

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



**TESIS :**

**Clima institucional y el desempeño docente de las y los docentes en la Institución Educativa Emblemática “Santa Teresita” de la provincia y región de Cajamarca, año 2018.**

**Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

**Investigadora : Esparza Pajares Liliana**

**Asesor : García Caballero Rafael Cristóbal**

**Lambayeque - Perú, 2018**

Clima institucional y el desempeño docente de las y los docentes en la Institución Educativa Emblemática “Santa Teresita” de la provincia y región de Cajamarca, año 2018. Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, con mención en Gerencia Educativa Estratégica.



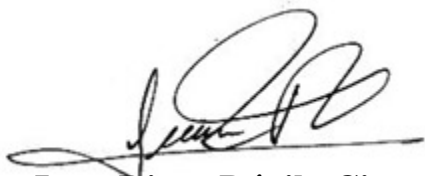
---

**Esparza Pajares Liliana**  
**Investigadora**



---

**Dr. García Caballero Rafael Cristóbal**  
**Asesor**



---

**Dr. Juan Diego Dávila Cisneros**  
**Presidente**



---

**Dra. Martha Ríos Rodríguez**  
**Secretario**



---

**M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto**  
**Vocal**

**Chiclayo, 18 de agosto de 2023.**



## 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: **Liliana Esparza**  
Título del ejercicio: **Tesis de Grado**  
Título de la entrega: **Tesis de grado**  
Nombre del archivo: **UNIVERSIDAD\_NACIONAL\_PEDRO\_RUIZ\_GALLO\_1.docx**  
Tamaño del archivo: **892.85K**  
Total páginas: **100**  
Total de palabras: **13,367**  
Total de caracteres: **72,010**  
Fecha de entrega: **03-sept.-2022 08:22p. m. (UTC-0500)**  
Identificador de la entre... **1892060642**

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y  
EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAestrÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN



TESIS

Clase Institucional y el desarrollo docente de los y las docentes en la  
Institución educativa comunalizada "Santa Teresita" de la provincia y  
región de Cajamarca, año 2018.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de  
la Educación, con mención en Gestión Educativa Estratégica.

Investigadora : Elipodio Pajero Urbina

Asesor : Gloria Calabrera-Rodriguez Córdova

Lambayeque - Perú, 2018

## Tesis de grado

### INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	20%	2%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	3%
2	dspace.um.edu.mx Fuente de Internet	2%
3	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	issuu.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	www.buenastareas.com Fuente de Internet	1%

## Tesis de grado

### INFORME DE ORIGINALIDAD

20%	20%	2%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe:8080	3%
	Fuente de Internet	
2	dspace.um.edu.mx	2%
	Fuente de Internet	
3	repositorio.unprg.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
4	repositorio.upao.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.usanpedro.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
6	issuu.com	1%
	Fuente de Internet	
7	repositorio.unp.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
8	repositorio.uss.edu.pe	1%
	Fuente de Internet	
9	www.buenastareas.com	1%
	Fuente de Internet	



García Caballero Rafael Cristóbal  
DNI 16423540

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, García Caballero Rafael Cristóbal usuario revisor del documento titulado:

Clima institucional y el desempeño docente de las y los docentes en la institución educativa emblemática “Santa Teresita” de la provincia y región de Cajamarca, año 2018.

Cuyo autor es: Esparza Pajares Liliana

Identificado con documento de identidad N° declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 20 % verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 07 de mayo del 2024



García Caballero Rafael Cristóbal

DNI: 16423540



Esparza Pajares, Liliana

DNI: 40678361

# ACTA DE SUSTENTACIÓN



## UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N° 0733-VIRTUAL

Siendo las 07:00 horas, del día Viernes 18 de agosto de 2023; se reunieron via online mediante la plataforma virtual Google Meet, <https://meet.google.com/myq-clar-gmc>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°1732-2022-D-FACHSE, de fecha 21 de setiembre de 2022, integrado por:

Presidente	: Dr. Juan Diego Dávila Cisneros.
Secretaria	: Dra. Martha Ríos Rodríguez.
Vocal	: M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto.
Asesor	: Dr. Rafael Cristóbal García Caballero.



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: “CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS Y LOS DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “SANTA TERESITA” DE LA PROVINCIA Y REGION DE CAJAMARCA, AÑO 2018”; presentada por LILIANA ESPARZA PAJARES, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al(los) 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 (15) (QUINCE) en la escala vigesimal, que equivale a la mención de REGULAR

Siendo las 8:00. 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. Juan Diego Dávila Cisneros

PRESIDENTE

Dra. Martha Ríos Rodríguez

SECRETARIA

M.Sc. Juan Carlos Granados Barreto

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.

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios, por darme la fuerza para continuar en este proceso de preparación profesional y a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito.

Liliana

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecir mi vida y a todas las personas que me ayudaron de manera desinteresada para lograr este nuevo reto profesional.

Liliana



## INDICE

DEDICATORIA .....	viii
AGRADECIMIENTO.....	viii
<b>INDICE .....</b>	<b>ix</b>
INDICE DE TABLAS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INDICE DE FIGURAS .....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO .....	17
1.1. Antecedentes de la investigación.....	17
1.2. MARCO TEORICO.....	20
1.2.1. Clima organizacional.....	20
1.2.2. Teorías del clima organizacional. ....	22
1.2.3. Teoría del clima organizacional de Likert. ....	24
1.2.4. Clima institucional.....	27
1.2.5. El desempeño docente.....	28
1.3. Esquema teórico de la propuesta. ....	34
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES. ....	35
2.1. Diseño de investigación .....	35
2.2. Población y muestra.....	35
2.3. Materiales.....	35
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:.....	35
2.5. Procedimientos para la recolección de datos.....	35
2.6. Análisis Estadístico de los Datos. ....	36
CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	37
3.1. Resultados.....	37
3.1.1. Encuesta a docentes sobre clima institucional.....	37
3.2. Discusión de resultados.....	65
3.3. Propuesta teórica .....	66

3.3.1. Título: .....	66
3.3.2. Introducción.....	66
3.3.3. Objetivo:.....	67
3.3.4. Sustento teórico.....	67
3.3.5. Estrategias .....	68
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFIA .....	74
<b>ANEXOS</b> .....	77
ANEXO N° 1: CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL.....	77
ANEXO N° 2: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE.....	79

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Esquema teórico de la propuesta.....	34
Figura N° 2: Sexo de docentes.....	37
Figura N° 3: Escala Magisterial.....	37
Figura N° 4: Nivel de comunicación.....	38
Figura N° 5: Rapidez de: información.....	38
Figura N° 6: Nivel aceptación propuestas.....	39
Figura N° 7: Implementación normas.....	39
Figura N° 8: Incidencia espacios y horarios I.E.....	40
Figura N° 9: Ocultamiento de información.....	40
Figura N° 10: Grado satisfacción.....	41
Figura N° 11: Participación profesorado.....	41
Figura N° 12: Autonomía I.E.....	42
Figura N° 13: Profesorado y motivación.....	42
Figura N° 14: Motivación y condiciones de trabajo.....	42
Figura N° 15: Relaciones interpersonales.....	43
Figura N° 16: Grado confianza.....	43
Figura N° 17: Grado de sinceridad.....	44
Figura N° 18: Respeto por espacios.....	44
Figura N° 19: Trato amical.....	45
Figura N° 20: Reuniones I.E.....	45
Figura N° 21: Participación actividades I.E.....	46
Figura N° 22: Participación directivos I.E.....	46
Figura N° 23: Consejo educativo.....	47
Figura N° 24: Participación profesores.....	47
Figura N° 25: Trabajo equipo.....	48
Figura N° 26: Ayuda trabajo docente.....	48
Figura N° 27: Nivel trabajo equipo.....	48
Figura N° 28: Desarrollo reuniones I.E.....	49
Figura N° 29: Formación profesorado trabajo equipo.....	50
Figura N° 30: Frecuencia reuniones.....	50
Figura N° 31: Coordinación docente.....	51
Figura N° 32: Sexo.....	51
Figura N° 33: Escala magisterial.....	52
Figura N° 34: Dominio temática área.....	52
Figura N° 35: Clases interesantes.....	53
Figura N° 36: Ideas y reflexiones.....	53
Figura N° 37: Estrategias de trabajo.....	54
Figura N° 38: Formas de evaluación.....	55
Figura N° 39: Aburrimiento en clases.....	55
Figura N° 40: Aplicación de todo lo aprendido.....	56
Figura N° 41: Interés aprendizaje.....	56
Figura N° 42: Motivación búsqueda información.....	57
Figura N° 43: Promoción valores.....	57

Figura N° 44: Resolver dudas.....	57
Figura N° 45: Responsabilidad cuidado medio ambiente .....	58
Figura N° 46: Proyectos de investigación.....	59
Figura N° 47: Cumple horario clases.....	59
Figura N° 48: Aportes logro objetivos .....	60
Figura N° 49: Participa en comités.....	60
Figura N° 50: Participa actividades .....	60
Figura N° 51: Planifica sesiones clases.....	61
Figura N° 52: Respeto ideas estudiantes .....	62
Figura N° 53: Investigaciones estudiantes.....	62
Figura N° 54: Ambiente adecuado.....	63
Figura N° 55: Buenas relaciones .....	63
Figura N° 56: Propone actividades .....	64
Figura N° 57: Ambiente cordialidad.....	64

## RESUMEN

En el proceso de gestión institucional de la Institución Educativa Emblemática “Santa Teresita” de la ciudad de Cajamarca; se observó deficiencias en el clima laboral de un grupo de profesores, que incide en el buen desempeño docente; originándose la pregunta central: ¿De qué manera el diseño y propuesta de estrategias de clima institucional, mejora el desempeño docente? El objeto de estudio lo constituye el proceso de gestión institucional y el objetivo fue: proponer estrategias de clima institucional, para mejorar el desempeño docente en la institución antes citada. Las teorías sobre clima institucional y desempeño docente, permitieron el sustento de la investigación y la propuesta teórica. El diseño de investigación fue descriptivo con propuesta, trabajándose con la totalidad de los profesores. La principal conclusión es que el clima institucional influye determinantemente en el buen desempeño de los docentes.

Palabras clave: clima institucional, desempeño docente. estrategias.

## ABSTRACT

In the process of institutional management of the Emblematic Institution "Santa Teresita" of the city of Cajamarca; Deficiencies were observed in the work climate of a group of teachers, which affects the good teaching performance; originating the central question: How does the proposal of institutional climate strategies improve teacher's performance? The object of study is the process of institutional management and the objective was to design and propose institutional climate strategies to improve teaching performance in the aforementioned institution. The theories on institutional climate and teaching performance, allowed the sustenance of the research and the theoretical proposal. The research design was descriptive with proposal, working with the totality of the professors. The main conclusion is that the institutional climate has a decisive influence on the good performance of teachers.

Key words: Institutional climate, teaching performance. strategies.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada: clima institucional y el desempeño docente de los docentes en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de la provincia y región de Cajamarca, año 2018, se originó al percibir deficientes relaciones interpersonales, manifestadas por una escasa comunicación, desconfianza y relativa participación en los asuntos del colegio por un grupo de profesores, que inciden en un buen desempeño.

El objeto de estudio lo constituye el proceso de gestión institucional y los objetivos fueron:

**Objetivo General:** Proponer estrategias de clima institucional para mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa Emblemática “Santa Teresita” del distrito, provincia y región de Cajamarca; y, como objetivos específicos:

- a. Diagnosticar el desempeño docente de las y los docentes de la Institución Educativa Emblemática “Santa Teresita” del distrito, provincia y región de Cajamarca.
- b. Fundamentar la propuesta.
- c. Diseñar las estrategias de clima institucional.

La hipótesis de trabajo quedó establecida de la siguiente manera:

La propuesta de estrategias sobre clima institucional, mejoran el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca.

El campo de acción quedó delimitado por las estrategias sobre clima institucional.

El diseño de investigación, según su tipo es cuantitativo, según su nivel es descriptivo con propuesta, y, según su diseño es no experimental.

La población está constituida por la totalidad de profesores, a quienes se les aplicó un cuestionario para conocer sobre su desempeño docente. Los resultados se presentaron en, tablas y figuras estadísticas, los mismos que fueron analizados e interpretados.

Las principales conclusiones fueron, que la percepción de la mayoría de docentes sobre el clima institucional en términos generales es bueno, sin embargo, un gran porcentaje de los mismos lo perciben como regular. En cambio, la percepción sobre su desempeño docente es alto.

La tesis está estructurada en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se aborda los antecedentes de la investigación, los aspectos teóricos conceptuales sobre clima institucional y desempeño docente.

En el segundo capítulo, se trata sobre la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación; los métodos y materiales utilizados.

En el tercer capítulo, se analizan los resultados de la investigación, los mismos que son presentados en tablas y figuras estadísticas. Por otro lado, se plasma la propuesta de estrategias de clima institucional.

En el cuarto capítulo, se detallan las conclusiones y,

En el quinto capítulo, las recomendaciones.

Finalmente, se cierra la investigación con la bibliografía referenciada y los anexos.



## CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes de la investigación.

López J. (2017). En su tesis: “RELACIÓN ENTRE CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE DE LOS INSTRUCTORES MILITARES EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS”; concluye: “En cuanto al primer objetivo específico, se puede mencionar que la variable Clima Institucional muestra que dos de cuatro dimensiones son positivas y favorecen un buen clima institucional. Estas son la dimensión Motivación, y la dimensión Participación y ello se debe fundamentalmente al alto grado de motivación intrínseca existente en los Oficiales Instructores por el hecho de trabajar en el más importante centro de formación de la Institución, la Escuela Militar de Chorrillos. Es necesario mencionar que no sienten un adecuado apoyo de parte de los Directivos del centro educativo, de los docentes no militares ni de la plana administrativa y sienten que el nivel de comunicación es solo regular y que su labor no es valorada por la sociedad en general.

En lo referente al segundo objetivo específico, se puede indicar que la variable Desempeño Docente muestra tres dimensiones con un importante porcentaje de percepción alta y muy alta: Capacidades Pedagógicas, Emocionalidad y Relaciones Interpersonales. Se manifiesta un convencimiento de los Oficiales Instructores de sentir que poseen un buen nivel de su capacidad pedagógica, también se nota un nivel de autoestima y un autoconcepto muy positivo respecto a su comportamiento y conducta docente. Otro aspecto muy destacable es el excelente nivel de relaciones interpersonales con sus pares y con sus alumnos (Cadetes). Todo ello es consecuencia de un comportamiento proactivo de los Oficiales que sienten que es un reconocimiento muy particular, ser nombrados como Instructores en la EMCH siendo un mérito importante en la carrera del Oficial. Como aspectos por mejorar se debe señalar que no hay una participación importante de los Instructores en la planificación de contenidos, ausencia de actividades de capacitación y reducido empleo de la capacidad tecnológica.

