

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN INVESTIGACION Y DOCENCIA.**



**Sistema de Gestión Participativa para Modernizar el Clima Institucional
en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de
Bongará, Año 2023**

TESIS

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la
Educación con mención en Investigación y Docencia.

Investigador: Bach. Huañambal Maslucan, Milagros.

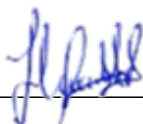
Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

LAMBAYEQUE – PERÚ

2025

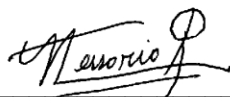
“Sistema de Gestión Participativa para Modernizar el Clima Institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará, Año 2023”

Tesis presentada para Obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y Docencia.



Bach. Milagros Huañambal Maslucan.

Investigador



Dr. Néstor Alipio Tenorio Requejo.

Presidente



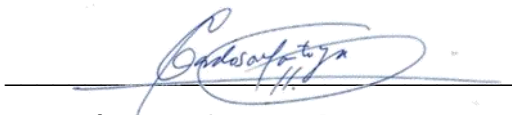
Dra. Lucinda Esperanza Castillo Seminario.

Secretario



Dra. Carola Amparo Smith Maguiña.

Vocal



Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

Asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 051-2025

Siendo las 10:30 horas, del día 21 de de enero 2025 en los Ambientes de la FACHSE: 4003
por mandato de la Resolución N° 0213-2025-D-FACHSE de fecha 17 de enero 2025 que
autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según Resolución N° 0705-
2024-D-FACHSE de fecha 04 de junio 2024; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a)	: M.Sc. Néstor Alipio Tenorio Requejo.
Secretario(a)	: M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario.
Vocal	: Dra. Carola Amparo Smith Maguiña.
Asesor(es)	: Dr. César Augusto Cardoso Montoya.

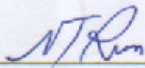


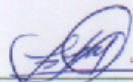
Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): "SISTEMA DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA MODERNIZAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E.I.P.S. 18084, LA VILLA JAZÁN, DISTRITO JAZÁN, PROVINCIA DE BONGARÁ, AÑO 2023". Presentada por MILAGROS HUAÑAMBAL MASLUCAN para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Investigación y Docencia.

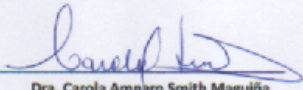
Leída la resolución de autorización, se inicia el acto sustentación, al término del cual y de conformidad con el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) y el Reglamento de Grados y Títulos de la UNPRG (Res. N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio de 2023), los miembros del jurado realizaron la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al/los sustentante(s), quien(es) respondió(eron) las interrogantes planteadas.

Dada la deliberación correspondiente por parte del jurado, se sucedió la valoración, obteniendo el calificativo de 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Bueno.

Siendo las 11:05 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.


M.Sc. Néstor Alipio Tenorio Requejo
PRESIDENTE(A)


M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario
SECRETARIO(A)


Dra. Carola Amparo Smith Maguiña
VOCAL

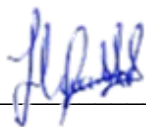
OBSERVACIONES: _____

El presente acto académico se sustenta en el Reglamento General de Investigación de la UNPRG (Res. N° 184-2023-CU de fecha 24 de abril de 2023) los artículos 20º, 33º, 46º, 54º o 66º del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 267-2023-CU de fecha 20 de junio del 2023 y su modificatoria aprobada por Resolución N° 385-2023-CU de fecha 11 de diciembre del 2023) y por la Resolución N° 403-2023-CU de fecha 27 de diciembre de 2023, ésta última que amplía el límite de las fechas de sustentación de proyectos aprobados del 2017 al 2020.

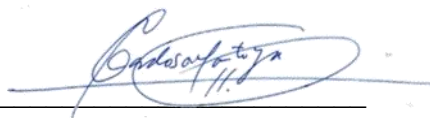
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Milagros Huañambal Maslucan**, investigador principal, y **Dr. César Augusto Cardoso Montoya**, asesor del trabajo de investigación “*Sistema de Gestión Participativa para Modernizar el Clima Institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará, Año 2023*” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 15 de noviembre 2024.



