lo que refleja una importante mejora producto del cambio de gestión. Similar comportamiento se observa en el ítem N° 02 pues de un 50% se ascendió a un 91,7% en lo que respecta a siempre soy aceptado por su grupo de trabajo institucional. El ítem N° 03 referido a si su grupo de trabajo lo hace sentir incómodo, en el pre test solo un 25% aceptó que nunca ocurría esto, a diferencia del post test en la que se logró que el 50% de la muestra logre percibir que nunca se suscitaba este tipo de comportamiento. Lo cual según lo propuesto por Sánchez y Lache (2017) permite establecer que el Modelo de Gestión Educativa estratégica consolida un mejor direccionamiento en los procesos de gestión educativa que reorienta la dinámica entre el equipo directivo y el personal docente.

Detallando la dimensión de **estilo de dirección** es importante también considerar los resultados del ítem N° 04, referido a si las órdenes impartidas por el director son arbitrarias, pues de un 33% que manifestaba que siempre, se mejoró a un 8% de los docentes que dejaron de percibir arbitrariedad en el estilo de la dirección de la IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”. También otro aspecto de la gestión correspondiente a esta dimensión es el relacionado a si el director generalmente apoya las decisiones que toman los docentes del ítem N° 05, pues de un 16,7% que manifestaban que casi siempre, se mejoró a un 66,7% que percibían que casi siempre ocurría en la gestión. Asimismo, se observa el mismo comportamiento en lo que respecta a, si el director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo pues de un 8,3% que opinaba que siempre se incrementó a un 58,3%. Aspecto que toma fuerza con lo propuesto por Sagredo y Castelló (2019) quien menciona que el director como líder pedagógico de una institución educativa es fundamental en el desarrollo de la percepción positiva del clima organizacional y por supuesto en el éxito de la gestión educativa.

Otra dimensión incluida en la variable en estudio es la **identidad**, de las cuales cabe destacar los resultados del ítem N° 07, en el sentido que también se observa un comportamiento estadístico bastante positivo para los fines de este trabajo de investigación en la medida que cuando se les consulta a los docentes si los servicios educativos que ofrece la IE son deficientes, en el pre test el 16% menciona que muy pocas veces, aspecto que se incrementa en el post test con un 58%, asimismo, en el ítem N° 08 se puede registrar el mismo comportamiento estadístico, toda vez, que del 33% que manifiestan estar orgullosos de pertenecer a la IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” en el pre test esta percepción mejora en el post test, con un importante 83%. Confirmando pues que la identidad docente dependería según Sagredo y Castelló (2019) del liderazgo pedagógico que ejerce el directivo de una institución educativa pues este, “juega un rol fundamental en el desarrollo de culturas profesionales de aprendizajes, en la percepción positiva del clima organizacional y en el logro de éxito en el proceso de gestión educativa” (p. 19). Aspectos que nos recuerdan lo importante de la identidad de parte de los docentes por su casa de estudios lo cual en muchos casos depende de la gestión de los directivos y del clima organizacional institucional.

Otro hallazgo importante que destacar es el relacionado a la dimensión **retribución**, entre los cuales el ítem N° 10, el 25% de los encuestados en la medición inicial manifestaban que no pueden trabajar horas extras en actividades en pro de la mejora institucional sino se les paga por esas horas extras, aspecto que cambió luego de la implementación del Modelo de gestión considerado, ya que en el post test un incremento del 28% que suma un 58% en el post test manifiestan se inclina por la misma opción. Aspecto que conlleva a recordar lo que menciona Rodríguez (2015) sobre la importancia dentro de la gestión educativa los directivos tienen que tener un plan de incentivos que retribuya la excelencia en el desempeño de su equipo docente y que podría ser oportunidades de desarrollo profesional.

Al analizar la dimensión de **disponibilidad de recursos**, entendida como la “percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (Baldoce, 2017, p. 52), ante lo cual es importante destacar que, al consultarles a los docentes involucrados en este trabajo de investigación, sobre si en su centro de labores disponían del espacio adecuado para realizar su trabajo, en el pre test correspondientes al ítem N° 13, se observa que un 16,7% asevera que casi siempre, lo cual cambia en la administración del post test toda vez que un 58% se inclina por la misma valoración. Y

es importante que la IE le brinde las facilidades al equipo docente respecto a los recursos que necesitan para implementar su práctica pedagógica lo cual redundará en un buen clima organizacional.

Al referirnos a la sexta dimensión denominada para las cuestiones del presente estudio como **estabilidad**, se puede destacar los resultados del ítem N° 16, en relación a sobre si los docentes consultados consideran que de su buen desempeño depende su permanencia en el cargo, aspecto que se ve reflejado en los resultados de las dos dimensiones administradas pues de un 25% en el pre test este mejoró a un 42% en el post test, en relación a que siempre se suscita este contexto, y en un modelo de gestión educativa estratégica su razón de ser es la mejora continua, pues según Robbins y Judge (2009) es obligación de una organización que pretende ser exitosa, impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. El otro resultado que tiene que ver con el ítem N° 17 respecto a la percepción que tenían los docentes sobre si han observado que la permanencia en el cargo dependía de preferencias personales de parte del equipo directivo, lo cual también cambió puesto que de un 41,7% que aseguraba que siempre ocurría esto, en el post test desciende a un 8%, aspecto que sugeriría la funcionalidad del modelo de gestión considerado. Aspecto que sugeriría que, “mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa” (Pastor, 2018, p. 72).

Otra de las dimensiones que forman parte del clima organizacional y que contribuyen a un mejor desarrollo de la gestión es la **claridad y coherencia en la dirección**, en la medida que de ella depende la consistencia entre las metas y sus mecanismos de gestión (Peña, Hernández y Velez, 2015), en ese sentido se puede observar un comportamiento estadístico bastante positivo, toda vez que, en el ítem N° 19 en el pre test el 25 % aseguraba que casi siempre ocurría, en el post test desciende a un 8%. Otro aspecto a considerar es sobre, si los directivos de la institución educativa no dan a conocer los logros institucionales, elemento importante en la dinámica de una gestión abierta, ante lo cual en el pre test se puede apreciar que el 41,7% pensaba que muy pocas veces ocurría, sin embargo en el post test, se incrementa a un 58% que consideran que pues los directivos son abiertos en lo que respecta a los logros institucionales que de alguna manera según Chiavenato forma parte de los procesos para retener a las personas pues a través de la generación de las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas se puede consolidar este aspecto de la gestión (Chiavenato, 2009).

Para terminar este análisis de las dimensiones que se consideraron en el presente trabajo de investigación está la dimensión denominada **valores colectivos**, se puede destacar los resultados del ítem N° 22, en la medida que de un 25% de los consultados en el pre test, este se redujo a un 8% respecto a que siempre el trabajo en equipo con otras instituciones educativas es difícil. Asimismo, en el ítem N° 23, cuando se le consulta al equipo docente, si los miembros de la institución resuelven problemas en lugar de buscar responsables, muy importante en el desarrollo del clima organizacional, se puede apreciar que de un 42% que mencionaba que nunca en el pre test, este cambia a un 8% en el post test. También, es importante poner a consideración los resultados del ítem N° 24, toda vez que, en la medición inicial sobre si cuando necesitan apoyo profesional de otras instituciones educativa lo pueden conseguir fácilmente, un 16,7% dice que siempre, aspecto que mejora en el post test con un 50% que dice que siempre ocurre este tipo de dinámica que mejora el clima organizacional. Aspectos que concordarían con las propuestas de Sagredo y Castelló (2019) en relación a que “El liderazgo pedagógico en una institución educativa, juega un rol fundamental en el desarrollo de culturas profesionales de aprendizajes, en la percepción positiva del clima organizacional y en el logro de éxito en el proceso de gestión educativa” (p. 19).