En cuanto al tercer objetivo específico de la investigación, el nivel de relación de las dimensiones de la variable Clima Institucional con las dimensiones de la variable Desempeño

Docente se puede señalar que: La dimensión Comunicación se correlaciona en mejor medida con la dimensión Capacidades Pedagógicas y con la dimensión Responsabilidad ; en ambos casos la correlación es moderada y se produce fundamentalmente por la calidad de Oficiales Instructores que trabajan en la EMCH, los cuales poseen un alto nivel de responsabilidad y capacidad profesional que se potencian fácilmente con un adecuado nivel de Comunicación; La dimensión de Motivación se correlaciona en mayor medida con la dimensión Relaciones interpersonales en forma moderada y ello se debe fundamentalmente porque el “espíritu de cuerpo” es un valor siempre presente en el trabajo de los Oficiales Instructores; La dimensión Confianza tiene una correlación débil con las dimensiones de la variable Desempeño Docente, observando que, pese a que existe una relación positiva en todos los casos, en ninguna de ellas se manifiesta una relación siquiera moderada, esto es una situación que se materializa fundamentalmente por la deficiente comunicación existente en el centro educativo; y La dimensión Participación, se correlaciona mejor con Capacidades pedagógicas y Relaciones interpersonales, manteniendo en los dos casos una correlación moderada. Ello porque la participación de Oficiales Instructores es muy activa en cuanto al cumplimiento de su función, por su excelente nivel del trabajo en equipo, el alto nivel de coordinación y participación en actividades pedagógicas.” (López, 2017)

Campos H. (2017). En su tesis: “INFLUENCIA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 80207 CUSHURO - SANAGORÁN 2014”; Concluye: “Se ha demostrado que existe una influencia significativa entre el Clima Institucional y el Desempeño Laboral de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán 2014, puesto que al aplicar las pruebas se halló un  $p < 0.05$ , lo cual indica que el Clima Institucional influye significativamente al Desempeño Laboral, tal como se observa en la tabla 4. El nivel de Clima Institucional en la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán es muy favorable en un 12%; favorable en un 42%, y se registra un 46% en el nivel media; ningún docente identifica en niveles desfavorable y muy desfavorable. Estos datos nos indican el saludable nivel del Clima Institucional en la I.E. N° 80207 Cushuro. Por lo que podemos concluir que el clima institucional es “significativamente bueno” expresado en las puntuaciones de la escala con una media aritmética de 176.54. El nivel de Desempeño Laboral en los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro, también es significativamente bueno,

que se refleja en las puntuaciones de la escala con una media aritmética de 64.78. Más aún, si observamos los resultados generales podemos notar que el 68% se ubica en el nivel muy bueno, un 28% presentan nivel bueno y solo el 4% presenta nivel regular; ningún docente obtuvo el deficiente. Estos datos nos indican el alto nivel de eficiencia de los docentes de la I.E. N° 80207 Cushuro – Sanagorán.

Guzmán B. (2015). En su tesis: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LOS I.S.T.P. TRUJILLO Y FLORENCIA DE MORA” concluye: “Considero que el desempeño docente como conjunto de competencias que implican el uso de conocimientos, capacidades y actitudes requeridas para cumplir con las responsabilidades y actividades pedagógicas inherentes a la función docente. (Programa Nacional de Formación y Capacitación Docente [PRONAFCAD], 2012); su estudio es importante para diseñar políticas y planes de mejora como parte del mejoramiento continuo en el marco del buen desempeño docente para dar cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional ‘Maestros preparados ejercen profesionalmente la docencia’ (Ministerio de Educación, 2014).

También considero que tener un adecuado clima organizacional implica que el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional, deben ser positivas; para ello se debe motivar los logros y tener una adecuada relación director-docente para lograr la productividad laboral y calidad de un servicio.” (Guzmán, 2015)

Flores F. (2015). En su tesis: “CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO DE LOS ESTUDIANTES DEL 4° Y 5° DE SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 7072 DE LA UGEL 01, VILLA EL SALVADOR-2013”; concluye: “1. La mayoría de los docentes considera que el clima institucional de la Institución Educativa Pública N° 7072 San Martín de Porres de Villa El Salvador Ugel 01, es bueno (35%) y regular (35.6%).  
2. La mayoría de los estudiantes de la Institución Educativa Pública N° 7072 San Martín de Porres de Villa El Salvador Ugel 01 percibe la calidad del servicio que se brinda como eficiente (44,16%) y regular (34,16%).

#### A NIVEL INFERENCIAL:

3. Existe una relación significativa entre el clima institucional, área comunicación y la calidad del servicio educativo de la Institución Educativa Pública N° 7072 San Martín de Porres de Villa El Salvador Ugel 01.

4. Existe una relación significativa entre el clima institucional área motivación y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 7072 San Martín de Porres de Villa El Salvador Ugel 01.

5. Existe relación significativa entre el clima institucional, área confianza y la calidad educativa del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 7072 San Martín de Porres de Villa El Salvador Ugel 01.

6. Existe relación significativa entre el clima institucional, área participación y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 7072 San Martín de Porres de Villa El Salvador Ugel 01.

7. Existe relación significativa entre el clima institucional (global) y la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Pública N° 7072 San Martín de Porres de Villa El Salvador Ugel 01.” (Flores, 2015)

## 1.2. MARCO TEORICO

### 1.2.1. Clima organizacional.

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización.

Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el simil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a

influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.

Lo interesante de este concepto es que si bien en este trabajo se sostiene que son las personas las que construyen y crean las organizaciones, éstas en su devenir adquieren vida propia y envuelven a los individuos que las forman condicionando su vida en las mismas, convirtiéndose en una construcción social con autonomía que marca las actitudes y comportamientos de los individuos.

Si bien no hay acuerdo para definir cuáles son las dimensiones del clima organizacional, existen unos cuantos modelos para su estudio y en tanto muchos de ellos coinciden en las dimensiones a tener en cuenta para concebir el clima, en otros casos esto no es así.

Según Ruiz Olabuénaga hay varias definiciones científicas de lo que es el clima organizacional y rescata las siguientes (RUIZ, 1995:284):

“Una primera de carácter puramente descriptivo es la formulada por Tagiuri para quien el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”.

“Una segunda de carácter más cultural es la ofrecida por Payne y Pugh para quienes el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social”.

“Una tercera, proveniente de la escuela Topológica de Kurt Lewin. Este destacó la existencia de Totalidades Dinámicas dotadas de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales como equivalentes a un Campo Social constituido por una red social de las posiciones relativas que ocupan en él sus diversos elementos. Lo que ocurre en estas totalidades dinámicas o campos sociales depende de la distribución de las fuerzas que en ellos se manifiestan, es decir, de las relaciones dinámicas que unen a las partes que los componen. El clima de una organización equivaldría a la red social y su influjo en este campo social que denominamos organización. El socio de la organización se ve

inexorablemente inmerso en un campo social o totalidad dinámica en el que una red social de fuerzas, añadidas a sus propias características personales, condicionan y determinan su comportamiento dentro de la organización”.

“Una cuarta, finalmente, proviene del análisis estructuralista y prefiere entender el Clima como una totalidad colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento, etc)”. (RUIZ, 1995: 284 – 285) Waters, citado por Sandoval, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (SANDOVAL; No. 27: 78-82).

#### 1.2.2. Teorías del clima organizacional.

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

La primera de ella es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo, crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene

otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

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

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

“Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.”

Likert sostiene que “en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2004).

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudio profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se dejen de analizar aquellas que resulten durante la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapen a la predeterminación del proceso de investigación. Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa.”

### 1.2.3. Teoría del clima organizacional de Likert.

Brunet, (2004) señala que “la teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. En la teoría de Sistemas, Likert,



(citado por Brunet, 2004) plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Dice, también, que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad subjetiva.”

#### 1.2.3.1. Tipos de clima organizacional de Likert.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que “se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.”

Clima de 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 según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de 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.”

Clima de 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.”

Clima de tipo participativo: Sistema 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.”

Clima de tipo participativo: Sistema 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.”

#### 1.2.4. Clima institucional.

- a. La Teoría del Comportamiento Individual: Centra su preocupación en los individuos.
- b. La Teoría de la Administración. Centra su análisis en el estilo de la administración y liderazgo.
- c. La Teoría organizacional: Centra su atención en la Administración y en el individuo.

Involucra a todos los miembros que trabajan en una organización: Directivos, Personal Docente y Administrativo.

Toda organización tiene un clima que repercute en su práctica.

El Buen Clima (Agradable y Positivo): Permite desarrollar nuestros objetivos estratégicos.

El Mal Clima (Desagradable y Negativo) Entorpece los objetivos.

Para tratar “el clima de una Institución”, se deben considerar algunos aspectos, como: Relaciones humanas, Valores, Liderazgo, Conflictos, etc.

##### 1.2.4.1. Actitudes que favorecen el desarrollo de un buen clima laboral.

- “Respete al prójimo, así como se debe respetar a un ser humano.”
- “Evite interrumpir a quien habla; espere su turno.”
- “Domine sus reacciones agresivas, evitando ser descortés o aun irónico.”
- “Evite “pasar” por encima de su jefe inmediato. En caso contrario, dé una explicación válida.”
- “Trate de conocer mejor a los miembros de su grupo, a fin de comprenderlos y adaptarse a la personalidad de cada uno.”
- “Evite tomar responsabilidades atribuidas a otro, salvo si él mismo lo solicita o en un caso de urgencia.”
- “Busque las causas de sus antipatías a fin de disminuir sus efectos.”
- “Manifieste actitudes comprensivas y afables.”
- “Trate de definir bien el sentido de los vocablos, en el caso de discusiones en grupo, para evitar malentendidos.”

- “Sea modesto en las discusiones; piense que quizás tenga razón el otro, y si no es así, trate de comprender sus razones.”

#### 1.2.5. El desempeño docente.

Definición de desempeño.

Según Chiavenato, I. (2010) define el desempeño como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. “

Por su parte, Dolan, S y otros. (2003) plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.”

Arias, F.; Heredia, V. (2001) afirma que “la persona debe poseer los aspectos conceptuales prácticos para poder efectuar un trabajo.

Esto permite poseer pericias para el control de equipos, para la interpretación de los procedimientos y para asimilar la innovación tecnológica que acompaña el desarrollo de nuevas oportunidades. En general se refiere, a la administración del alto desempeño en la aplicación de los procesos administrativos totales para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones. Afirma también que la personalidad, se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones (incluyendo las tensiones y las energías). Este aspecto, es muy útil en el ámbito de la gerencia

organizacional, por cuanto representa el estilo desarrollado en la gestión laboral del individuo.”

#### 1.2.5.1.Desempeño del Docente.

Mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas que nos dan un índice del rendimiento de un individuo en su trabajo. Es así que Montenegro afirma: “El desempeño docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente una acción mediante una acción reflexiva”. Y más adelante agrega el porque es importante medir este desempeño: “El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y calificar la profesión docente.”

El desempeño docente está determinado por “una intrincada red de relaciones e interrelaciones”. En un intento por simplificar esa complejidad Montenegro Ignacio nos dice: “Podrían considerarse tres tipos de factores: los asociados al mismo docente, los asociados al estudiante y los asociados al contexto.” Y continúa señalando: “Entre los factores asociados al docente está su formación profesional, sus condiciones de salud, y el grado de motivación y compromiso con su labor. La formación profesional provee el conocimiento para abordar el trabajo educativo con claridad, planeación precisa, ejecución organizada y evaluación constante. A mayor calidad de formación, mejores posibilidades de desempeñarse con eficiencia. Así mismo, mientras mejores sean sus condiciones de salud física y mental, mejores posibilidades tendrán para ejercer sus funciones. La salud y el bienestar general dependen a su vez, de las condiciones de vida de la satisfacción de las necesidades básicas, incluyendo el afecto.” Valdés (2006) señala que el desempeño de un profesor es “un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza

de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

El desempeño se refuerza con el grado de compromiso, con la convicción que la labor educativa es vital para el desarrollo individual y social. Por ello es muy importante la manifestación constante de las actitudes que demuestren compromiso con el trabajo como son la puntualidad, el cumplimiento de la jornada, las excelentes relaciones con los estudiantes, la realización de las actividades pedagógicas con organización, dedicación, concentración y entusiasmo. Estos cuatro factores: formación, salud, motivación y compromiso se refuerzan de manera mutua y generan una fuerza unificadora que mantiene al docente en continuo mejoramiento y con un alto grado de desempeño.”

“Ser profesional de la docencia suponen poseer un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, virtudes y competencias” (Zabalza, 2008). “De lo dicho, se requieren docentes con formación integral y que sean capaces de desempeñarse como promotores y agentes del cambio. De esta manera, el docente tiene que enfrentarse a la tarea de renovarse constantemente para crecer a nivel personal y profesional e introducir cambios significativos en la práctica pedagógica” (Morales & Dubs, 2001; Sánchez & Teruel, 2004).

Según Pérez Esclarín (2007), “los docentes son pieza clave para conformar una educación de calidad. En el mismo sentido, Angrist, J. D., & Guryan, J. (2008) sostiene que la calidad educativa depende en definitiva de la calidad de las personas que lo desempeñan.”

Enfatiza que la razón de una buena institución de enseñanza radica en la calidad de su rendimiento docente.

García, L.; Ruiz, M.; García, M. (2009). “Propone cuatro dimensiones fundamentales en la calidad del docente:

- a. Las características de su personalidad,
- b. La formación recibida para el cumplimiento de su misión,
- c. Las condiciones profesionales y
- d. La dimensión social.”

“Las investigaciones en docentes universitarios se han centrado, principalmente, en la formación, las condiciones profesionales y las dimensiones sociales, descuidando el aspecto personal. Por eso, las cualidades personales del profesor se consideran cada vez un requisito técnico indispensable” (García Llamas, 1999).

De acuerdo con los estudios de Sánchez & Teruel (2004), “el alumnado universitario demanda unas competencias y capacidades docentes centradas fundamentalmente en las características de formación pedagógica y social del profesor (buen comunicador, dinámico, expresivo, elocuente, etc.). Dentro de esas exigencias, se resalta algunas cualidades relacionadas a la empatía como el saber escuchar, ser conocedor de sus alumnos, ser empático, paciente, flexible, tolerante, dispuesto a ayudar y accesible.” En palabras de algunos alumnos: “saber ir a nuestro ritmo... yo pido solidaridad; quitar la imagen seria del profesor universitario y poner una actitud más arrimada al alumno; que se preocupe más por el alumno” (P.146).

Harris, D., & McCaffrey, C. (2010) manifiesta algunas de las pautas que el docente podrá tener en cuenta para lograr una buena comunicación con sus alumnos, “son: a) Establecer una relación positiva con los alumnos, basada en la confianza y el respeto como condición para crear un clima afectivo que favorezca el aprendizaje y b) Asumir una actitud de compromiso con el aprendizaje de los alumnos, lo cual, a su vez, promueve la motivación y el compromiso de cada uno de ellos.”

“El desempeño docente es una de las variables más conocidas y útiles para comprender la calidad del ejercicio pedagógico de los profesores. En el ámbito universitario hay una ausencia de criterios que especifiquen cuáles deben ser las funciones y roles específicos del profesor” (Sánchez & Teruel, 2004). “Sin embargo,

existen algunas dimensiones e indicadores que son frecuentemente empleados para evaluar el desempeño docente.”

#### 1.2.5.2.Marco del buen desempeño docente.

“El Marco de Buen Desempeño Docente, de ahora en adelante el Marco, define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera que dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.”

Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente.

- a) “Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.”
- b) “Impulsar que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.”
- c) “Promover la revaloración social y profesional de los docentes para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.”
- d) “Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.”

Los cuatro dominios del marco.

“Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la



enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.”

“En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.”

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.

“Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.”

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

“Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

- Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes
- Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad
- Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente
- Preparación para el aprendizaje de los estudiantes”

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

“Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.”

#### Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

“Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.”

MED: Marco del buen desempeño docente

#### 1.3. Esquema teórico de la propuesta.



Figura N° 1: Esquema teórico de la propuesta.

## CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES.

### 2.1. Diseño de investigación

- Tipo de investigación: Cuantitativo.
- Nivel de investigación: Descriptivo, con propuesta.
- Diseño de investigación: No experimental.

### 2.2. Población y muestra.

Población: Está constituida por 38 docentes de ambos sexos.