Bach. Milagros Huañambal Maslucan
Investigador principal



Dr. César A. Cardoso Montoya
Asesor

DEDICATORIA

A los maestros del Perú, porque a pesar de las adversidades, siempre están prestos a brindar su mejor esfuerzo a favor de una educación de calidad.

Milagros

AGRADECIMIENTO

Este informe final lo dedico a mis padres, esposos e hijos, quienes han sido personas esenciales en mi vida, su apoyo ha sido un trampolín para concretizar logros personales y familiares.

Milagros

INDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
INDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO	3
1.1. ANTECEDENTES.	3
1.2. BASE TEÓRICA.....	6
1.2.1. Teoría de Rensis Likert.	6
1.2.2. Teoría de Elton Mayo.	9
1.3. MARCO CONCEPTUAL.	12
1.3.1. Sistema de Gestión Participativa.	12
1.3.2. Clima Institucional.....	12
CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES	13
2.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
2.2. METODOLOGÍA.....	14
2.2.1. Diseño de la Investigación.	14
2.2.2. Población	15
2.2.3. Tipo, Nivel y Enfoque de la Investigación.	15
2.2.4. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales	15
2.2.5. Métodos	16
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	17
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	17
3.2. PROPUESTA.	22
3.2.1. Modelación de la Propuesta.	22
3.2.2. Justificación.	23
3.2.3. Fundamentación Teórico Científico.	23
3.2.4. Diseño del Esquema Gráfico Teórico-Funcional de la Propuesta.	25
3.2.5. Cronograma	35

3.2.6. Presupuesto	35
3.2.7. Financiamiento de la Propuesta.	36
3.3. DISCUSIÓN.....	37
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....	38
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40
ANEXOS.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Sistema de Gestión	17
Tabla 2: Aceptación de la Gestión Institucional.....	18
Tabla 3: Solidaridad Laboral	18
Tabla 4: Relaciones Interpersonales	19
Tabla 5: Discusiones y Enfrentamientos	19
Tabla 6: Compromiso Institucional	19
Tabla 7: Exclusión Institucional	20
Tabla 8: Calificación de la Gestión Institucional	20
Tabla 9 Primera Jornada de Sensibilización.....	28
Tabla 10 Segunda Jornada de Sensibilización.....	29
Tabla 11 Tercera Jornada de Sensibilización	30
Tabla 12 Primer Taller de Capacitación	31
Tabla 13 Segundo Taller de Capacitación.....	32
Tabla 14 Tercer Taller de Capacitación.	33
Tabla 15 Sesión Colegiada	33
Tabla 16 Evaluación de los talleres	34
Tabla 17 Evaluación al Final de la Ejecución de la Propuesta.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño de Investigación	14
Figura 2 Modelo Teórico de la Propuesta	26

RESUMEN

El clima institucional resulta crucial porque facilita una convivencia armónica, favoreciendo así el cumplimiento de los objetivos educativos centrados en el desarrollo del personal docente. La relevancia de buscar un ambiente organizacional adecuado reside en que este incide significativamente en el rendimiento de los empleados, afectando profundamente su motivación, actitudes y satisfacción individual. Un entorno escolar positivo promueve el desarrollo libre de la personalidad. Por esta razón, una de las ventajas de un ambiente escolar saludable es la capacidad de ser auténtico a través de la expresión genuina de ideas, sentimientos, inquietudes, deseos y objetivos, tanto personales como profesionales. En relación con esto, nuestra problemática actual requiere diseñar un sistema de gestión participativa para mejorar el entorno institucional, como es el caso de la I.E.I.P.S. 18084 en La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará. El trabajo de campo se llevó a cabo mediante la aplicación de guías de observación, entrevistas y encuestas. La fundamentación de la propuesta se realizó en base a teorías seleccionadas acorde a la naturaleza del problema de investigación. Los resultados obtenidos revelan la ausencia de una gestión participativa, lo que resulta en un ambiente institucional deficiente. Las relaciones interpersonales entre directivos, docentes y administrativos son mayormente inadecuadas, evidenciando deficiencias en la comunicación interna; la interacción entre agentes educativos también es insatisfactoria, reflejando un bajo nivel de confianza entre los miembros de la institución. Además, se observan conflictos institucionales que no favorecen la modernización del clima institucional debido a la falta de una gestión participativa. Se evidencian desacuerdos con la gestión institucional, falta de solidaridad laboral, malas relaciones interpersonales, discusiones y enfrentamientos, falta de compromiso institucional, exclusión, mala calificación de la gestión, falta de asertividad y empatía, baja autoestima, ausencia de trabajo colaborativo y falta de liderazgo pedagógico por parte de la directora. Los logros de la investigación justifican el problema planteado y fundamentan teóricamente la propuesta elaborada.