Aspectos que sugerirían que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica mejora sustancialmente el clima organizacional, toda vez, que remitiéndonos a los resultados obtenidos reafirman que la variable independiente afecta o influye, dado el comportamiento estadístico observado, en la variable dependiente. Obviamente varios factores determinan la dinámica del clima organizacional pero es importante destacar la propuesta de Robbins y Judge (2009) como se citó en Sum (2015) quienes afirman que, es importante en la gestión educativa estratégica lograr el involucramiento de la comunidad educativa a través de procesos participativos, con el fin de aumentar su compromiso con los objetivos de la organización y los argumentos de Chiavenato (2009) quien sugiere que, en el rol de directivo de una organización educativa, la administración de recursos humanos busca ayudar al administrador a desempeñar sus funciones con el apoyo de su equipo docente, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo, realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.

En el diseño teórico se asumió que el clima organizacional estaba dinamizado por aquellas características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su

desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, 2009), los cuales fueron incluidos en el instrumento administrado para el presente estudio, y que pone en evidencia un nivel de desarrollo alto según los resultados de la tabla N° 16 con un 75% de puntajes obtenidos en esta valoración, lo que corroboraría que es vital una relación positiva entre la gestión directiva y el equipo docente, por eso es clave la percepción de profesores respecto a las competencias de liderazgo en directores, que redundaría en una percepción positiva del clima organizacional, clave en el aprendizaje de los estudiantes debido a que el docente quien guía en la práctica este proceso y su grado de satisfacción laboral o estado emocional, termina impactando en sus estudiantes. Por ende, el desarrollo del clima organizacional debe ser un proceso planificado y direccionado por sus líderes (Sagredo y Castelló, 2019). Asimismo, con este resultado se puede afirmar que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores de la organización (Pastor, 2018).

En consecuencia, se sugeriría una mejora importante en lo que se refiere al clima organizacional, que se logró en base al Modelo de Gestión Educativa Estratégica bajo el sustento teórico de las propuestas de Robbins y Judge (2009) quienes fundamentan el comportamiento organizacional en la gestión educativa estratégica a través del involucramiento de la comunidad educativa en procesos participativos con el fin de aumentar su compromiso con los objetivos institucionales. También, se consideró los fundamentos teóricos de Chiavenato (2009) en lo que se refiere a la gestión de recursos humanos para un buen clima organizacional quien propone que, en el ámbito institucional, se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva el clima organizacional y la dirección de una institución, hasta conseguir el éxito deseado, lo cual se evidenció en los resultados obtenidos en el presente estudio.

Antes de finalizar este proceso de disgregación dialéctica de los resultados obtenidos y en el contexto del cuarto objetivo referido a evaluar los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional en los docentes de la IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, **rechazamos H<sub>0</sub> y aceptamos H<sub>1</sub> (considerando los resultados de la t de student)** por tanto, en la variable independiente (Modelo de Gestión Educativa Estratégica) contribuyó significativamente a la mejora de la variable dependiente (clima organizacional). En síntesis, de la interpretación de los resultados de los instrumentos antes descritos se puede

corroborar que los docentes lograron dinamizar un mejor clima organizacional bajo el liderazgo de su directivo en lo que respecta al Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Identidad, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y Valores colectivos, bajo la lógica de que mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa (Pastor, 2018).

Finalmente la conclusión sería que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica está relacionado con el clima organizacional en los docentes que en el 2021 formaron parte de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca, pues si nos remitimos a las cifras estadísticas cuando dimos inicio a esta iniciativa los niveles de desarrollo del clima organizacional presentaban con una media de 71 puntos (Tabla N° 15), al finalizar la implementación del Modelo de Gestión, la misma muestra (N=12), mostraba una importante mejora con una media de 95, lo cual establecería como conclusión final que queda demostrado que el Modelo de Gestión Educativa Estratégica influye en la dinámica del clima organizacional lo que permite potenciar el desarrollo de competencias docentes, aspecto más que verificado con el comportamiento estadístico obtenido.

### 3.3. PROPUESTA TEÓRICA

Plan para aplicar Modelo de Gestión Educativa Estratégica

<p><b>PLAN PARA APLICAR EL MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA QUE CONTRIBUYA A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA IE N° 16934 “LUIS FELIPE DE LAS CASAS”</b></p>
--

#### I. DENOMINACION

Plan de Fortalecimiento de Capacidades en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional en los docentes de la IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, de San José de Lourdes provincia de San Ignacio departamento de Cajamarca

#### II. DATOS INFORMATIVOS

- 2.1. **Dirección Regional de Educación:** Cajamarca
- 2.2. **Unidad de Gestión Educativa Local:** San Ignacio
- 2.3. **Institución Educativa:** N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”
- 2.4. **Ubicación:** San José de Lourdes
- 2.5. **Tipo de Gestión:** Pública
- 2.6. **Niveles que atiende:** Primaria y Secundaria
- 2.7. **Responsable:** Gustavo Tejada Morales
- 2.9. **Duración:** 1 mes

#### III. JUSTIFICACIÓN

El “Plan de Fortalecimiento en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional” de la IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” se concibe como el conjunto de estrategias, procesos y acciones de gestión pedagógica, que la institución puede implementar en el contexto del ambiente de trabajo de esta casa de estudios, con el fin de actualizar y profundizar sus conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar acciones de mejora del clima organizacional, y por ende la gestión educativa, la investigación y la extensión con calidad, innovación y alto sentido de compromiso con las necesidades de nuestra comunidad educativa.

Este plan fija su atención en el clima organizacional de esta casa de estudios; su propósito fundamental es contribuir al mejoramiento de la calidad del mismo en la institución y responder al desarrollo de los docentes y estudiantes, con el fin de mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece nuestra institución, así como también es una oportunidad de formación que busca favorecer la formación docente del personal institucional y con ellos brindar un mejor medio ambiente de trabajo educativo.

En este marco y en cumplimiento de los objetivos propuestos por el investigador, se llevará a cabo el Plan de Fortalecimiento de Capacidades en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional en los docentes de la IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio.

#### IV. OBJETIVOS

##### 4.1. Objetivo general

Fortalecer las capacidades de directivos y docentes en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional y asegure un mejor desarrollo del servicio educativo, en la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del CP Siete de Agosto, distrito de San José de Lourdes.

##### 4.2. Objetivos específicos

- Promover el desarrollo del Modelo de Gestión Educativa Estratégica en el personal directivo y docentes de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del CP Siete de Agosto, distrito de San José de Lourdes.

- Promover el desarrollo de estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del CP Siete de Agosto, distrito de San José de Lourdes.

- Mejorar la calidad de la gestión escolar de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del CP Siete de Agosto, distrito de San José de Lourdes que permita fortalecer el clima organizacional.

- Proveer a los participantes las herramientas de gestión educativa que contribuyan con la mejora de las acciones que despliega la institución para direccionar su proyecto educativo institucional y planificar el desarrollo escolar de acuerdo con su misión y visión.

#### V. DESARROLLO DEL PLAN

El taller se desarrollará durante el presente año en el mes de abril.