Muestra: Considerando que la población muestral es pequeña, la muestra será igual a la población (38 docentes)

### 2.3. Materiales

Equipos: Una laptop, una impresora y una fotocopidora

Materiales: Libros, cuestionarios, papel bon, lapiceros, lápices, borradores, entre otros.

### 2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

Técnica: La encuesta

Instrumento: El cuestionario

### 2.5. Procedimientos para la recolección de datos.

Habiéndose determinada la muestra de estudio, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- Coordinación con la dirección de la I. Educativa
- Coordinación con los docentes de la I. Educativa
- Se aplicó los cuestionarios a los docentes.

## **2.6. Análisis Estadístico de los Datos.**

Considerando que la investigación se ubica dentro de las Ciencias sociales y de carácter cuantitativo, las encuestas fueron procesadas en el sistema SPSS, versión última; la misma que arrojó cuadros y figuras estadísticas.

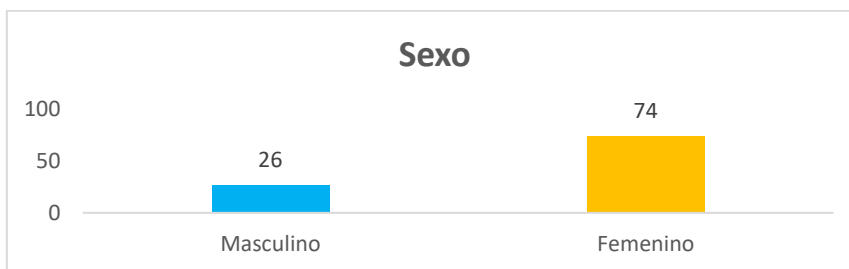
## CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1.Resultados.

A través de las encuestas a los docentes se buscó conocer los niveles de clima institucional y el desempeño docente.

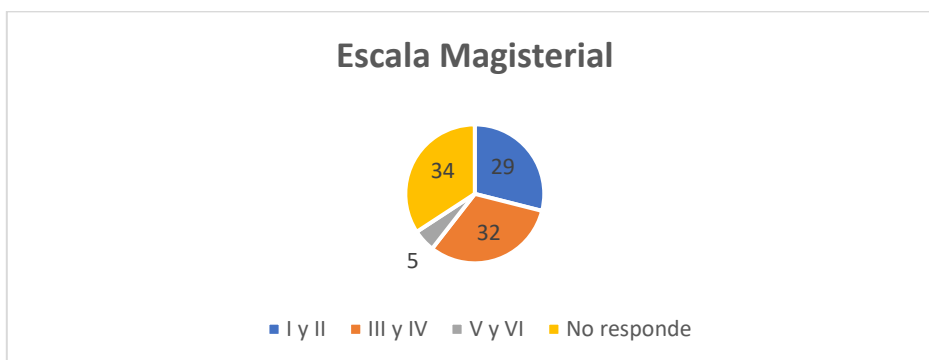
#### 3.1.1. Encuesta a docentes sobre clima institucional.

Figura N° 2: Sexo de docentes



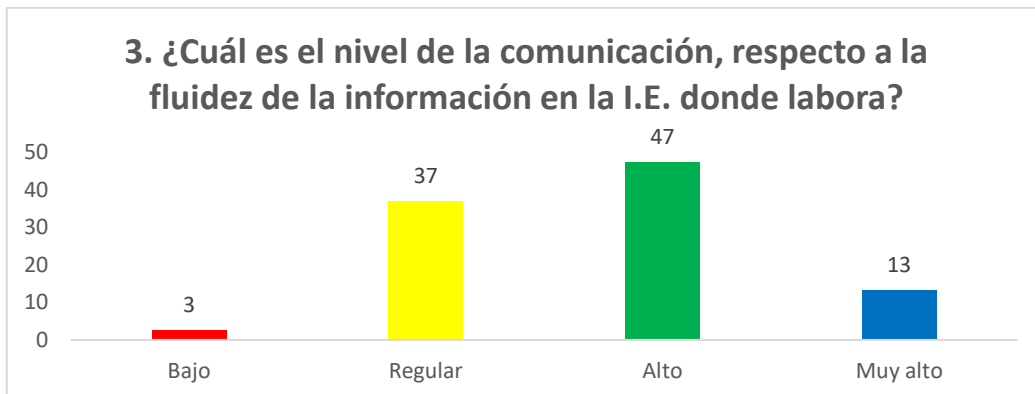
De los docentes encuestados el 74% son del sexo femenino, mientras que solo el 26% son del sexo masculino. Predominan las profesoras

Figura N° 3: Escala Magisterial



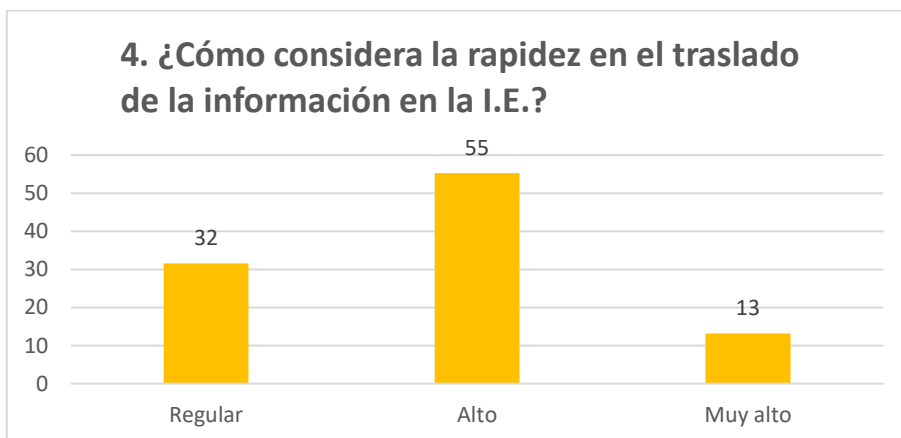
El 32% de los encuestados según su escala magisterial, pertenecen al III y IV; el 29% al I y II; mientras que solo el 5% al V y VI.

Figura N° 4: Nivel de comunicación



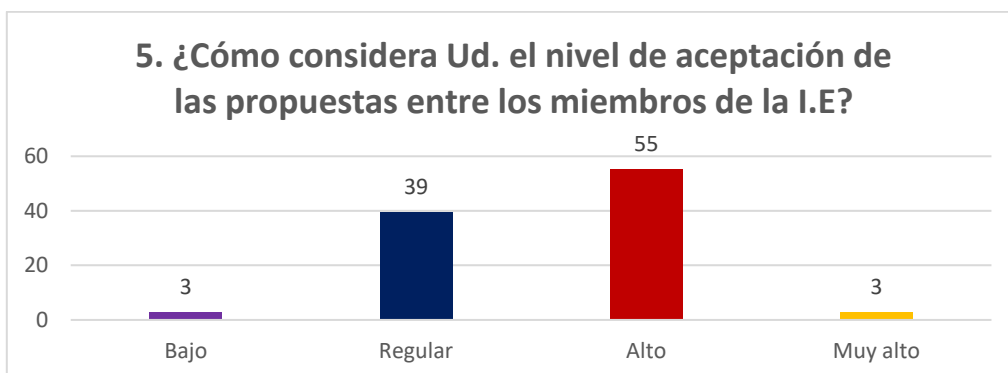
De los encuestados, según el nivel de comunicación respecto a la fluidez de la información; el 47% responde que es alto, el 37% considera que es regular y solo el 3% manifiesta que es bajo.

Figura N° 5: Rapidez de: información



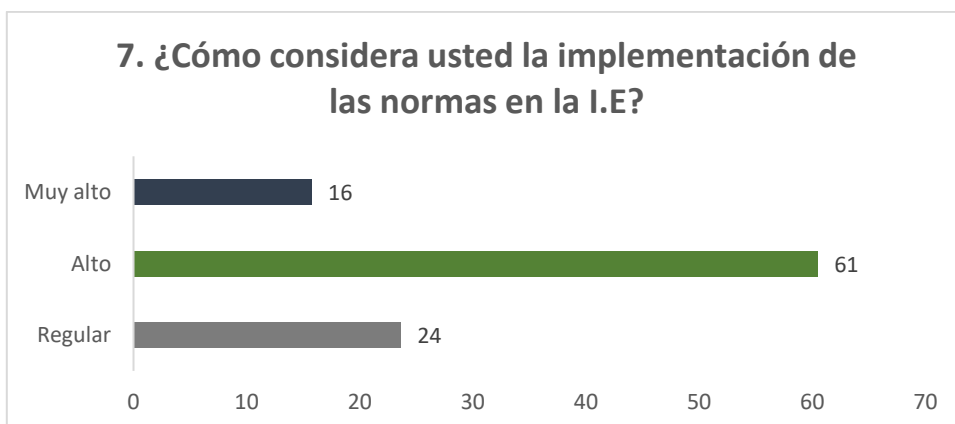
Según la rapidez en el traslado de información en la I.E. Solo el 13% considera que es muy alto, el 55% alto y el 32% regular.

Figura N° 6: Nivel aceptación propuestas



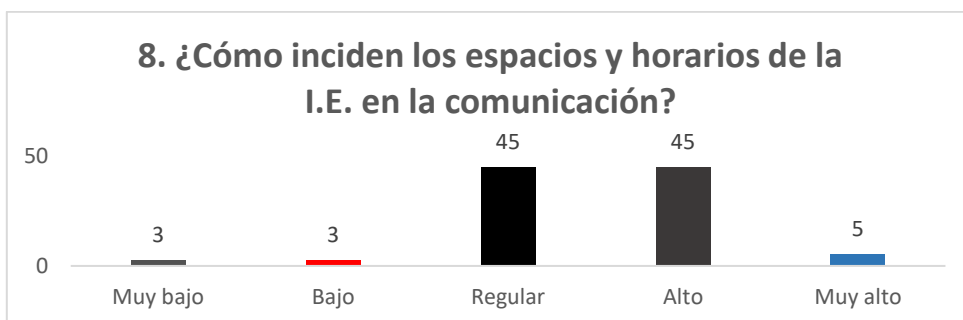
De los encuestados, según el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la I.E. el 55% considera que es alto, el 39% es regular, y con la misma proporción de 3% es bajo y muy alto.

Figura N° 7: Implementación normas



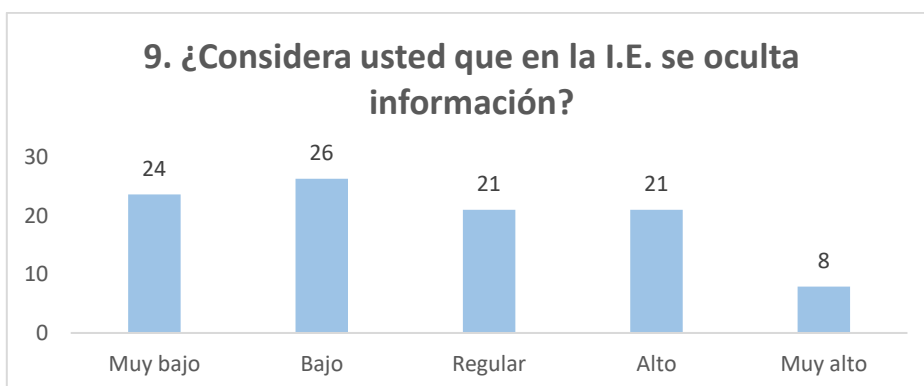
En cuanto a la implementación de normas en la I.E. el 61% considera que es alto, el 24% es regular y solo el 16% considera que es muy alto.

Figura N° 8: Incidencia espacios y horarios I.E.



Según la incidencia de espacios y horarios de la I.E. en la comunicación; el 45% de los encuestados afirman que es alto, con la misma proporción dicen que es regular, mientras que el 5% es muy alto.

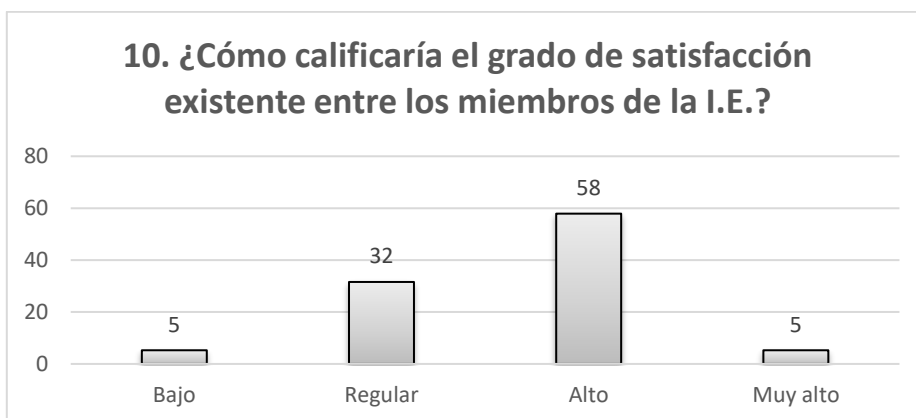
Figura N° 9: Ocultamiento de información



De los encuestados, según la información oculta, el 26% considera que es bajo, el 21% regular, mientras que con el mismo porcentaje consideran que es alto.

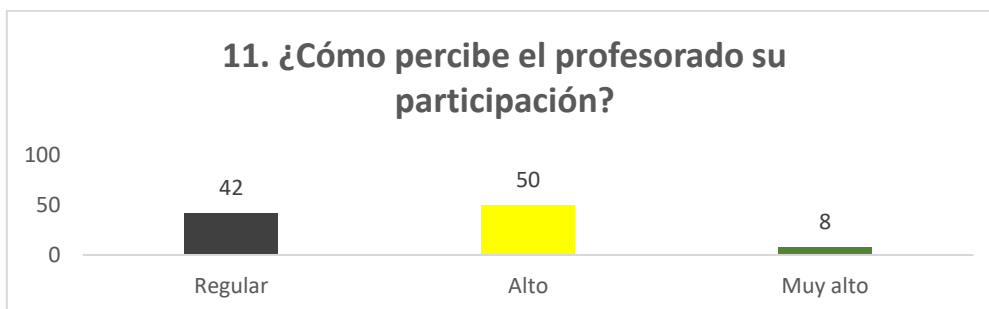


Figura N° 10: Grado satisfacción



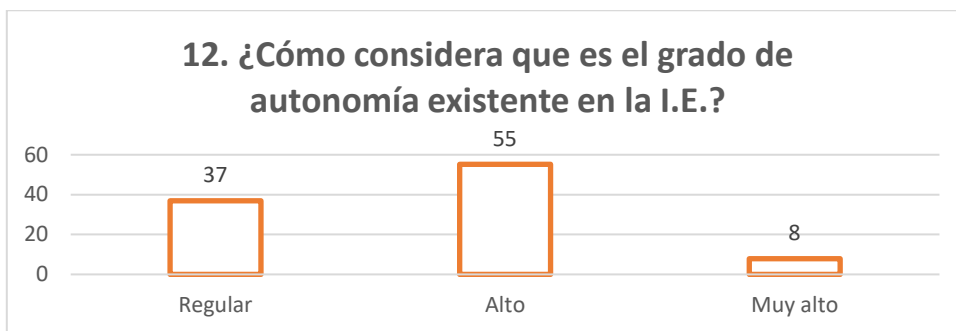
Según el grado de satisfacción existente entre los miembros de la I.E. el 58% dicen que es alto, el 32% argumentan que es regular, mientras que con el 5% es bajo, y a la vez muy alto con el mismo porcentaje.