**5.1. Metas:** 12 docentes del nivel de educación primaria y secundaria.

DOCENTES			Total
Género	Masculino	Femenino	
Beneficiarios	7	5	12

##### 5.2. Responsable:

-Docente a cargo de trabajo de investigación

#### 5.4. Lugar

- Aplicación de software de videoconferencia Zoom meeting

### VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	DÍA	HORA	EJE TEMÁTICO	DESCRIPCIÓN	PUBLICO OBJETIVO	RESPONSABLE
01	5 de abril	9:00 am - 10:30 am	Diagnóstico de nivel de desarrollo del clima organizacional	Presentar los resultados de las percepciones docentes sobre clima organizacional actual	Directivo y docentes de IE N° 16934	Docente a cargo de la investigación
02	12 de abril	9:00 am - 10:30 am	Características de un buen clima organizacional	Presentar los componentes del clima organizacional y recoger perspectivas de mejora.	Directivo y docentes de IE N° 16934	Docente a cargo de la investigación
03	19 de abril	9:00 am - 10:30 am	Bases y características del Modelo de Gestión Educativa Estratégica	Presentar los componentes de la gestión educativa estratégica y recoger perspectivas de mejora.	Directivo y docentes de IE N° 16934	Docente a cargo de la investigación
04	26 de abril	9:00 am - 10:30 am	Componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica	Presentar los fundamentos principales del modelo propuesto así como también sus principales teóricos.	Directivo y docentes de IE N° 16934	Docente a cargo de la investigación
05	3 de mayo	9:00 am - 10:30 am	Prospectivas del Modelo de Gestión Educativa Estratégica	Visión de futuro sobre la aplicabilidad del modelo y establecimiento de compromisos de sostenibilidad.	Directivo y docentes de IE N° 16934	Docente a cargo de la investigación

### VII. PERFIL DEL EGRESADO DEL TALLER

Un profesional que se interrelaciona con otros adultos y otros pares. Cumple una labor pedagógica, pero asume el rol de Promotor y Líder de la Gestión Educativa Estratégica, por lo tanto, cuenta con determinadas competencias que le permiten gestionar de manera pertinente y

eficaz el clima organizacional en su institución educativa y la comunidad en general. El perfil contempla algunas características:

- Docentes que dinamizan su trabajo desde la centralidad en lo pedagógico.
- Docentes que fomentan el desarrollo de competencias y profesionalización.
- Docentes que aprovechan las funcionalidades del trabajo en equipo.
- Docentes con pleno ejercicio de la innovación y apertura al aprendizaje.
- Docentes que fomentan espacios de reflexión para la formación permanente y contribuyen con el asesoramiento y orientación para la profesionalización.
- Docentes que trabajan bajo un clima organizacional cohesionado por una visión de futuro.
- Docentes que dinamizan la intervención sistémica y estratégica que apunte al logro de objetivos comunes.

## **VIII. METODOLOGÍA**

Es un taller participativo, donde se promueve el inter aprendizaje a través del diálogo y la reflexión, la aplicación de lo aprendido en prácticas grupales y la socialización de los resultados en plenaria.

### **8.1. Principios metodológicos que sustentan el plan**

- Aplicar el enfoque por competencias que desarrollan capacidades, conocimientos, actitudes y valores.
- Orientar a la formación integral del participante expresado en el aprender a ser, el aprender a saber, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a emprender.
- Tomar decisiones para lograr el cambio.
- Gestionar recursos y apoyos de otros sectores.
- Evaluar en forma continua el desarrollo de todos los procesos

### **8.2. Estrategias**

- Organizar situaciones de aprendizaje, teniendo en cuenta el contexto local.
- Recoger los conocimientos previos, a través de sensibilizar a los participantes para recoger sus expectativas y sus saberes y detectar que aspectos desconoce y generan conflicto cognitivo.
- Articular los conocimientos previos con el nuevo conocimiento a ser logrado, en forma vivencial e interactiva.
- Facilitar los medios y recursos que faciliten los procesos de aprendizaje.
- Fortalecer el trabajo en equipo, promoviendo el liderazgo en los roles asumidos al interior de cada equipo.

- Establecimiento de compromisos para la aplicación y extensión de los aprendizajes en su institución educativa.
- Evaluación con la verificación de los indicadores de logro.

## IX. RESULTADOS ESPERADOS

El presente taller pretende fortalecer las capacidades del directivo y docentes de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del CP Siete de Agosto para:

- Asegurar un adecuado clima organizacional en la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del CP Siete de Agosto.
- Consolidar y darle sostenibilidad al Modelo de Gestión Educativa Estratégica que mejore la calidad educativa de parte de los miembros de la comunidad educativa de esta casa de estudios.
- Familiarizarlos con la dinámica de gestión de este modelo para un mejor clima organizacional y una mayor productividad de parte del equipo docente la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del CP Siete de Agosto.

## X. FINANCIAMIENTO

• El presente Plan de Fortalecimiento de Capacidades en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional, será autofinanciado con presupuesto propio, según el siguiente detalle:

N°	Requerimiento	Unidad	Costo Unitario	Total
01	Servicio de videoconferencia Zoom Meetings (\$ 14,99 cotizado a S/. 3,7)	1 mes	S/. 55,50	S/. 55,50
02	Servicio de Internet (60 Mbps - Movistar)	1 mes	S/. 85,00	S/. 85,00
03	Asesoría y soporte externo	1 mes	S/. 950,00	S/. 950,00
Total				S/. 1090,50

## XI. CONTROL Y EVALUACIÓN

El control de la capacitación se realizará mediante los siguientes instrumentos:

- Registro de asistencia. Se registrarán asistencia según las fechas programadas a través de la plataforma Google Forms.
- Actividades de evaluación de cada taller. Se realizarán evaluación permanente a través de la plataforma Google Forms.
- Análisis de grabaciones de video conferencia para establecer fortalezas y debilidades de cada jornada.

## PRIMERA SESIÓN

### Diagnóstico del nivel de desarrollo del clima organizacional

#### I.DATOS INFORMATIVOS

Número de la sesión	Fecha	Duración	Facilitador
1	5 de abril	90 minutos	Gustavo Tejada Morales

#### II.ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Capacidades/ Actitudes	Conocimientos	Indicadores de logro
Conocer el nivel de desarrollo del clima organizacional institucional.	Clima organizacional	Valora la importancia de un buen clima organizacional

#### III.SECUENCIA METODOLÓGICA

Tema	Objetivo	Descripción de la actividad	Materiales	Tiempo
1. Bienvenida	Inaugurar el taller	<b>Apertura del taller</b> -Palabras de bienvenida al facilitador	-Computadora -Software Zoom	10 min.
2. Presentación de los participantes	Identificar a las y los participantes y su experiencia	<b>Dinámica de dónde soy</b> -El facilitador pide que cada participante diga su nombre y elija una cualidad con la letra inicial de su primer nombre e indique de dónde viene. Por ejemplo: soy Gustavo, encantador y vengo de Chiclayo, continua el siguiente, soy Juan, muy jovial vengo de San Ignacio...	-Computadora -Software Zoom	10 min.
3. Lista de Expectativas y normas de convivencia	Determinar las necesidades de los participantes y las reglas de convivencia	<b>Consigna para el trabajo:</b> -Cada participante elige su expectativa: lo que espero, lo que no quiero y lo que traigo al taller, además proponen 1 regla de convivencia y la dibujan. <b>Plenaria:</b> -Cada participante se presenta, sus expectativas y la regla. <b>Valoración:</b>	-Computadora -Software Zoom -PPT	20 min.

		-El facilitador valora el aporte y los organiza en un pptx.		
4. Objetivos y actividades a desarrolla	Conocer los objetivos, metodología y temática a abordar	<b>Exposición visualizada</b> -Se presentan objetivos, metodología y temática a abordar en la presente sesión. -El facilitador aprovecha hacer la vinculación con las expectativas y normas de los participantes	-Computadora -Software Zoom -PPT	10 min.
5. Diagnóstico de nivel de desarrollo del clima organizacional	Presentar los resultados de las percepciones docentes sobre clima organizacional actual	<b>Exposición dialogada</b> -Presentación de los resultados del pre test de medición del nivel de desarrollo del clima organizacional de la IE, consignando los cuadros más significativos. -Introducción de interrogantes motivando la discusión. -Análisis de posibles causas de los resultados dados a conocer. -Identificación de barreras y modos de superarlas	-Computadora -Software Zoom -PPT	30 min.
Evaluación del día y cierre	Calificar el desarrollo del día	<b>Cierre del taller</b> -A través de una Google Formulario se pide que los participantes califiquen su estado de satisfacción y su estado de aprendizaje.	-Computadora -Software Zoom -Formulario Google	10 min.
				90 min.

## SEGUNDA SESIÓN

### Características de un buen clima organizacional

#### I.DATOS INFORMATIVOS

Número de la sesión	Fecha	Duración	Facilitador
2	12 de abril	90 minutos	Gustavo Tejada Morales

#### II.ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Capacidades/ Actitudes	Conocimientos	Indicadores de logro
Conocer las características de un adecuado clima organizacional institucional.	-Clima organizacional: Componentes y tipos -Teoría de Robbins	Valora la importancia de un buen clima organizacional

#### III.SECUENCIA METODOLÓGICA

Tema	Objetivo	Descripción de la actividad	Materiales	Tiempo
1. Bienvenida	Dar la bienvenida	<b>Apertura del segundo día</b> -Palabras de bienvenida al facilitador	-Computadora -Software Zoom	10 min.
2. Recuperando aprendizajes	Determinar los aprendizajes del primer día y los objetivos del segundo	<b>Dinámica cómo nos sentimos</b> - El facilitador promueve la participación de los docentes preguntándoles cómo se sienten el día de hoy y qué es lo que más recuerdan del día anterior. -Se aprovecha el resumen y se asocia con el temas del día.	-Computadora -Software Zoom	10 min.
3. Lista de Expectativas y normas de convivencia	Determinar las necesidades de los participantes y las reglas de convivencia	<b>Consigna para el trabajo:</b> -Cada participante elige su expectativa: lo que espero, lo que no quiero y lo que traigo al taller, además proponen 1 regla de convivencia y la dibujan. <b>Plenaria:</b> -Cada participante se presenta, sus expectativas y la regla. <b>Valoración:</b> -El facilitador valora el aporte y los organiza en un pptx.	-Computadora -Software Zoom -PPT	20 min.

4. Objetivos y actividades a desarrollar	Conocer los objetivos, metodología y temática a abordar	<b>Exposición visualizada</b> -Se presentan objetivos, metodología y temática a abordar en la presente sesión. -El facilitador aprovecha hacer la vinculación con las expectativas y normas de los participantes	-Computadora -Software Zoom -PPT	10 min.
5. Componentes y tipos de clima organizacional	Presentar los componentes y tipos de clima organizacional actual	<b>Exposición dialogada</b> -El facilitador pregunta a los docentes cuál creen que sería las condiciones para un adecuado clima organizacional, tomando nota de los aportes más relevantes -Presentación de las características de un buen del clima organizacional en la IE. -Introducción de interrogantes motivando la discusión: ¿Qué tipo de clima organizacional puedo identificar en mi centro de labores? ¿En qué me comprometo a mejorar para transformarlo? -Identificación de barreras y modos de superarlas	-Computadora -Software Zoom -PPT	30 min.
Evaluación del día y cierre	Calificar el desarrollo del día	<b>Cierre del taller</b> -A través de una imagen de caritas tipo escala de valoración se pide que los participantes califiquen su estado de satisfacción y su estado de aprendizaje dándolo a conocer con los dedos de sus manos sea 1 ó 5 según su valoración.	-Computadora -Software Zoom -Formulario Google	10 min.
				90 min.

### TERCERA SESIÓN

#### Bases y características del Modelo de Gestión Educativa Estratégica

#### I.DATOS INFORMATIVOS

Número de la sesión	Fecha	Duración	Facilitador
3	19 de abril	90 minutos	Gustavo Tejada Morales

#### II.ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Capacidades/ Actitudes	Conocimientos	Indicadores de logro
Analizar las bases y características del modelo de gestión educativa estratégica y recoger perspectivas de mejora.	-Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Bases y Características	Valora la importancia del Modelo de gestión educativa estratégica

#### III.SECUENCIA METODOLÓGICA

Tema	Objetivo	Descripción de la actividad	Materiales	Tiempo
1. Bienvenida	Dar la bienvenida	<b>Apertura del tercer día</b> -Palabras de bienvenida al facilitador	-Computadora -Software Zoom	10 min.
2. Recuperando aprendizajes	Determinar los aprendizajes del segundo día y los objetivos del tercero	<b>Dinámica cómo nos sentimos</b> - El facilitador promueve la participación de los docentes preguntándoles cómo se sienten el día de hoy y qué es lo que más recuerdan del día anterior. -Se aprovecha el resumen y se asocia con el temas del día.	-Computadora -Software Zoom	10 min.
3. Lista de Expectativas y normas de convivencia	Determinar las necesidades de los participantes y las reglas de convivencia	<b>Consigna para el trabajo:</b> -Cada participante elije su expectativa: lo que espero, lo que no quiero y lo que traigo al taller, además proponen 1 regla de convivencia y la dibujan. <b>Plenaria:</b> -Cada participante se presenta, sus expectativas y la regla. <b>Valoración:</b>	-Computadora -Software Zoom -PPT	20 min.

		-El facilitador valora el aporte y los organiza en un pptx.		
4. Objetivos y actividades a desarrolla	Conocer los objetivos, metodología y temática a abordar	<b>Exposición visualizada</b> -Se presentan objetivos, metodología y temática a abordar en la presente sesión. -El facilitador aprovecha hacer la vinculación con las expectativas y normas de los participantes	-Computadora -Software Zoom -PPT	10 min.
5. Bases y características del modelo de gestión educativa estratégica	Presentar las bases y características del modelo de gestión educativa estratégica	<b>Exposición dialogada</b> -El facilitador pregunta a los docentes cuál creen que es el modelo de gestión más adecuado para tener un buen clima organizacional. -Presentación de las bases y características del modelo de gestión educativa estratégica. -Introducción de interrogantes motivando la discusión: ¿Qué características del Modelo de Gestión Educativa Estratégica consideras que se viene desarrollando en tu institución? ¿Cuáles no? ¿En qué me comprometo a mejorar para transformarlo? -Identificación de barreras y modos de superarlas	-Computadora -Software Zoom -PPT	30 min.
Evaluación del día y cierre	Calificar el desarrollo del día	<b>Cierre del taller</b> -A través de una imagen de caritas tipo escala de valoración se pide que los participantes califiquen su estado de satisfacción y su estado de aprendizaje dándolo a conocer con los dedos de sus manos sea 1 ó 5 según su valoración.	-Computadora -Software Zoom -Formulario Google	10 min.
				90 min.