Figura N° 11: Participación profesorado



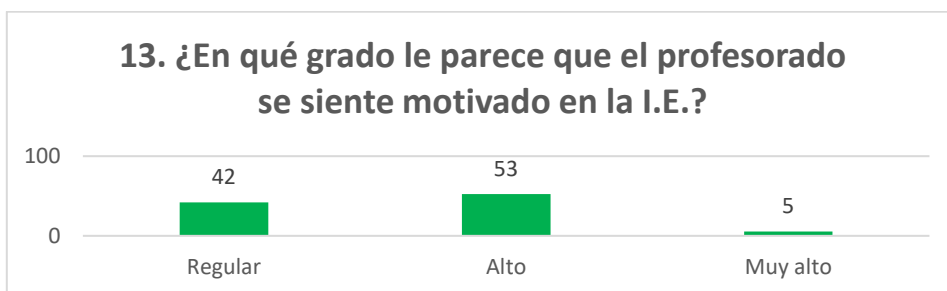
De los encuestados, según la percepción del profesorado de su participación; el 50% afirman que es alto, el 42% regular y solo el 8% muy alto.

Figura N° 12: Autonomía I.E



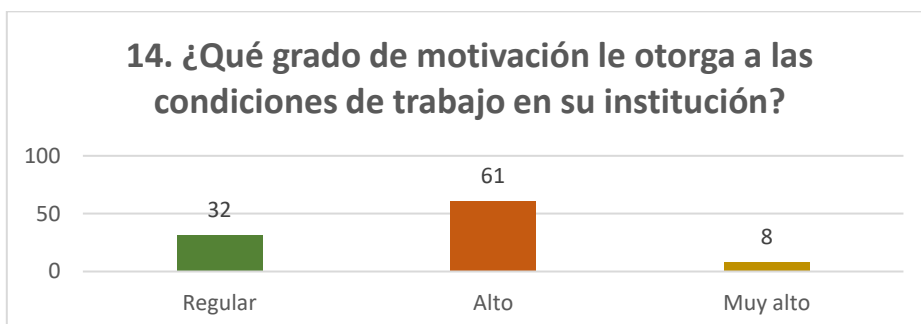
Según el grado de autonomía, el 55% opinan que es alto, el 37% regular y solo el 8% regular.

Figura N° 13: Profesorado y motivación



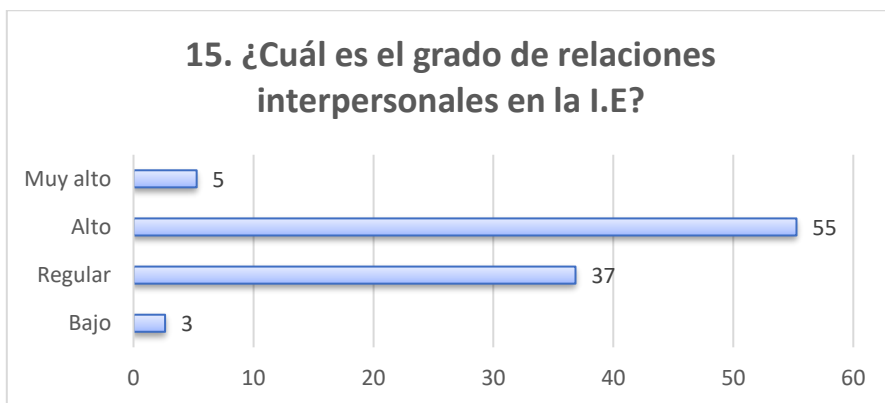
De acuerdo al grado de motivación del profesorado, el 55% opina que es alto, el 42% regular y solo el 5% consideran que es muy alto.

Figura N° 14: Motivación y condiciones de trabajo



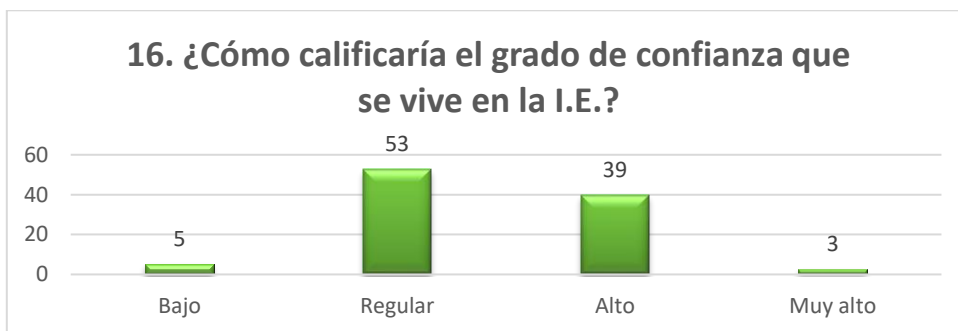
Según el grado de motivación que le otorga las condiciones de trabajo en la institución, el 61% considera que es alto, el 32% es regular y solo el 8% es muy alto.

Figura N° 15: Relaciones interpersonales



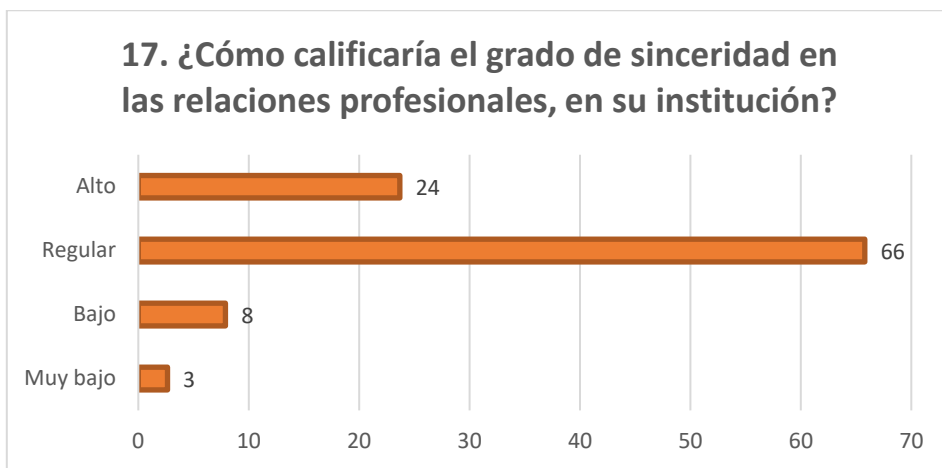
De los encuestados, según el grado de relaciones interpersonales, el 55% considera que es alto, el 37% regular y solo el 3% bajo.

Figura N° 16: Grado confianza



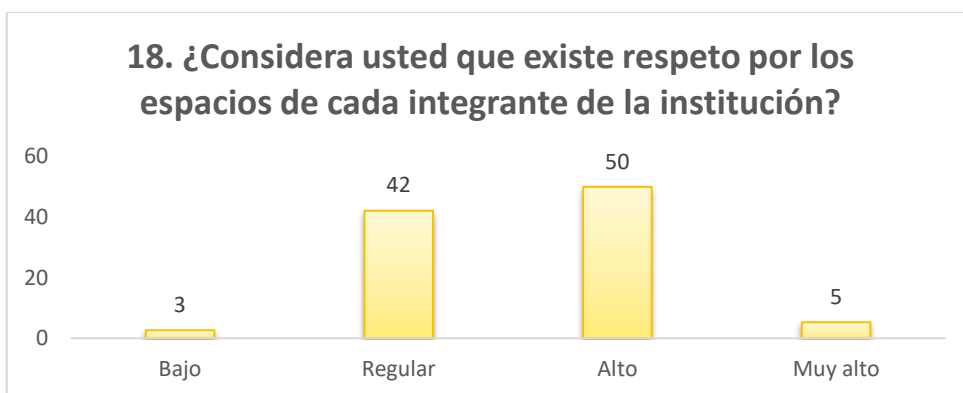
Según el grado de confianza que se vive en la I.E. el 55% afirman que es regular, el 39% alto y solo el 3% muy alto.

Figura N° 17: Grado de sinceridad



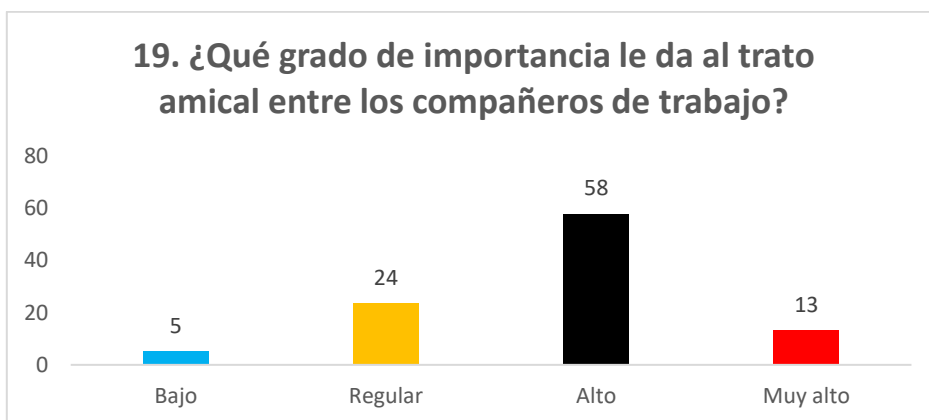
Según el grado de sinceridad en las relaciones profesionales, el 66% manifiestan que es regular, el 24% alto, mientras que el 8% afirman que es bajo y con el mínimo porcentaje de 3% es muy bajo.

Figura N° 18: Respeto por espacios



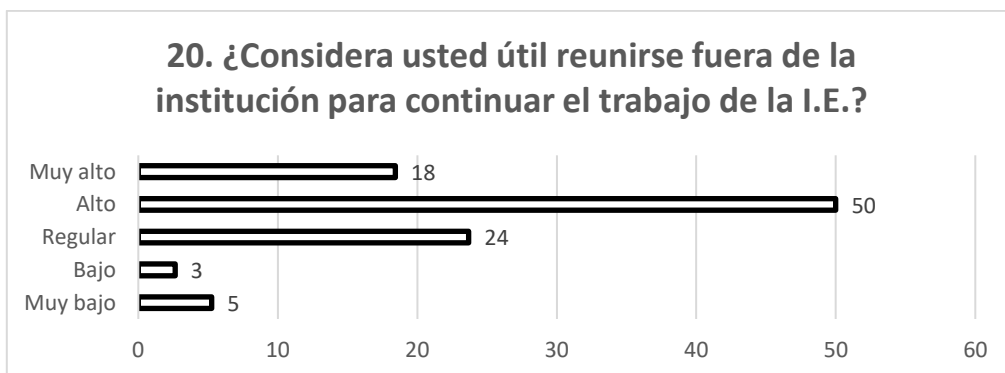
De los encuestados, según el respeto por los espacios de cada integrante, el 50% dice que es alto, el 42% regular y con el 3% es muy bajo.

Figura N° 19: Trato amical



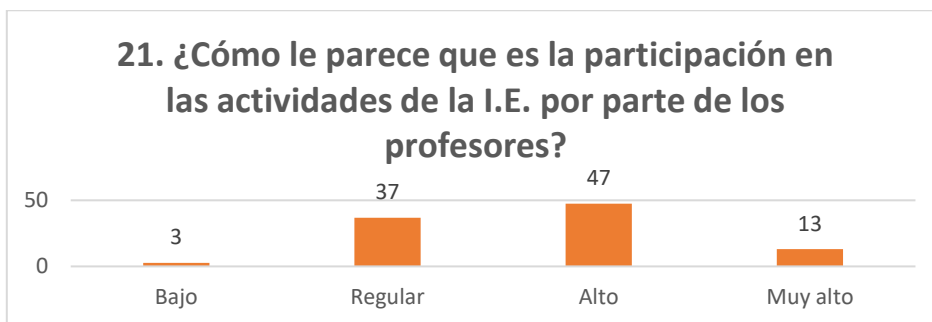
Según la importancia del trato amical entre compañeros, solo el 13% considera que la importancia es muy alta, el 58% alta, el 23% regular, y el 5% bajo.

Figura N° 20: Reuniones I.E



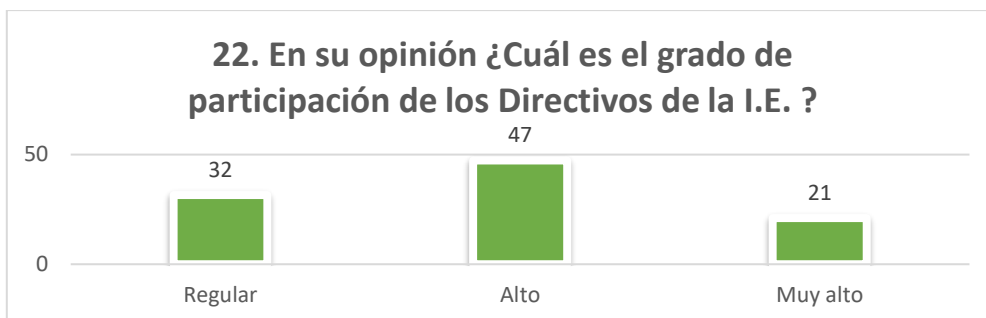
De los encuestados, según la utilidad de reunirse fuera de la institución para continuar con el trabajo de la I.E. el 18% considera que es muy alto, el 50% alto y el 24% regular.

Figura N° 21: Participación actividades I.E



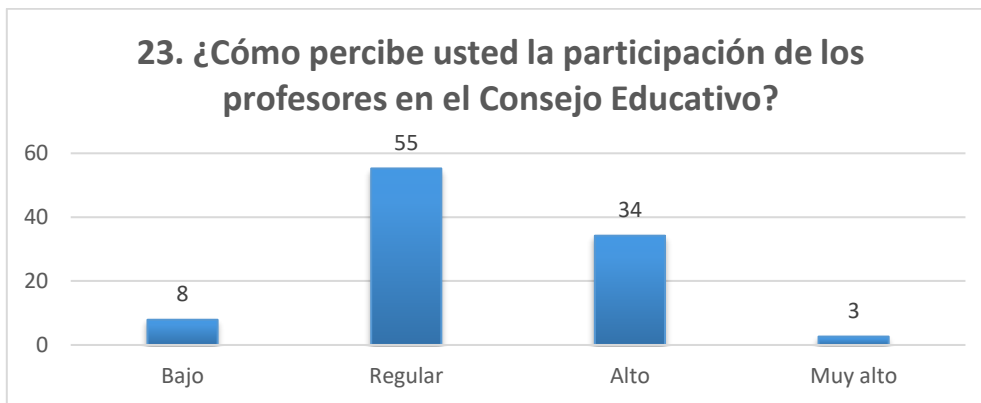
Según la participación en las actividades de la I.E. por parte de los profesores, el 13% afirman que es muy alto, el 47% es alto y el 37% es regular.

Figura N° 22: Participación directivos I.E.



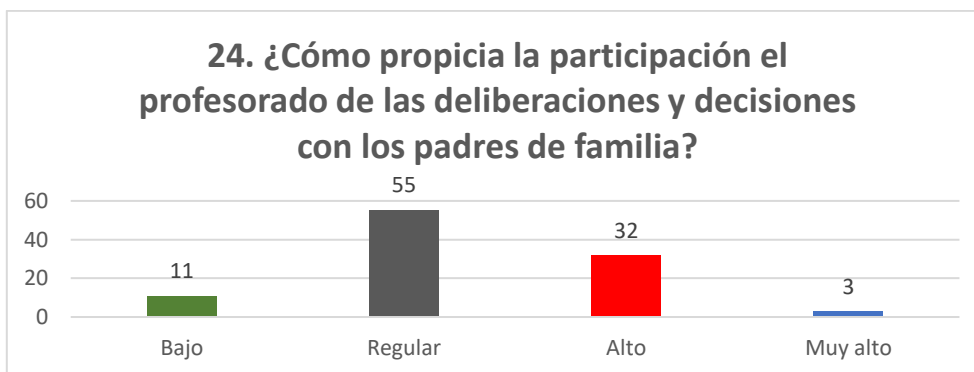
Según el grado de participación de los directivos de la I.E. el 21% de los encuestados consideran que es muy alto, el 47% es alto y el 32% regular.