## CUARTA SESIÓN

### Modelo de Gestión Educativa Estratégica

#### I.DATOS INFORMATIVOS

Número de la sesión	Fecha	Duración	Facilitador
4	26 de abril	90 minutos	Gustavo Tejada Morales

#### II.ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Capacidades/ Actitudes	Conocimientos	Indicadores de logro
Analizar los componentes del modelo de gestión educativa estratégica y recoger perspectivas de mejora.	-Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Componentes -Teoría de Chiavenato	Valora la importancia de la gestión educativa estratégica

#### III.SECUENCIA METODOLÓGICA

Tema	Objetivo	Descripción de la actividad	Materiales	Tiempo
1. Bienvenida	Dar la bienvenida	<b>Apertura del tercer día</b> -Palabras de bienvenida al facilitador	-Computadora -Software Zoom	10 min.
2. Recuperando aprendizajes	Determinar los aprendizajes del primer día y los objetivos del segundo	<b>Dinámica cómo nos sentimos</b> - El facilitador promueve la participación de los docentes preguntándoles cómo se sienten el día de hoy y qué es lo que más recuerdan del día anterior. -Se aprovecha el resumen y se asocia con el temas del día.	-Computadora -Software Zoom	10 min.
3. Lista de Expectativas y normas de convivencia	Determinar las necesidades de los participantes y las reglas de convivencia	<b>Consigna para el trabajo:</b> -Cada participante elije su expectativa: lo que espero, lo que no quiero y lo que traigo al taller, además proponen 1 regla de convivencia y la dibujan. <b>Plenaria:</b> -Cada participante se presenta, sus expectativas y la regla. <b>Valoración:</b>	-Computadora -Software Zoom -PPT	20 min.

		-El facilitador valora el aporte y los organiza en un pptx.		
4. Objetivos y actividades a desarrolla	Conocer los objetivos, metodología y temática a abordar	<b>Exposición visualizada</b> -Se presentan objetivos, metodología y temática a abordar en la presente sesión. -El facilitador aprovecha hacer la vinculación con las expectativas y normas de los participantes	-Computadora -Software Zoom -PPT	10 min.
5. Componentes del modelo de gestión educativa estratégica	Presentar los componentes del modelo de gestión educativa estratégica	<b>Exposición dialogada</b> -El facilitador pregunta a los docentes cuál creen que el modelo de gestión más adecuado para tener un adecuado clima organizacional. -Presentación de los componentes del modelo de gestión educativa estratégica. -Introducción de interrogantes motivando la discusión: ¿Qué características del Modelo de Gestión Educativa Estratégica consideras que se viene desarrollando en tu institución? ¿Cuáles no? ¿En qué me comprometo a mejorar para transformarlo? -Identificación de barreras y modos de superarlas	-Computadora -Software Zoom -PPT	30 min.
Evaluación del día y cierre	Calificar el desarrollo del día	<b>Cierre del taller</b> -A través de una imagen de caritas tipo escala de valoración se pide que los participantes califiquen su estado de satisfacción y su estado de aprendizaje dándolo a conocer con los dedos de sus manos sea 1 ó 5 según su valoración.	-Computadora -Software Zoom -Formulario Google	10 min.
				90 min.

## QUINTA SESIÓN

### Prospectivas del Modelo de Gestión Educativa Estratégica

#### I.DATOS INFORMATIVOS

Número de la sesión	Fecha	Duración	Facilitador
5	3 de mayo	90 minutos	Gustavo Tejada Morales

#### II.ORGANIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Capacidades/ Actitudes	Conocimientos	Indicadores de logro
Reflexionar sobre las prospectivas del modelo de gestión educativa estratégica.	-Modelo de Gestión Educativa Estratégica: una visión de futuro	Valora la importancia del modelo de gestión educativa estratégica

#### III.SECUENCIA METODOLÓGICA

Tema	Objetivo	Descripción de la actividad	Materiales	Tiempo
1. Bienvenida	Dar la bienvenida	<b>Apertura del tercer día</b> -Palabras de bienvenida al facilitador	-Computadora -Software Zoom	10 min.
2. Recuperando aprendizajes	Determinar los aprendizajes del cuarto día y los objetivos del quinto	<b>Dinámica cómo nos sentimos</b> - El facilitador promueve la participación de los docentes preguntándoles cómo se sienten el día de hoy y qué es lo que más recuerdan del día anterior. -Se aprovecha el resumen y se asocia con el temas del día.	-Computadora -Software Zoom	10 min.
3. Lista de Expectativas y normas de convivencia	Determinar las necesidades de los participantes y las reglas de convivencia	<b>Consigna para el trabajo:</b> -Cada participante elige su expectativa: lo que espero, lo que no quiero y lo que traigo al taller, además proponen 1 regla de convivencia y la dibujan. <b>Plenaria:</b> -Cada participante se presenta, sus expectativas y la regla.	-Computadora -Software Zoom -PPT	20 min.

		<b>Valoración:</b> -El facilitador valora el aporte y los organiza en un pptx.		
4. Objetivos y actividades a desarrollar	Conocer los objetivos, metodología y temática a abordar	<b>Exposición visualizada</b> -Se presentan objetivos, metodología y temática a abordar en la presente sesión. -El facilitador aprovecha hacer la vinculación con las expectativas y normas de los participantes	-Computadora -Software Zoom -PPT	10 min.
5. Prospectivas del modelo de gestión educativa estratégica	Presentar cómo se proyecta prospectivamente el modelo de gestión educativa estratégica	<b>Exposición dialogada</b> -El facilitador pregunta a los docentes: ¿Desde un punto de vista prospectivo como debemos concebir a una institución educativa en el contexto del siglo XXI? -Presentación de los componentes del modelo de gestión educativa estratégica. -Introducción de interrogantes motivando la discusión: ¿Cómo crees que se puede darle sostenibilidad al Modelo de Gestión Educativa Estratégica en tu institución? ¿En qué me comprometo a mejorar para lograrlo? -Identificación de barreras y modos de superarlas	-Computadora -Software Zoom -PPT	30 min.
Evaluación del día y cierre	Calificar el desarrollo del día	<b>Cierre del taller</b> -A través de una imagen de caritas tipo escala de valoración se pide que los participantes califiquen su estado de satisfacción y su estado de aprendizaje dándolo a conocer con los dedos de sus manos sea 1 ó 5 según su valoración.	-Computadora -Software Zoom -Formulario Google	10 min.
				90 min.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES**

Después de haber realizado este trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Se demuestra que la aplicación de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica contribuye a mejorar el clima organizacional, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto puesto que según los resultados obtenidos los niveles de desarrollo del clima organizacional presentaban al inicio una media de 71 puntos (Tabla N° 15), y al finalizar la implementación del Modelo de Gestión, la misma muestra (N=12), mostraba una importante mejora con una media de 95 puntos que establece una diferencia de +24 entre ambos momentos de la medición.

Al iniciar el presente estudio se diagnosticó las características que presenta el clima organizacional en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto, puesto que, según los resultados obtenidos por la administración de la medición inicial, se puede dar cuenta de que la mitad de los docentes (50%), según la tabla N° 16, figuraba en el nivel de logro Medio, con puntajes en el test que oscilaban entre 57 a 89.

También, se organizó el modelo teórico para aplicar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica bajo el sustento teórico de Robbins y Judge (2009) quienes fundamentan el comportamiento organizacional en la gestión educativa estratégica a través del involucramiento de la comunidad educativa en procesos participativos con el fin de aumentar su compromiso con los objetivos institucionales y Chiavenato (2009) quien propone que, en el ámbito institucional, se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva el clima organizacional y la dirección de una institución, hasta conseguir el éxito deseado.

Asimismo, se diseñó un Plan de Fortalecimiento de Capacidades en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional en los docentes de la IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, que se dinamizó bajo el objetivo de fortalecer las capacidades de directivos y docentes en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica que contribuya a mejorar el clima organizacional y asegure un mejor desarrollo del servicio educativo y que contó con la participación masiva de los docentes involucrados en el presente estudio, considerando 5 sesiones de trabajo con la muestra considerada.

En la evaluación de las características del clima organizacional después de haber aplicado el plan del Modelo de Gestión Educativa Estratégica, en los docentes, de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, se encontró que en la medición final o post test el 75% de los mismos percibe un nivel de desarrollo del clima organizacional alto, en lo que respecta a las Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Identidad, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y Valores colectivos, lo cual demostraría la funcionalidad del Modelo de Gestión Educativa Estratégica en la mejora de la dinámica del clima organizacional lo que permite potenciar el desarrollo de competencias docentes, aspecto más que evidente según el comportamiento estadístico obtenido.

Finalmente, respecto a la evaluación de la hipótesis de investigación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación (considerando los resultados de la t de student) por tanto, la variable independiente (Modelo de Gestión Educativa Estratégica) contribuyó significativamente a la mejora de la variable dependiente (clima organizacional).

## **CAPÍTULO V**

### **RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado este trabajo de investigación se plantea las siguientes sugerencias:

A los directivos de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto, considerar en su gestión como líder pedagógico el Modelo de Gestión Educativa Estratégica, que contribuya a mejorar el clima organizacional, dinamizado por el conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

A los docentes de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto, contribuir con la búsqueda de un buen clima organizacional a través de sumar esfuerzos con el equipo directivo institucional que articule las Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Identidad, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección y Valores colectivos en la consolidación de un servicio educativo de calidad.

A otros investigadores interesados en ahondar el análisis de las variables consideradas en el presente estudio, tener en cuenta un muestreo probabilístico con grupo control y por supuesto una muestra mucho más grande o incluir a un número mayor de instituciones en las que se puede hacer un análisis de mayor envergadura.

## **BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA**

- Alarcón, G. J. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito*. Lima, Perú: Informe de tesis de grado para optar el Grado Académico de Doctor en Gestión de Empresas. Recuperado el 08 de julio de 2020, de <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/TESIS2018/DOCTORADO/tesis11.pdf>
- Arce, B. G. y Malvas, R. Y. (2014). *El clima organizacional y las relaciones interpersonales en la IE Manuel Gonzales Prada*. Trujillo, Perú: Informe de tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en gestión e Innovación Educativa. Recuperado el 08 de julio de 2020, de [http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce\\_Malvas\\_tesis\\_maestr%c3%ada\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/134/Arce_Malvas_tesis_maestr%c3%ada_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Avila, A. R. (1998). *Estadística Elemental*. Lima: WH Editores SRL.
- Baldoceda, P. M. (2017). *Clima y Compromiso Organizacional de la Gerencia de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones en una Institución Bancaria*. Lima, Perú: Informe de tesis para optar el grado académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial. Recuperado el 08 de julio de 2020, de [http://repositorio.upeu.edu.pe:8080/bitstream/handle/UPEU/1136/Marco\\_Tesis\\_Maestro\\_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe:8080/bitstream/handle/UPEU/1136/Marco_Tesis_Maestro_2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Barrios, R. J. (mayo de 2014). *Red de bibliotecas Landivarianas*. Recuperado el 08 de julio de 2020, de Sitio Web de la Universidad Rafael Landivar de Guatemala: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Barrios-Jansie.pdf>
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México : Editorial Trillas.
- Carrasco, D. S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chapilliquen, R. A. (2018). *Gestión educativa en la práctica docente de la I.E. Fé y Alegría N° 37*. Lima, Perú: Informe de tesis para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación de la UNE "EGV". Recuperado el 29 de junio de 2020, de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1610/TM%20CE->

- Ev%203527%20CH1%20-  
%20Chapilliquen%20Requejo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 28 de julio de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. México, D. F: McGraw Hill Interamericana Editores SA de CV. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3\\_-\\_Planeacion\\_Estrategica\\_-\\_Chiavenato\\_-\\_3ra\\_Ed\\_-\\_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto\\_Chiavenato\\_Fundamentos\\_y\\_aplic.pdf&Expires=1594306821&](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk.pdf?1589483840=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=1594306821&)
- Erazo, M. P., Álvarez, G. C. y Serna, G. H. (2018). Relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral del profesional docente. *Espacios*, 10-17. Recuperado el 08 de julio de 2020, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p10.pdf>
- Eslava, E. (02 de Marzo de 2009). *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*. Recuperado el 12 de diciembre de 2012, de sitio web de Meltom Technologies: [http://www.degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_estrategica\\_del\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/la_gestion_estrategica_del_clima_laboral)
- González, R. G. (2019). identidad docente: Una construcción de la realidad social desde el imaginario del estudiante universitario. *Revista Ciencias de la Educación*, Vol. 29, Nro. 53. Recuperado el 08 de julio de 2020, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/53/art03.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Bapista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores SA de CV.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill - Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Llerena, I. I. (2015). *Diagnóstico del clima laboral y su influencia en la satisfacción del personal de la empresa AUDICOMER SA*. Quito, Ecuador: Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicólogo Industrial de la Universidad Central de Ecuador. Recuperado el 08 de julio de 2020, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7323/1/T-UCE-0007-408i.pdf>

- Pastor, G. A. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada*. Lima, Perú: Informe de tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de la USIL. Recuperado el 28 de junio de 2020, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018\\_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf)
- PCM. (2014). *Participación ciudadana y rendición de cuentas*. Lima: AGL Gráfica Color S.R.L. Obtenido de <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/F3-Participacion-Ciudadana-y-Rendicion-de-Cuentas.pdf>
- Peña, V. R., Hernández, H. D. y Vélez, M. A. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud pública de México*, 528-536. Recuperado el 08 de julio de 2020, de <https://www.scielosp.org/pdf/spm/2015.v57n6/528-536>
- Ramírez, G. M. y Ibarra, V. L. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Rendón, J. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica: Programa escuelas de calidad*. México DF: Secretaría de Educación Pública. Obtenido de <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/07/DOCUMENTO-modelodegestionEE.pdf>
- Revelo, S. O., Collazos, O. C. y Jiménez, T. J. (11 de noviembre de 2017). *Redalyc*. Recuperado el 08 de julio de 2020, de Sitio web de Sistema de Información Científica Redalyc @: [https://www.redalyc.org/jatsRepo/3442/344255038007/html/index.html#redalyc\\_344255038007\\_ref11](https://www.redalyc.org/jatsRepo/3442/344255038007/html/index.html#redalyc_344255038007_ref11)
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico de comportamiento organizacional*. México: Alfa Omega Editores.
- Rodríguez, G. H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de Coordinación del desarrollo social*. Songolquí, Ecuador: Informe de tesis para optar el Grado de Magister en