Figura N° 23: Consejo educativo



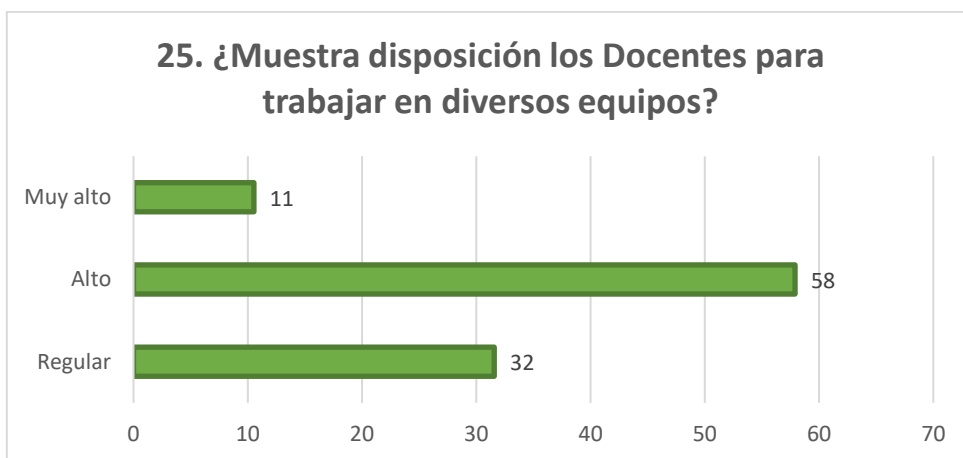
Según la participación de los profesores en el consejo educativo, el 34% considera que es alto, el 55% es regular, y solo el 8% afirma que es bajo.

Figura N° 24: Participación profesores



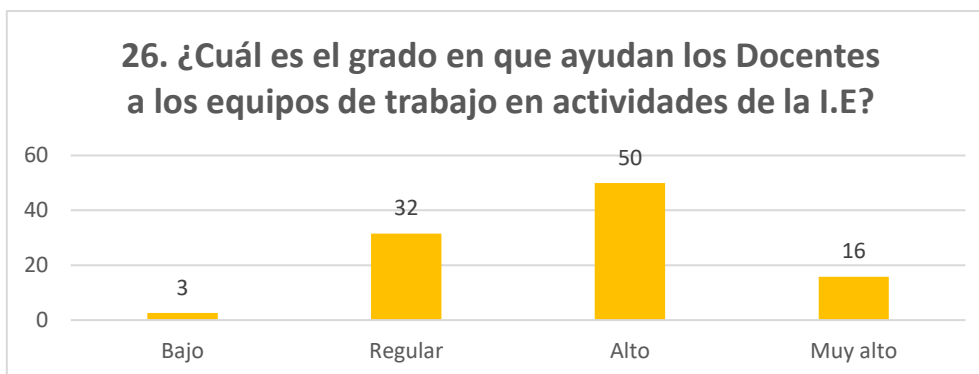
De los encuestados, el 32% opinan que es alto; la participación del profesorado en propiciar las deliberaciones y decisiones con los padres de familia; el 55% dicen que es regular y solo el 11% afirman que es bajo.

Figura N° 25: Trabajo equipo



En cuanto a la disposición de docentes para trabajar en diversos equipos, el 11% opina que es muy alto, el 58% es alto y el 32% es regular.

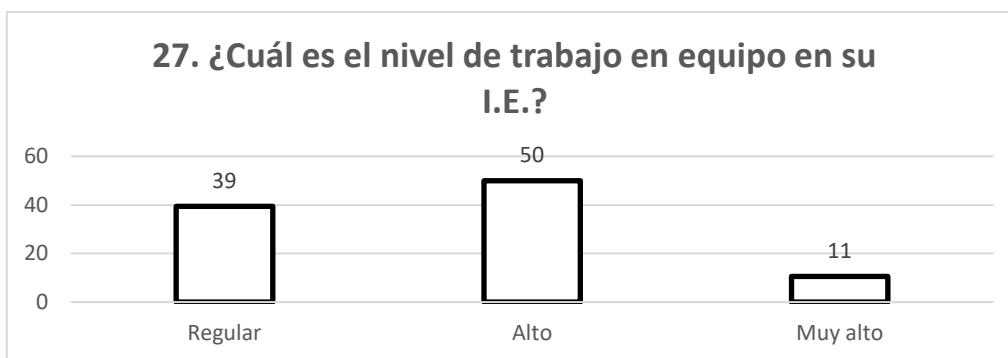
Figura N° 26: Ayuda trabajo docente



Según el grado en que ayudan los docentes a los equipos de trabajo en actividades de la I.E. solo el 16% dicen que es muy alto, el 50% es alto y el 32% es regular.

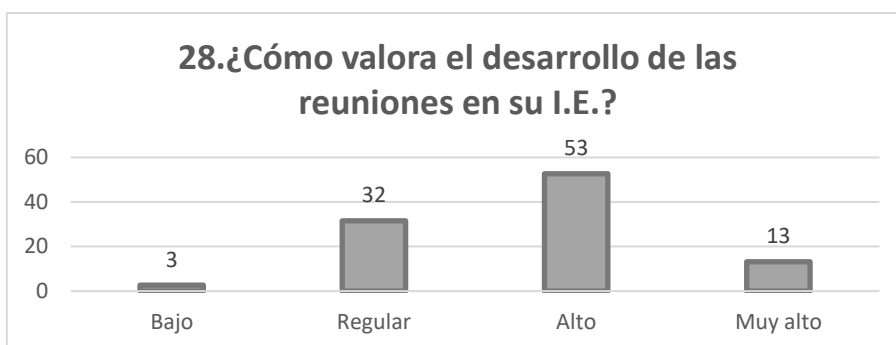
Figura N° 27: Nivel trabajo equipo





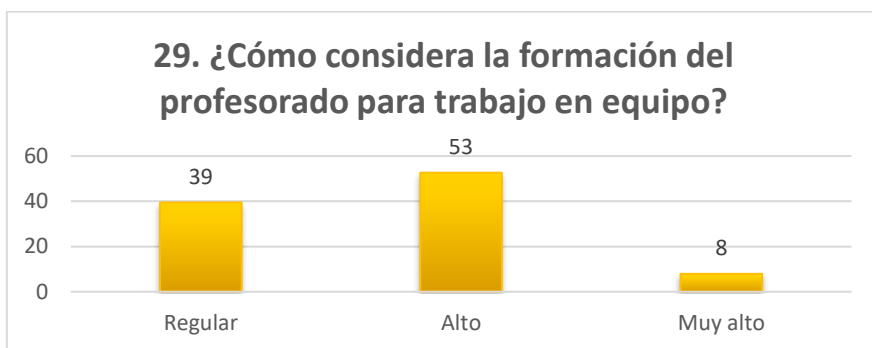
En cuanto al nivel de trabajo en equipo en su I.E. solo el 11% afirman que es muy alto, el 50% alto y el 39% regular.

Figura N° 28: Desarrollo reuniones I.E.



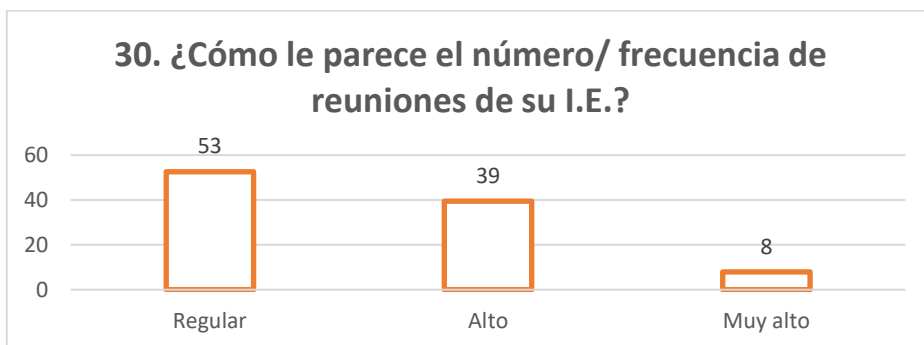
De los encuestados, según el valor del desarrollo de las reuniones en la I.E. solo el 13% afirman que es muy alto, el 53% es alto, y el 32% es regular.

Figura N° 29: Formación profesorado trabajo equipo



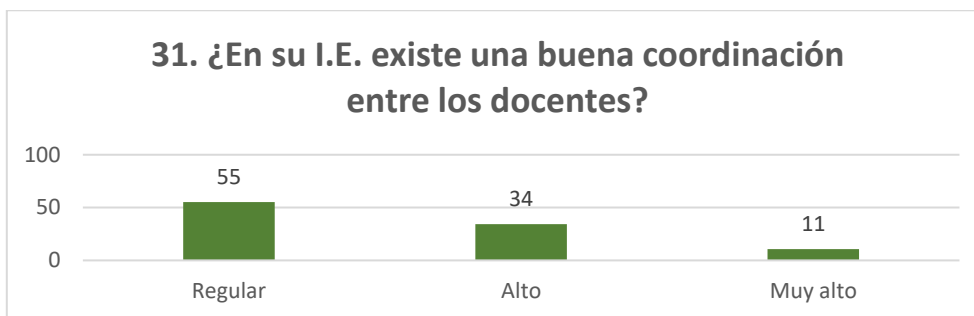
Según la formación del profesorado para trabajo en equipo; solo el 8% opina que es muy alto, el 53% es alto y el 39% es regular.

Figura N° 30: Frecuencia reuniones



Según la frecuencia de las reuniones de I.E. el 53% consideran que es regular, el 39% es alto, mientras que solo el 8% es muy alto.

Figura N° 31: Coordinación docente

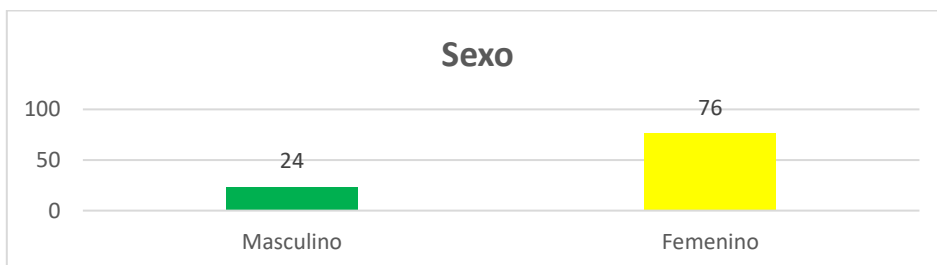


De los encuestados; según la existencia de una buena coordinación entre docentes; el 55% es regular, el 34% es alto y el 11% opinan que es muy alto.

### 3.1.2. Encuesta a docentes sobre desempeño docente.

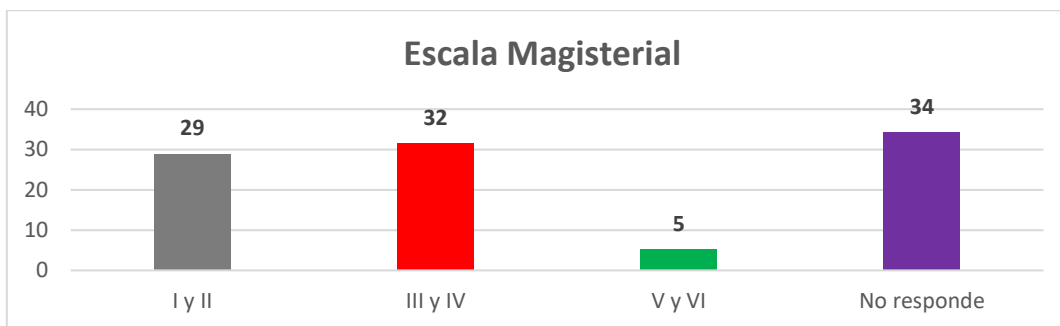
Se encuestaron a 38 docentes para conocer sus criterios respecto a su desempeño como docentes.

Figura N° 32: Sexo



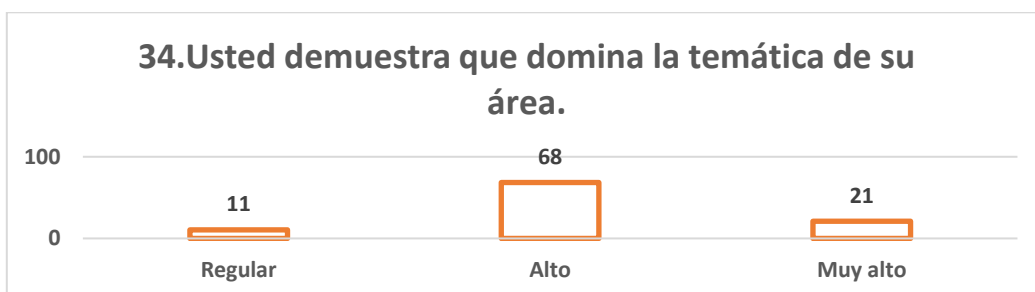
De los encuestados el 76% son del sexo femenino, y el 24% son del sexo masculino.

Figura N° 33: Escala magisterial



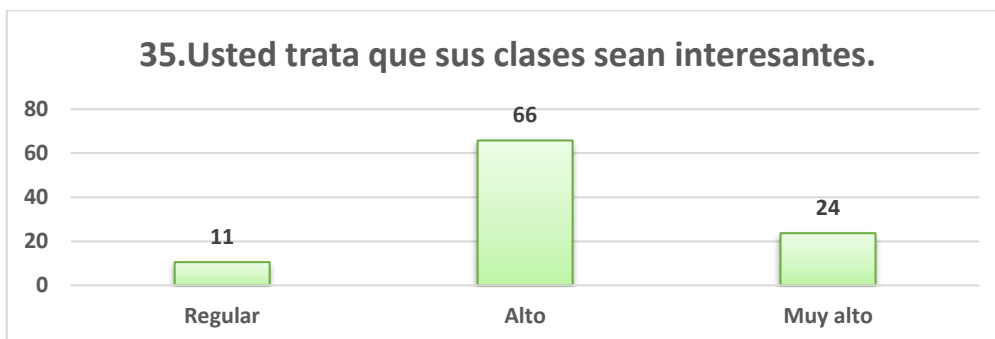
De los encuestados, según su escala magisterial; el 32% pertenece al III y IV, el 29% al I y II, mientras que el 34% decide no responder.

Figura N° 34: Dominio temática área



En cuanto al dominio de la temática de su área el 68% respondió que es alto, el 21% muy alto y solo el 11% regular. Los docentes consideran que el conocimiento del área es alto, y muy alto y un porcentaje menor regular. Considerando el papel que desempeña el profesor como profesional de la educación, las aptitudes docentes se consideran al conjunto de conocimientos, destrezas y competencias básicas, que le permiten al profesor cumplir con sus responsabilidades profesionales de manera adecuada.