- Recursos Humanos. Recuperado el 29 de junio de 2020, de  
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>
- Ruiz, B. M. (2019). *Modelo de gestión educativa para mejorar los programas de intervención en educación primaria de la Unidad Gestión Educativa Local Huallaga*. Tarapoto, Perú: Informe de tesis para optar el grado de académico de Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad de la UCV. Recuperado el 15 de julio de 2020, de  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43156/Ruiz\\_BM.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43156/Ruiz_BM.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sagredo, L. E. y Castelló, T. A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas en Chile. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 1-23. Recuperado el 14 de julio de 2020, de  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n2/1409-4703-aie-19-02-1.pdf>
- Sánchez, R. N. y Lache, B. J. (2017). *La Gestión Educativa Estratégica, una herramienta para optimizar los procesos pedagógicos*. Bogotá, Colombia: Informe de tesis de grado para obtener el título de Especialista en Gerencia y Proyección Social de la Educación. Recuperado el 08 de julio de 2020, de  
[https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11808/2017\\_07\\_%207%20PROYECTO%20%20ESPECIALIZACION%20VERSION%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11808/2017_07_%207%20PROYECTO%20%20ESPECIALIZACION%20VERSION%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sum, M. M. (2015). *Motivación y desempeño Laboral*. Quetzaltenango, México: Informe de tesis de grado para obtener el título de Psicóloga Industrial. Recuperado el 28 de julio de 2020, de  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Vázquez, H. E. (2010). *Sistema Estatal de Formación para Docentes y Directivos*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de Sitio web de Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán:  
<http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>

## ANEXOS

Anexo N° 1: Ficha técnica escala Likert para medir el clima organizacional (EDCO)

### *Ficha técnica escala Likert para medir el clima organizacional (EDCO) Especificaciones Psicométricas*

#### **I. Nombre:**

Escala de clima organizacional EDCO

#### **II. Autoras:**

**Creado por:** Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

**Procedencia:** Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

#### **III. Propósito:**

Con el estudio del clima organizacional en una organización educativa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

#### **IV. Usuarios:**

Estuvo orientada a los maestros y maestras de la Institución Educativa N° 16934 “Luis Felipe de las Casas” del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes, provincia de San Ignacio, departamento de Cajamarca.

#### **V. Modo de aplicación:**

1° El presente instrumento de evaluación consta de 24 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de sus dimensiones: Relaciones interpersonales (Ítems N° 1, 2, 3), Estilo de la dirección (Ítems N° 4, 5, 6), Identidad (Ítems N° 7, 8, 9), retribución (Ítems N° 10, 11, 12), Disponibilidad de recursos (Ítems N° 13, 14, 15), Estabilidad (Ítems N° 16, 17, 18), Claridad y coherencia en la dirección (Ítems N° 19, 20, 21) y valores colectivos (Ítems N° 22, 23, 24)

2° El tiempo de duración para desarrollar la escala es de 30 minutos

3° El proceso del llenado fue en forma permanente y se utilizó una encuesta virtual a través de los formularios de google.

4° **Para examinador:** Debe conocer las características del grupo al cual va dirigida la prueba. Leer el instructivo y la prueba en su totalidad. Saber manejar IBM SPSS. Debe tener en cuenta a qué tipo de personas va dirigida la prueba específicamente. Antes de aplicar la prueba el experimentador debe conocer la organización donde se va a aplicar.

5° **Para el sujeto:** Lea las instrucciones y sígalas estrictamente.

## VI. Estructura.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima institucional	Relaciones interpersonales	-Se tiene en cuenta las opiniones de los miembros de la red .	-Los miembros de la IE tienen en cuenta mis opiniones.
		-Grado de ayuda interpersonal.	-Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.
		-Grado de aceptación en los grupos de trabajo.	-Soy aceptado por mi grupo de trabajo institucional.
	Estilo de dirección	-Grado de confianza en el grupo de trabajo.	-Mi director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.
		-Niveles de aceptación en la toma de decisiones interpersonales.	-Mi director generalmente apoya las decisiones que tomo.
		-Liderazgo democrático y de consenso.	-Las órdenes impartidas por el director son arbitrarias.
	Identidad	-Identificación con un trabajo de calidad.	-Los servicios educativos que ofrece la IE son deficientes.
		-Grado de orgullo en relación a la organización educativa.	-Estoy orgulloso de pertenecer a la IE “Luis Felipe de las Casas”.
		-Sentido de compromiso y responsabilidad.	-Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas del Ministerio de educación.
	Retribución	-Percepción de beneficios derivados del trabajo.	-Realmente me interesa el futuro de mi institución educativa.
		-Grado de equidad en la remuneración.	-Considero que sin remuneración no trabajo horas extras.
		-Niveles de satisfacción laboral.	-Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.
	Disponibilidad de recursos	-Disponibilidad de espacio adecuado.	-En la IE dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.
		-Disponibilidad de ambientes físicos.	-El ambiente físico de mi centro de labores es inadecuado.
		-Facilidad para acceso a la información .	-En la IE es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
	Estabilidad	-Percepción de estabilidad laboral.	-El Ministerio de Educación ofrece estabilidad laboral a los docentes.
		-Relaciones laborales con criterio justo.	-He observado que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales.
		-Grado de pertenencia y desarrollo profesional.	-Considero que de mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.
	Claridad y coherencia en la dirección	-Manejo transparente de la organización.	-Los directivos de la IE no dan a conocer los logros institucionales.
		-Consistencia entre metas y programas.	-Pienso que algunas tareas asignadas tienen poca relación con las metas.
		-Comunicación asertiva entre, miembros de la organización.	-Conozco bien como la institución educativa está logrando sus metas.
	Valores colectivos	-Niveles de cooperación interinstitucional	-El trabajo en equipo con otras instituciones educativas es difícil.
		-Grado de apoyo y respeto mutuo.	-Cuando necesito apoyo profesional de otras IE lo puedo conseguir fácilmente.
		-Grado de percepción del medio interno.	-Los miembros de la IE resuelven problemas en lugar de buscar responsabilidades.

## VII. Escala

### 7.1. Características de los Ítems

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima institucional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala que son como sigue:

Tipo de ítem	Escala	Puntaje	Ítem
Positivo (+)	Siempre	5	1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 21, 23, 24
	Casi siempre	4	
	Algunas veces	3	
	Muy pocas veces	2	
	Nunca	1	
Negativo (-)	Siempre	1	3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 19, 20, 22
	Casi siempre	2	
	Algunas veces	3	
	Muy pocas veces	4	
	Nunca	5	

### 7.2. Significación:

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 24 y la máxima es de 120. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima institucional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización institucional.

### 7.3. Escalas

Para determinar si el clima institucional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (24 y 120) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 24 a 56 puntos.
- Promedio: De 57 a 89 puntos.
- Nivel alto: Puntajes entre 90 y 120.