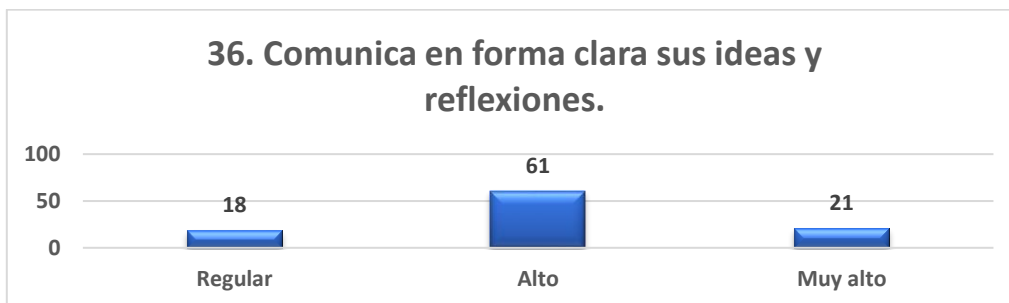
Figura N° 35: Clases interesantes



De los encuestados, el 66% dicen que altamente tratan que sus clases sean interesantes, el 24% muy alto y solo el 11% regular.

Los docentes tratan que sus clases sean interesantes, ubicándose en alto y muy alto con un menor porcentaje que es regular

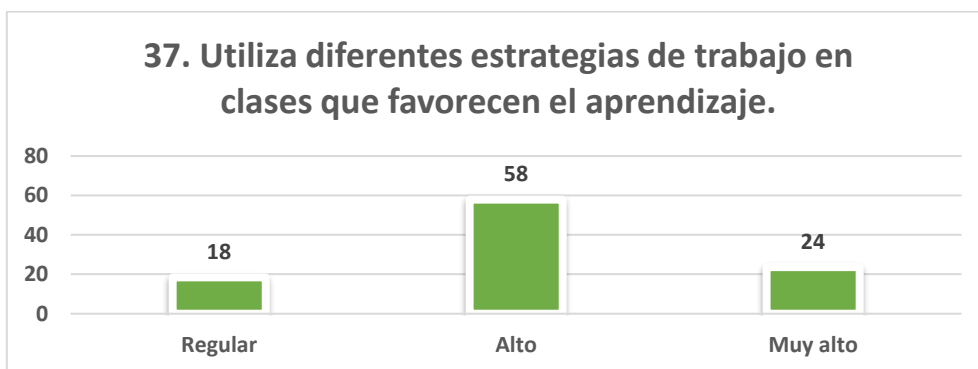
Figura N° 36: Ideas y reflexiones



De los encuestados, según comunicar en forma clara sus ideas y reflexiones, el 61% se encuentran en un nivel alto, el 21% muy alto y el 18% regular.

Los docentes se califican en un nivel alto y muy alto en comunicar sus ideas y reflexiones y en menor porcentaje regular

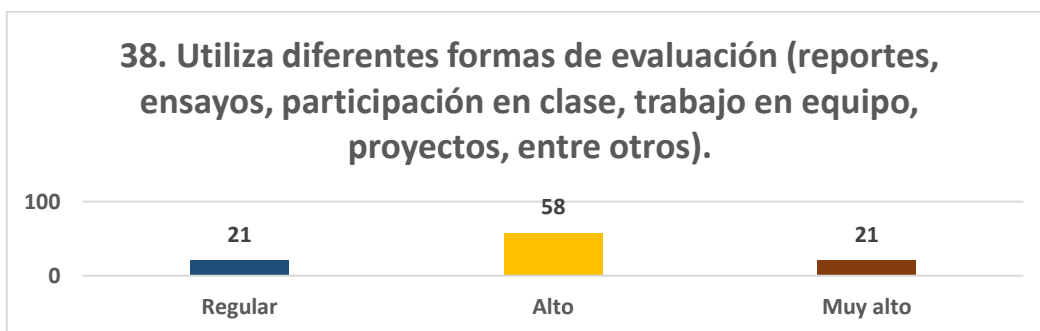
Figura N° 37: Estrategias de trabajo



De los encuestados, según la utilización de diferentes estrategias de trabajo en clases que favorecen el aprendizaje, el 58% se encuentran en un nivel alto, el 24% muy alto y el 18% regular. Utilización de estrategias, los docentes consideran que están en un nivel alto, seguido de muy alto y un porcentaje regular.

Las estrategias organizativas y didácticas, denominadas también estrategias de enseñanza son la secuencia de actividades del profesor y alumnos en diversos estilos de trabajo, combinando métodos y técnicas de enseñanza en función de los objetivos a lograr, las características de las alumnas, los contenidos, los recursos, el ambiente, etc.

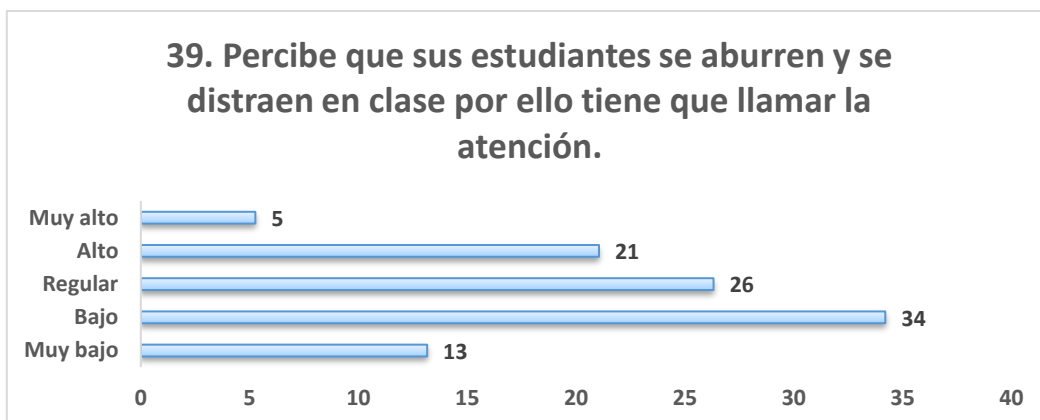
Figura N° 38: Formas de evaluación



Según la utilización de diferentes formas de evaluación como reportes, ensayos, participación en clase, entre otros; el 58% se encuentran en un nivel alto, el 21% muy alto y con el mismo porcentaje regular.

Los docentes utilizan diferentes formas de evaluación, encontrándose en un nivel alto y muy alto, seguido de un regular porcentaje de regular

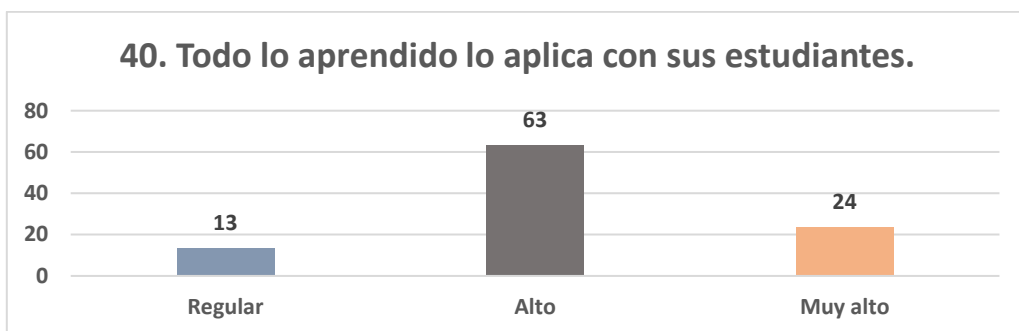
Figura N° 39: Aburrimiento en clases



De los encuestados, según la percepción de sus estudiantes que se aburren y distraen en clase, y por ello tiene que llamar la atención, el 34% afirman que es baja, el 26% de manera regular y el 21% alto.

Respecto a aburrimiento de los estudiantes en clase, consideran que es baja, seguido de regular y un porcentaje considerable alto

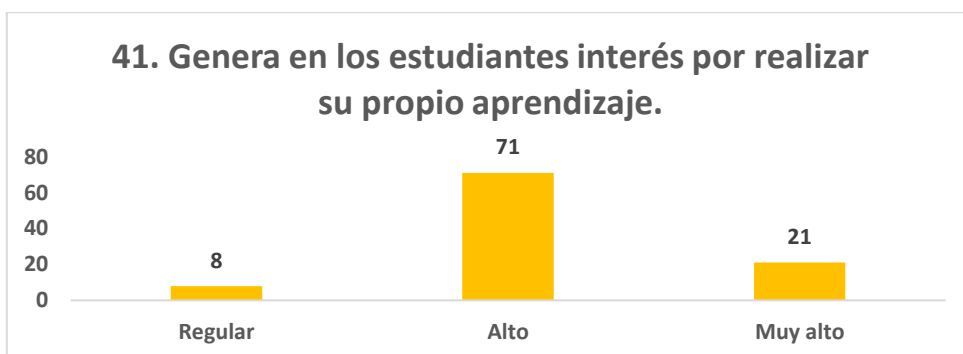
Figura N° 40: Aplicación de todo lo aprendido



De los encuestados, según de lo aprendido lo aplica con sus estudiantes, el 63% respondió en la categoría de alto, el 24% muy alto y solo el 13% regular.

Los docentes consideran que se encuentran en un nivel alto, seguido de muy alto y un pequeño porcentaje señaló regular

Figura N° 41: Interés aprendizaje

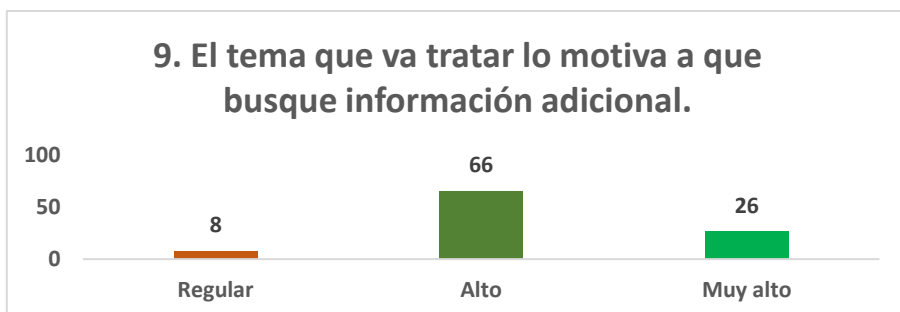


De acuerdo a si genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje, el 71% afirma que es alto, el 21% muy alto y solo el 8% regular.

Los estudiantes tienen interés en generar sus propios aprendizajes, consideran que es alto y muy alto, un pequeño porcentaje regular



Figura N° 42: Motivación búsqueda información



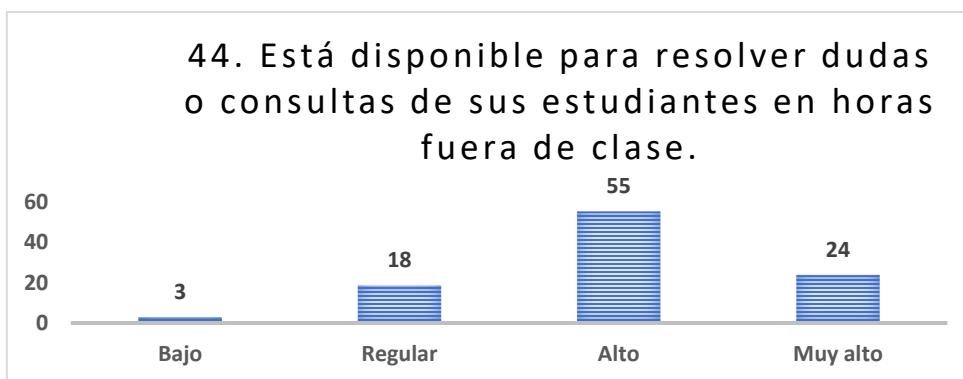
De los encuestados, según el tema que va a tratar lo motiva a que busque información adicional, el 66% respondió en la categoría de alto, el 26% muy alto y solo el 8% regular. En búsqueda de información, los rangos son alto y muy alto, un pequeño porcentaje considera regular

Figura N° 43: Promoción valores



De los encuestados, según si promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración, el 53% respondió en la categoría de muy alto, el 39% alto y solo el 8% regular. Los valores se ubican en la categoría muy alto y alto, seguido de un pequeño porcentaje regular

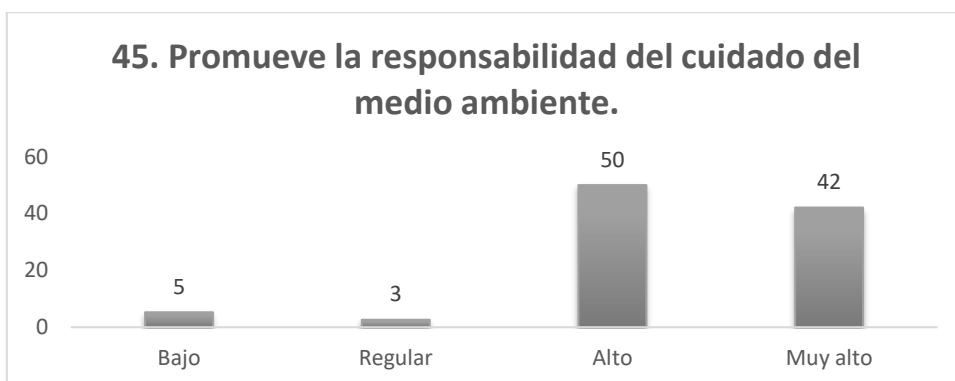
Figura N° 44: Resolver dudas



De los encuestados, según de lo aprendido lo aplica con sus estudiantes, el 63% respondió en la categoría de alto, el 24% muy alto y solo el 13% regular.

Los docentes responden dudas o consultas en un nivel alto y muy alto, seguido de un pequeño porcentaje de regular

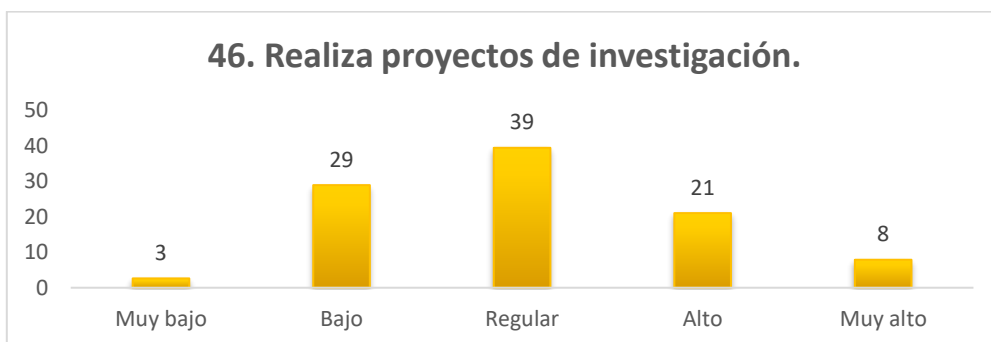
Figura N° 45: Responsabilidad cuidado medio ambiente



En cuanto al promover la responsabilidad del cuidado del medio ambiente, el 50% responde en la categoría alto, el 42% muy alto y el 5% y 3% bajo y regular respectivamente.

Responsabilidad ciudadana del cuidado del medio ambiente, los docentes consideran se ubica en la categoría alto, y muy alto, seguido de un porcentaje regular y bajo. Hoy en día la responsabilidad social e institucional son os factores que permiten a la sociedad y la naturaleza una convivencia sana.

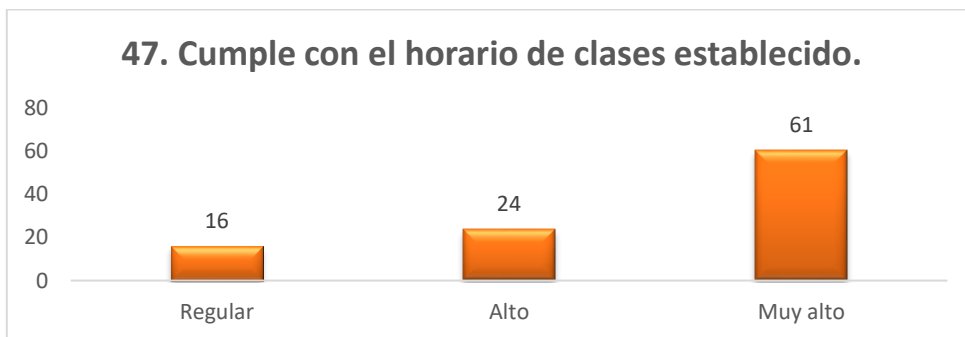
Figura N° 46: Proyectos de investigación



De acuerdo a la realización de proyectos de investigación, el 39% respondió en el ítem regular, el 21% alto y el 29% bajo. Los docentes no solamente deben entregar información, sino, afianzarlos mediante la investigación, a través de proyectos.

Proyectos de investigación se ubican en el nivel regular, seguido de alto y un alto porcentaje señaló de bajo

Figura N° 47: Cumple horario clases



De los encuestados, según el cumplimiento con el horario establecido, el 61% respondió en el ítem muy alto, el 24% alto y solo el 16% en regular.

Sobrecumplimiento de horario de clases se ubican en el nivel muy alto, seguido de alto y un regular porcentaje de regular

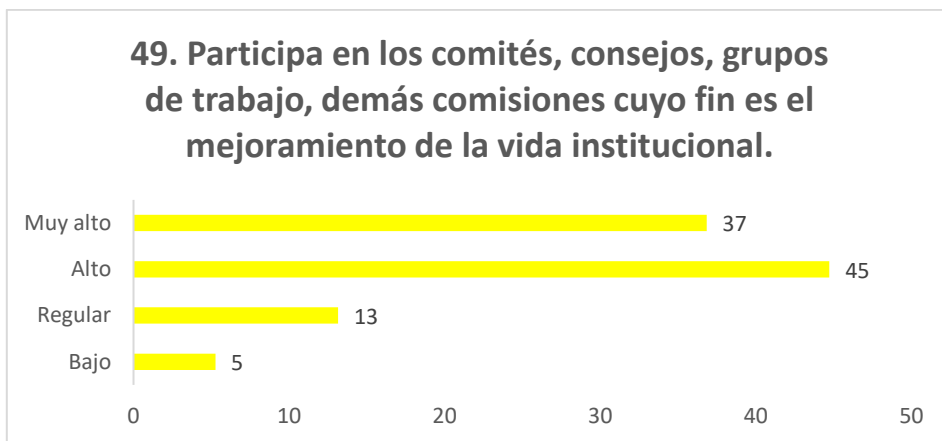
Figura N° 48: Aportes logro objetivos



Según la contribución con aportes al logro de los objetivos de su institución, el 58% responde alto, mientras que el 21% muy alto y regular.

Aporte a los objetivos institucionales, consideran alto, seguido de muy alto y regular, respectivamente.

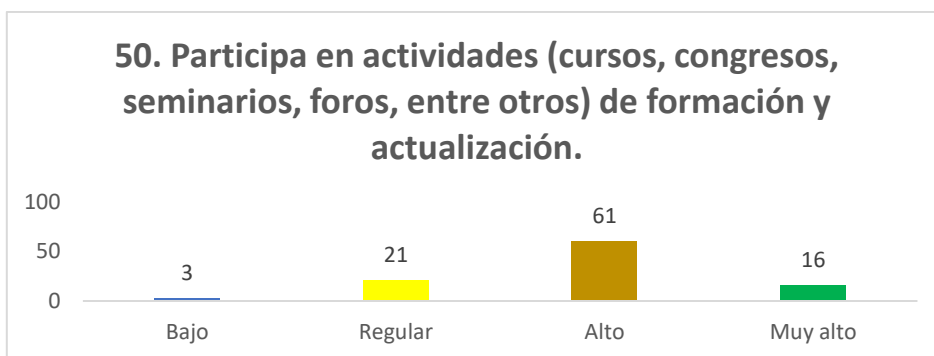
Figura N° 49: Participa en comités



En cuanto a la participación en los comités, consejos, grupos de trabajo, etc. El 45% responde en ítem alto, el 37% en muy alto, y el 13% en regular.

Sobre participación en comités, consideran que es alto, y muy alto respectivamente y un pequeño porcentaje regular

Figura N° 50: Participa actividades



En cuanto a la participación en actividades como cursos, congresos, seminarios, etc. El 61% respondió en la categoría de alto, el 21% en regular, y el 16% muy alto.

Respecto a su participación en curso, congreso, seminarios etc. Consideran alto, seguido de regular y en bajo porcentaje alto.

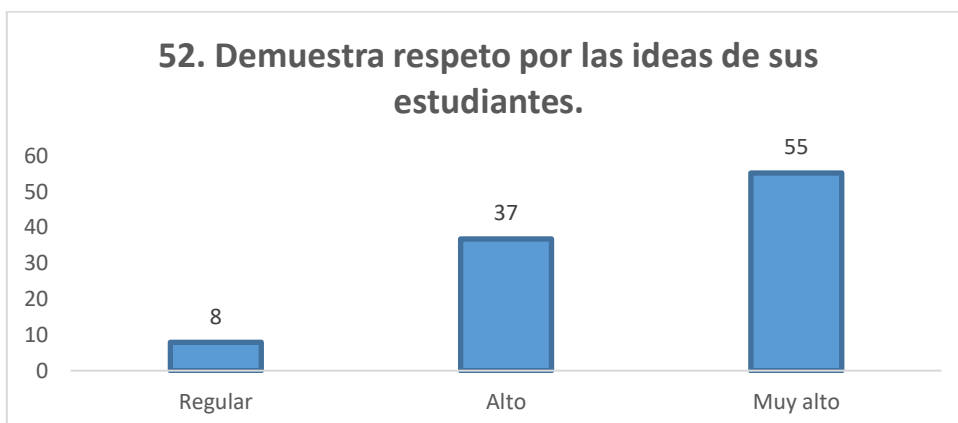
Figura N° 51: Planifica sesiones clases



De los encuestados, de acuerdo a la planificación de sus sesiones de clase secuencialmente y en forma oportuna; el 39% respondió tanto en alto como en muy alto, mientras que el 21% en regular. Al respecto se ubican en los niveles alto y muy alto, seguido de regular.

La planeación permite impartir buenas clases, entendiendo como buena clase aquellas en que a pesar de las dificultades y las circunstancias en las que se imparte, el profesor prevé los elementos necesarios para hacerlo lo mejor posible. La planeación “es fundamental para el éxito de la enseñanza” (Ainscow et al, 2001), es un proceso de preparación previo que puede ser modificado sobre la marcha.

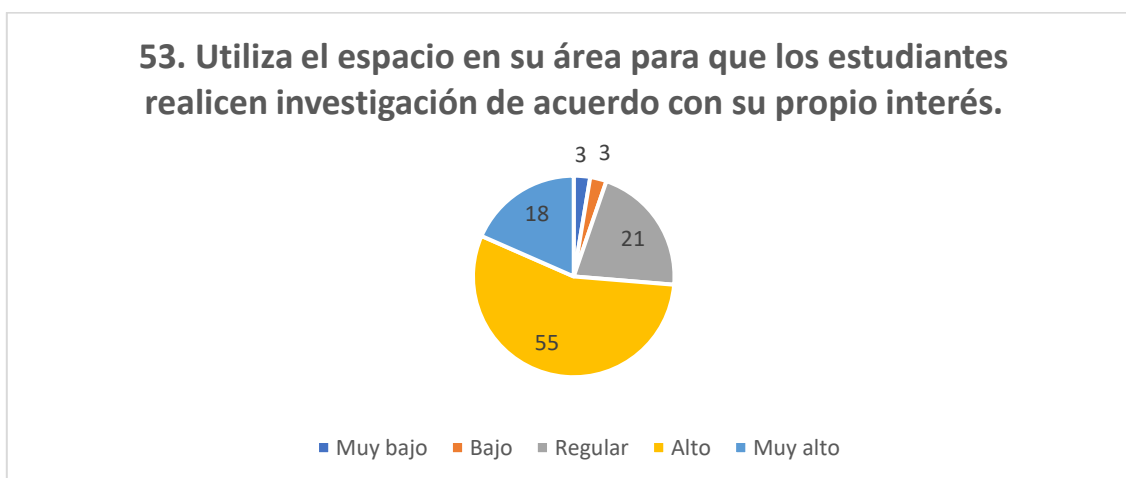
Figura N° 52: Respeto ideas estudiantes



En cuanto al respeto por las ideas de sus estudiantes; el 55% responde en muy alto, el 37% en alto y solo el 8% en regular.

En cuanto al respeto por las ideas de sus estudiantes, consideran muy alto y alto, seguido de un porcentaje mínimo de regular.

Figura N° 53: Investigaciones estudiantes



Según el utilizar el espacio en su área para que los estudiantes realicen investigación de acuerdo con su propio interés, el 55% responde en el ítem alto, el 21% en regular mientras que el 18% muy alto.

Sobre investigación de estudiantes, consideran alto, seguido de regular y un regular porcentaje de muy alto.

Figura N° 54: Ambiente adecuado



En cuanto a si propicia un ambiente adecuado; el 47% responde alto, el 39% muy alto y el 13% regular.

Sobre ambiente adecuado, consideran que es alto, seguido de muy alto y en menor porcentaje regular

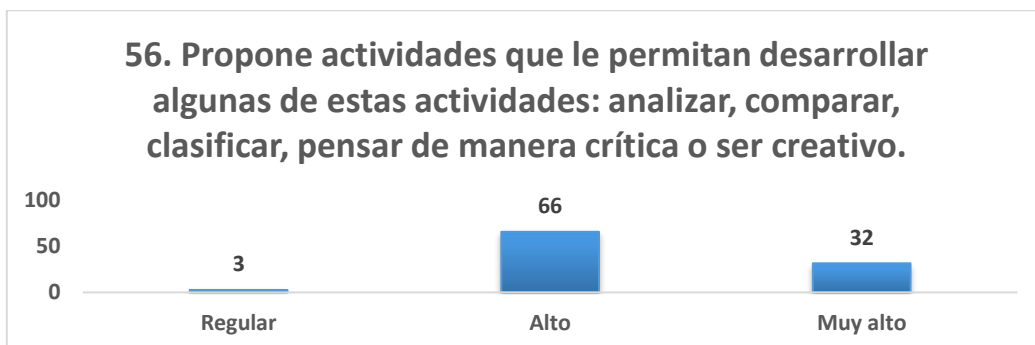
Figura N° 55: Buenas relaciones



Según los encuestados, de acuerdo a mantener las buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes; el 55% respondió en la categoría de muy alto, el 32% en alto mientras que el 13% regular.

Sobre buenas relaciones humanas, consideran de muy alto, seguido de alto y en menor porcentaje de regular.

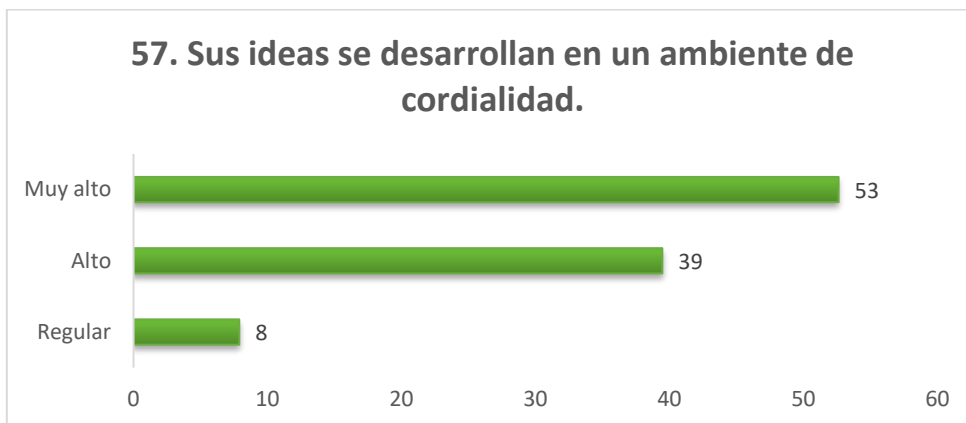
Figura N° 56: Propone actividades



De acuerdo a proponer actividades que le permitan desarrollar algunas de esas actividades: analizar, comparar, clasificar, etc. El 66% responde en alto, el 32% en muy alto y solo el 3% regular.

En relación a proponer actividades, consideran de alto y muy alto, seguido de un menor porcentaje de regular.

Figura N° 57: Ambiente cordialidad



De acuerdo si las ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad, el 53% respondió en el ítem de muy alto, el 39% en alto y el 8% en regular.

Sobre ambiente de cordialidad, consideran muy alto, seguido de alto y en menor porcentaje de regular



### 3.2. Discusión de resultados.

Atendiendo a la variable independiente Clima institucional, encontramos que el indicador comunicación, respecto a la fluidez de la información; el 47% responde que es alto, de igual manera la rapidez en el traslado de información en la I.E. y que es baja los niveles de información oculta.

En cuanto a la implementación de normas en la I.E. los docentes consideran que es alto, pues el grado de satisfacción existente entre los miembros es alto, y por consiguiente su motivación y autonomía.

Con relación a el grado de relaciones interpersonales, el 55% considera que es alto; sin embargo, el grado de confianza que se vive en la I.E, es regular, lo mismo la sinceridad en las relaciones profesionales, y el trato amical entre compañeros.

Respecto a la participación docente en las actividades de la I.E., el 47% es alto, pero un regular porcentaje (37%) es regular. Pero el grado de participación de los directivos de la I.E. los encuestados consideran que es muy alto, lo mismo que la participación de los profesores en el consejo educativo.

La disposición de docentes para trabajar en diversos equipos, el 58% es alto, pero un 32% es regular. De otro lado el nivel de trabajo y ayuda de los equipos de trabajo en actividades de la I.E en equipo en su I.E. es considerado alto, con un considerable 32% regular.

En tal sentido, el buen clima institucional se condice con lo expresado por Troya, I al señalar que, “Las Instituciones Educativas requieren de funcionarios educativos que participen de manera activa en el proceso de lograr un adecuado clima organizacional en las diferentes instituciones educativas. El docente es elemental en el proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en el desarrollo humano con Idoneidad profesional probada, solvencia moral, salud física y mental del profesor debe ser

examinada. Participar en la Institución Educativa y otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.”

(Troya, I. EL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL DESEMPEÑO DOCENTE. Una mirada desde perspectiva del buen vivir.)

Por su lado, Waters, citado por Sandoval, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (SANDOVAL; No. 27: 78-82).

Con relación a la variable dependiente Desempeño docente, de acuerdo a lo manifestado por los docentes encuestados, los cuatro dominios en sus respectivos indicadores:

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, los cumplen satisfactoriamente.

### 3.3. Propuesta teórica

#### 3.3.1. Título:

Clima institucional y el desempeño docente de los docentes en la Institución Educativa Emblemática “Santa Teresita” de la provincia y región de Cajamarca, año 2018.

#### 3.3.2. Introducción.

El clima laboral, organizacional o institucional es un factor importante en la gestión de los centros educativos en todos los niveles. El clima institucional, está referido al “ambiente generado en una Institución Educativa a partir de sus vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes,

creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno, padres de familia de la I.E. y que se expresan en la relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la I.E., así como crear condiciones de convivencia armoniosa.”

Por su parte, “el Marco de Buen Desempeño Docente, propuesto por el Ministerio de Educación del Perú, se basa en una visión de docencia para el país, en ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de marco a una de lista de cotejo.