### 7.4. Subescalas

En EDCO hay subescalas o dimensiones que valoran características específicas del clima organizacional como son:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos

### VIII. Validación

-Al ser documento creado por representantes de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz de Santafé de Bogotá, D.C. no se creyó conveniente validar a juicio de expertos

-Análisis de confiabilidad a través de la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach

Anexo N° 2: Instrumento aplicado para medir la variable clima organizacional

### *Escala de Likert para medir el clima organizacional (EDCO)*

#### I. TIPO DE USUARIO

1.1. Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F

1.2. Institución Educativa: \_\_\_\_\_

1.3. Antigüedad: \_\_\_\_\_

#### II. OBJETIVO

Medir las características del clima organizacional de su institución educativa

#### III. INSTRUCCIONES

Gracias por realizar la escala de clima organizacional. No tardará más de 20 minutos en completarla y nos será de gran ayuda para conocer las características del clima organizacional de su institución. La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizará con fines investigativos. Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

*Mi director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:*

		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

#### IV. ITEMS

Nro.	Ítems	Valoración				
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Relaciones interpersonales						
01	-Los miembros de la IE tienen en cuenta mis opiniones.					
02	-Soy aceptado por mi grupo de trabajo institucional.					
03	-Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.					
Estilo de la dirección						
04	-Las órdenes impartidas por el director son arbitrarias.					
05	-Mi director generalmente apoya las decisiones que tomo.					
06	-Mi director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					

Identidad						
07	-Los servicios educativos que ofrece la IE son deficientes.					
08	-Estoy orgulloso de pertenecer a la IE "Luis Felipe de las Casas"					
09	-Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas del Ministerio de educación.					
Retribución						
10	-Considero que sin remuneración no trabajo horas extras.					
11	-Estoy de acuerdo con mi asignación salarial.					
12	-Realmente me interesa el futuro de mi institución educativa.					
Disponibilidad de recursos						
13	-En la IE dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
14	-En la IE es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.					
15	-El ambiente físico de mi centro de labores es inadecuado.					
Estabilidad						
16	-Considero que de mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					
17	-He observado que la permanencia en el cargo depende de preferencias personales.					
18	-El Ministerio de Educación ofrece estabilidad laboral a los docentes.					
Claridad y coherencia en la dirección						
19	-Pienso que algunas tareas asignadas tienen poca relación con las metas.					
20	-Los directivos de la IE no dan a conocer los logros institucionales.					
21	-Conozco bien como la institución educativa está logrando sus metas.					
Valores colectivos						
22	-El trabajo en equipo con otras instituciones educativas es difícil.					
23	-Los miembros de la IE resuelven problemas en lugar de buscar responsabilidades.					
24	-Cuando necesito apoyo profesional de otras IE lo puedo conseguir fácilmente.					

Muchas gracias por su apoyo

**Anexo N° 3:** Base de datos variable clima organizacional medición 1 o pre test

Dimensión Ítem Docente	Relaciones interpersonales			Estilo de la dirección			Identidad			Retribución			Disponibilidad de recursos			Estabilidad			Claridad y coherencia en la dirección			Valores colectivos			Puntaje
	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	
D1	4	5	5	3	5	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5	1	1	3	4	3	4	4	5	2	<b>93</b>
D2	2	3	2	1	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	4	5	1	2	2	2	1	1	1	<b>47</b>
D3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	4	2	3	4	1	2	1	2	2	1	2	<b>51</b>
D4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	2	2	5	5	3	4	5	1	1	5	4	2	4	5	4	<b>92</b>
D5	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	4	4	3	4	4	<b>77</b>
D6	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	5	2	2	1	1	1	1	1	<b>38</b>
D7	3	5	4	2	3	3	4	4	2	5	1	5	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	<b>82</b>
D8	5	4	5	4	4	5	3	2	2	4	3	5	3	2	3	4	5	2	4	4	2	5	4	2	<b>86</b>
D9	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	2	5	2	4	2	2	5	1	1	1	2	4	1	1	<b>49</b>
D10	4	5	4	4	3	4	5	5	2	3	3	4	4	4	4	2	2	1	4	4	3	3	4	4	<b>85</b>
D11	4	5	3	1	3	1	3	5	4	5	3	5	5	2	3	5	4	3	1	4	5	2	3	5	<b>84</b>
D12	4	5	4	4	3	4	4	2	1	3	4	4	5	2	1	5	5	1	3	5	1	1	1	5	<b>77</b>

Fuente: Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

**Anexo N° 4:** Base de datos variable clima organizacional medición 2 o post test

Dimensión Ítem Docente	Relaciones interpersonales			Estilo de la dirección			Identidad			Retribución			Disponibilidad de recursos			Estabilidad			Claridad y coherencia en la dirección			Valores colectivos			Puntaje
	Ítem 01	Ítem 02	Ítem 03	Ítem 04	Ítem 05	Ítem 06	Ítem 07	Ítem 08	Ítem 09	Ítem 10	Ítem 11	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22	Ítem 23	Ítem 24	
D1	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	5	3	5	4	<b>101</b>
D2	4	5	4	3	4	4	5	5	2	5	2	5	4	4	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	<b>89</b>
D3	4	5	5	2	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	2	2	4	4	4	5	3	<b>95</b>
D4	4	5	5	3	4	4	4	5	2	4	2	5	4	2	5	4	2	1	4	2	3	2	4	3	<b>83</b>
D5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	1	4	4	4	5	4	5	5	<b>103</b>
D6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	2	4	5	4	4	5	5	5	<b>107</b>
D7	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	2	2	2	5	4	5	5	5	5	<b>106</b>
D8	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	3	1	3	5	4	4	5	5	5	<b>103</b>
D9	4	5	4	1	2	3	3	5	3	4	2	5	3	1	2	5	4	1	3	3	4	3	2	3	<b>75</b>
D10	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	2	2	3	4	5	4	5	4	<b>90</b>
D11	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	<b>112</b>
D12	4	5	4	4	3	4	4	2	1	3	4	4	5	2	1	5	5	1	3	5	1	1	1	5	<b>77</b>

Fuente: Escala de Likert para medir el Clima Organizacional aplicada a los docentes de IE N° 16934 “Luis Felipe de las Casas”, el 11 de febrero (pre test) y 22 de junio (post test) del 2021

## Anexo N° 5: Informe de similitud de software Turnitin



### Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Gustavo Tejada Morales  
Título del ejercicio: Proyecto tesis 1  
Título de la entrega: Modelo de gestión educativa estratégica para mejorar el cli...  
Nombre del archivo: ducativa\_Estrategica\_para\_mejorar\_el\_clima\_Organizacionall...  
Tamaño del archivo: 955.87K  
Total páginas: 93  
Total de palabras: 26,062  
Total de caracteres: 135,800  
Fecha de entrega: 18-dic.-2021 09:19p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 1733539569

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES



**TESIS**  
Modelo de gestión educativa estratégica para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16934 "Luis Felipe de las Casas" del C.P. Siete de Agosto del distrito de San José de Lourdes provincia de San Ignacio departamento de Cajamarca en el 2020.

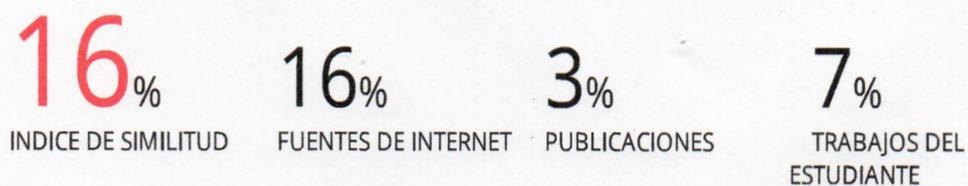
Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Sociales con mención en Gestión Pública y Gerencia Social.

Investigador: Tejada Morales, Gustavo  
Asesor: Cardoso Montoya, Marco Antonio

Lambayeque - Perú  
2021

# Modelo de gestión educativa estratégica para mejorar el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 16934 "Luis Felipe de las Casas" del C.P. Siete de Agosto

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://m.monografias.com">m.monografias.com</a> Fuente de Internet	2%
2	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	2%
3	Submitted to Universidad Marcelino Champagnat Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://repositorio.upao.edu.pe">repositorio.upao.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://www.clubensayos.com">www.clubensayos.com</a> Fuente de Internet	<1%

72

archive.org  
Fuente de Internet

<1 %

73

ilustrados.com  
Fuente de Internet

<1 %

74

revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx  
Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas      Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía      Activo

*Handwritten signature*