A continuación, presentamos los elementos que componen el marco. La estructura de este se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias, las cuales a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

El clima institucional favorable o adecuado favorecerá el desempeño de los docentes.”

#### 3.3.3. Objetivo:

Mejorar el desempeño docente de los y las docentes de la I.E. Santa Teresita, de Cajamarca.

#### 3.3.4. Sustento teórico.

Clima institucional.

“La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.”

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. “En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados.”

Katz y Kahn (1966), “desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no sólo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.”

Más adelante, Litwin y Stringer (1968) “consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.”

Tagiuri (1968) afirmó que “el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.”

Desempeño docente.

“El desempeño docente es un concepto que se construye de acuerdo a múltiples aspectos que lo determinan. De forma llana, cuando se aborda el término de “desempeño” se hace alusión a una acción, que, en este caso en particular, corresponde a las acciones o prácticas inherentes a la profesión docente. Con el fin de aclarar el concepto se identifica que éste toma sentido en función de los componentes que se le atribuyen, así como de la forma en la que se le juzgue; puede existir un buen desempeño en contraposición con un mal desempeño, pero es, sin duda, el buen desempeño docente es el que prevalece en las descripciones de este concepto pues representa las acciones que se espera ejecuten los docentes como parte de su práctica de enseñanza.”

### 3.3.5. Estrategias

Es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados

posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Las estrategias consisten en:



Figura 58: Estrategia

a. Considerando los valores y objetivos del PEI:

- Desarrollar la autoestima y afirmación personal, a través de una adecuada definición de políticas de motivación y estímulo.
- Crear una atmósfera de cooperación y corresponsabilidad, a través de políticas de delegación de funciones y trabajo en equipo.
- Solucionar problemas de comunicación mediante la confrontación a través de políticas de comunicación y coordinación, para lograr acuerdos concertados.

b. Como políticas de motivación y estímulo:

- El reconocimiento: orientada a valorar los éxitos de los miembros de la comunidad educativa.
- La Promoción por Méritos Profesionales: Que considere la aplicación de medidas de promoción adecuadas para reconocer y recompensar el elevado rendimiento profesional.
- La Capacitación Docente: Cuya finalidad es incentivar el mejoramiento de la calidad del desempeño docente.

- Logros: En el sentido de que todas las acciones y tareas deben expresar los logros a los que apunta. Ninguna tarea es fortuita, ni irrelevante.
- Exigencia: Relacionada con la claridad de los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos. El esfuerzo es fuente de motivación en el trabajo, porque plantea retos. Todos deben tener claridad sobre los modelos de eficiencia y calidad requeridos.

c. Como políticas de delegaciones de funciones y trabajo en equipo.

- El acto de delegar implica establecer un compromiso con nuestros colegas sobre:  
La naturaleza y el avance de la función que se delega
- Los resultados que se obtendrán
- El método que se empleará para evaluar el desempeño
- El cronograma de ejecución
- La naturaleza y el grado de autoridad necesarios para cumplir la tarea.
- Dirigir es el arte de conseguir resultados con la colaboración de otros.
- Muchos confunden el término delegar con mandar.
- Otros creen que es el sinónimo de abdicar de las propias responsabilidades.
- El acto de delegar implica establecer un compromiso con nuestros colaboradores

El trabajo de equipo en una institución educativa es de vital importancia, por que facilita la participación, la corresponsabilidad, la solidaridad y la tolerancia que ayudan a la institución a tener logros mejores y duraderos.

d. Como políticas de comunicación y coordinación:

El flujo de la información como estrategia dentro de una institución educativa es de vital importancia. La información oportuna, necesaria y libre de distorsiones, brindará condiciones para una mejor comunicación, fortaleciendo el trabajo y facilitando la toma de decisiones colectivas, tener prácticas educativas para la promoción de un adecuado clima institucional.

En la organización y funcionamiento de la Institución Educativa se recomienda:

- Promover una organización participativa

- Estructura flexible y permeable a los cambios.
- Tener coherencia en el cumplimiento de su misión educativa.
- En la organización del aula: Incluir a los alumnos en la toma de decisiones de la vida del aula.
- En el desarrollo curricular: Integrar los contenidos y actividades pertinentes a las características socio- culturales de los alumnos e integrar habilidades para la convivencia y la democracia.

En la metodología:

- Reconocer las características cognitivas de los estudiantes y utilizar métodos activos para el aprendizaje.
- En la autoridad y disciplina: Proponer un modelo democrático y una disciplina basada en el respeto, la responsabilidad, la justicia y el logro de la moral autónoma de los alumnos.
- Infraestructura y ambientación: Profesores y alumnos deben crear ambientes acogedores y motivadores para el aprendizaje y la convivencia en el aula.

En el sistema de evaluación:

Fomentar la auto evaluación de los alumnos. Reconocer y valorar el proceso de aprendizaje de los alumnos. Utilizar la calificación para retroalimentar a los alumnos acerca de sus logros.

En la relación maestro-alumno:

Evitar la validación de la agresión como un esquema normal de acción y relación. En la relación entre los alumnos:

- Fomentar un clima permanente de cooperación entre los estudiantes.
- Desaprobar la agresión entre los estudiantes como un medio de ejercer poder, para someter y subordinar a otros o como fuente de legitimación personal.
- En las relaciones entre la escuela y los padres de familia: Considerar a los padres de familia como aliados en la tarea educativa.

La calidad educativa y el clima institucional

La calidad educativa es el valor que se le atribuye o asigna a un proceso o a un producto educativo en términos comparativos y en donde se compara: La realidad observada en términos deseables, y como se realiza un control de calidad. Los criterios de calidad en una escuela implican su posicionamiento en la sociedad, el sujeto y la educación.

La calidad educativa por lo tanto será un conjunto cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficiencia y eficacia, altamente correlacionados. Su grado máximo, será la excelencia educativa que supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema.”

## CONCLUSIONES

Atendiendo a nuestro problema de investigación, los objetivos e hipótesis de trabajo se concluyó:

1. El clima institucional en el colegio Santa Teresita de la ciudad de Cajamarca puede calificarse de regular:
  - Comunicación: Los niveles de comunicación, fluidez, espacios e implementación de normas son percibidos como altos, sin embargo, un alto porcentaje los califica de regular.



- Motivación: La motivación de los docentes es percibida de alta: participación, autonomía relaciones interpersonales; sin embargo, un elevado porcentaje lo percibe de regular.
  - Confianza: La confianza en la I.E. es percibida como regular, como sinceridad, respeto por los espacios, trato amical como reuniones fuera de la I.E.
  - Participación: La participación de los docentes y directivos es percibida como alta y regular respectivamente.
2. El desempeño docente en general es percibido por los docentes como bueno.
  3. El clima institucional guarda estrecha relación con el buen desempeño de los docentes.

## RECOMENDACIONES

1. A la dirección, implementar las estrategias plantadas sobre clima institucional, para mejorar el desempeño docente en beneficio de los estudiantes en la Institución Educativa Emblemática Santa Teresita de Cajamarca.
2. A la dirección, monitorear y hacer el seguimiento del cumplimiento de los dominios en el Marco del buen desempeño docente.
3. Reforzar permanentemente las competencias docentes, para mejorar el proceso formativo de las estudiantes.

## BIBLIOGRAFIA

- ANUIES (2004). Evaluación del desempeño del personal académico. Análisis y propuesta de metodología básica. Ed. Dirección de servicios Editoriales. México
- Barriga C. (2004): Estudios de la Realidad Socio-Cultural. Texto. Facultad de Educación-UNMSM Perú: Lima
- Bartra, K. (2008). Comunicación Empática y el desempeño del Docente Universitario-USMP. Perú: Lima.
- Casanova C., M<sup>a</sup> Giroux. H. A (2009) Manual De Evaluación Educativa, 5<sup>a</sup> edición, Barcelona, Madrid: Editorial La Muralla,S.A
- Cornejo, R. y Redondo, J. (2001) El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana Revista Última Década N° 15, pp. 11-52, Centro de Investigación y Difusión Poblacional de Achupallas, Viñas del Mar, Chile.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. Colombia: Mac Graw Hill.
- Dolan, S y otros. (2003). La gestión de los recursos humanos. Madrid: Mc Graw-Hill.

Dessler, G. (1996) Administración de Personal, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición, México.

Fuchs, C. (1997). Sistema de Evaluación y Mejoramiento de Desempeño.

García Llamas, J. (1999). Formación del Profesorado: necesidades y Demandas. Barcelona: Praxis.

García, L., Ruiz, M.; García, M. (2009). Claves para la educación. Actores, agentes y escenarios en la sociedad actual. Madrid: Narcea

Gimeno, J. (2005). La educación que aún es posible. Madrid: Morata.

Goncalvez, A. Dimensiones del clima organizacional. En:  
<http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm>

Guzmán, I., Marín, R. (2011). La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación.

Hidalgo M. B. (2002) “Metodología de Enseñanza-Aprendizaje” INADEP .4ta Edición. Perú: Lima.

Goleman, Daniel (1996) La Inteligencia Emocional Javier Vergara Editor, Bs. Aires, Argentina.

Lucas M., A. Sociología de las organizaciones, Mc Graw Hill 2004, Madrid Sociología para la empresa, Mc Graw Hill 1997, Madrid.

Montenegro, I. (2005). Evaluación del Desempeño Docente. Fundamentos, modelos e instrumentos. Colombia: Edit. Coop. Editorial Magisterio.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2007) Guía de Evaluación del Aprendizaje. Segunda Edición. Perú: Lima

Mondy, R. Y Noe, R. (1997) Administración De Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª Edición, México.

OCDE (2009) Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes. Prácticas internacionales. Ed. OCDE publishing.

Orellana G.; Ramón M. & Bossio S. (2009), “Clima organizacional y desempeño docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación”.

Recuperado de:  
[http://www.dialogosfelafacs.net/descargas/APP\\_EJE2\\_Peru%20%20Orellana,%20Bossio.pdf](http://www.dialogosfelafacs.net/descargas/APP_EJE2_Peru%20%20Orellana,%20Bossio.pdf).

Pereda, S. y Berrocal, F. (1999) *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.

Robbins, Stephen y otros, *Fundamentos de Administración*, México, Editorial Prentice Hall, 1995.

Revista El Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

Ruiz O., L. I. *Sociología de las organizaciones*, Deusto 1999, Bilbao.

Sandoval C., M. *Hitos de las Ciencias Económico - Administrativas*, No. 27, 2004; 83-87.

Sánchez, M y Teruel, M (2004). La formación del docente universitario: Necesidades y demandas desde su alumnado. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*.

Valdés V., H. (2006) *Evaluación del Desempeño docente*. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México, 23 al 25 de mayo. Recuperado de: <http://www.campus-oei.org/de/rifad01.htm>

Werther W. Y Davis K. (1989) *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill, México.

Valdés V., H. (2000) *Evaluación del Desempeño docente*. Ponencia presentada por Cuba. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente. Ciudad de México, 23 al 25 de mayo. <http://www.campus-oei.org/de/rifad01.htm>

Villa y Morales, M. (1998). *La evaluación del profesor. Una visión de los principales problemas y enfoque de diversos Contextos*. Bilbao: Servicio central de publicaciones del Gobierno Vasco

Zabalza, M. (2008). *El papel del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*. Madrid: Narcea.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL

Relación entre el Clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “SANTA TERESITA” de la provincia y región de Cajamarca.

Estimados colegas:

Agradeceré a ustedes responder de manera sincera el siguiente cuestionario.

SEXO: F ( ) M ( )

EDAD:.....

Por favor siga las siguientes instrucciones:

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

**1. MUY BAJO, 2. BAJO, 3. REGULAR, 4. ALTO Y 5. MUY ALTO**

N°	COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
1	¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto de la fluidez de la información en la I.E. donde labora?					
2	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en la I.E.?					

3	¿Cómo considera Ud. ¿El nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la I.E.?					
4	¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a la I?E?					
5	¿Cómo inciden los espacios y horarios de la I.E. en la comunicación?					
6	¿Considera usted que en la I.E. se oculta información?					
	<b>MOTIVACIÓN</b>					
7	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en la I?E?					
8	Cómo le parece que percibe el profesorado su participación profesional, ¿cómo cree que se valora?					
9	¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en la I.E.?					
10	En qué grado le parece que el profesorado se siente motivado en la I.E?					
11	Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en su institución?					
12	Cuál es el grado de relaciones interpersonales en la I.E?					
	<b>CONFIANZA</b>					
13	Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en la I.E?					
14	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en su institución?					
15	Considera usted que existe respeto por los espacios de cada integrante de la institución					
16	Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo.					
17	Considera usted útil reunirse fuera de la institución para continuar el trabajo de la I.E?					
	<b>PARTICIPACION</b>					
18	¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de la I.E. por parte de los profesores?					
19	¿En su opinión cuál es el grado de participación de los miembros de la Consejo Educativo?					
20	Cómo percibe usted la participación de los profesores en el Consejo Educativo					
21	¿Cómo propicia la participación el profesorado de las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
22	¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de los diversos grupos?					
23	Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de la I.E?					
24	Cuál es el nivel de trabajo en equipo en su I.E?					
25	Cómo valora el desarrollo de las reuniones en su I.E?					
26	¿Cómo considera la formación del profesorado para trabajo en equipo?					
27	Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones de su I.E?					

28	¿En su I.E. existe una buena coordinación entre los docentes?						
----	---	--	--	--	--	--	--

## ANEXO N° 2: CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE

Relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa Emblemática “SANTA TERESITA” de la provincia y región de Cajamarca.

Estimados colegas:

Agradeceré a ustedes responder de manera sincera el siguiente cuestionario.

SEXO: F ( ) M ( )

EDAD:.....

Por favor siga las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
  2. No deje preguntas sin contestar.
  3. Marque con un aspa solo en uno de los cuadros de cada pregunta.
1. MUY BAJO, 2. BAJO, 3. REGULAR, 4. ALTO Y 5. MUY ALTO

	<b>CAPACIDADES PEDAGÓGICAS</b>	1	2	3	4	5
1	Usted demuestra que domina la temática en su curso					
2	Usted trata que sus clases sean interesantes					
3	Comunica en forma clara sus ideas y reflexiones					

4	Utiliza diferentes formas de trabajo en clases que favorecen el aprendizaje					
5	Utiliza diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos, entre otros					
6	Percibe que sus alumnos se aburren y distraen en clases por ello tiene que llamar la atención					
	<b>EMOCIONALIDAD</b>					
7	Todo lo aprendido lo aplica con sus alumnos					
8	Genera en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje					
9	El tema que va tratar lo motiva a que busque información adicional.					
10	Promueve los valores de honestidad, respeto, responsabilidad y colaboración					
11	Está disponible para resolver dudas o consultas de sus estudiantes en horas fuera de clase					
12	Promueve la responsabilidad del cuidado del medio ambiente					
	<b>RESPONSABILIDAD EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES</b>					
13	Realiza proyectos de investigación					
14	Cumple con el horario de clases establecido					
15	Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución					
16	Participa en los comités, consejos, grupos de trabajo, demás comisiones cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.					
17	Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) de formación y actualización					
18	Planifica sus sesiones de clases secuencialmente					
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
19	Demuestra respeto por las ideas de sus alumnos					



20	Utiliza el espacio del curso para que el estudiantado realice investigación de acuerdo con su propio interés.					
21	Propicia un ambiente adecuado					
22	Mantiene buenas relaciones humanas con el grupo de estudiantes					
23	Propone actividades que le permitan desarrollar algunas de estas actividades: analizar, comparar, clasificar, pensar de manera crítica o ser creativo					
24	Sus ideas se desarrollan en un ambiente de cordialidad					