Palabras Clave: Sistema de Gestión Participativa; Clima Institucional.

ABSTRACT

The institutional climate is crucial because it facilitates harmonious coexistence, thus favoring the fulfillment of educational objectives focused on the development of teaching staff. The relevance of looking for an adequate organizational environment lies in the fact that it significantly affects the performance of employees, deeply affecting their motivation, attitudes and individual satisfaction. A positive school environment promotes free personality development. For this reason, one of the advantages of a healthy school environment is the ability to be authentic through the genuine expression of ideas, feelings, concerns, desires and goals, both personal and professional. In relation to this, our current problem requires designing a participatory management system to improve the institutional environment, as is the case of the I.E.I.P.S. 18084 in La Villa Jazán, Jazán District, Bongará Province. Field work was carried out through the application of observation guides, interviews and surveys. The foundation of the proposal was made based on theories selected according to the nature of the research problem. The results obtained reveal the absence of participatory management, which results in a poor institutional environment. Interpersonal relationships between directors, teachers and administrators are mostly inadequate, evidencing deficiencies in internal communication; The interaction between educational agents is also unsatisfactory, reflecting a low level of trust between members of the institution. Furthermore, institutional conflicts are observed that do not favor the modernization of the institutional climate due to the lack of participatory management. Disagreements with institutional management are evident, lack of work solidarity, poor interpersonal relationships, discussions and confrontations, lack of institutional commitment, exclusion, poor management qualifications, lack of assertiveness and empathy, low self-esteem, absence of collaborative work and lack of pedagogical leadership by the director. The achievements of the research justify the problem posed and theoretically support the proposed proposal.

Keywords: Participatory Management System; Institutional Climate.

INTRODUCCIÓN

Mediante un sistema de gestión participativa, es posible anticipar que los líderes compartan datos sobre la institución, sus metas y logros. Todo el personal y quienes toman decisiones requieren acceso a esta información para poder realizar elecciones fundamentadas y desarrollar soluciones eficientes.

La gestión participativa es un enfoque en el que la comunidad, mediante un plan de acción, la estructuración y el compromiso social, busca alcanzar una meta común.

La gestión participativa debe incorporar procedimientos desde la planificación con perspectivas, metas, estructuración, implementación y monitoreo de todo el proceso colaborativo, involucrando a todos los actores interesados. Es fundamental fomentar una participación activa, comunicación efectiva y compromisos compartidos para impulsar el desarrollo.

Las ventajas del liderazgo participativo: incluyen una mayor diversidad de perspectivas, un mayor compromiso del equipo, una mayor cohesión entre los miembros y la prevención de decisiones basadas en intereses personales.

Siguiendo esta hoja de ruta apostamos por un sistema de gestión participativa para modernizar el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará.

Nuestra **pregunta de investigación:** ¿El diseño de un sistema de gestión modernizaría el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará?

Objeto de estudio, Clima Institucional; **Campo de acción:** Sistema de gestión participativa para modernizar el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará.

Objetivo general: Proponer un sistema de gestión participativa para modernizar el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará.

Objetivos específicos: Diagnosticar el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará. Explicar el tipo de gestión de la Directora en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará. Diseñar la propuesta en relación al propósito de la investigación en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará.

Hipótesis: “Si se diseña un sistema de gestión participativa sustentada en las teorías de Rensis Likert y Elton Mayo, **entonces**, se modernizaría el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará, año 2023”

Nuestra tesis esta estructurada en cinco capítulos. En el **Capítulo I, Diseño Teórico**, damos cuenta de los antecedentes de estudio, las teorías que definen el diseño teórico y el marco conceptual. En el **Capítulo II, Métodos y Materiales**, nos ocupamos de la ubicación geográfica del objeto de estudio y de la metodología de la investigación. En el **Capítulo III, Resultados y Discusión**, presentamos los resultados de la ejecución de la investigación y la propuesta. En el **Capítulo IV, Conclusiones**. En el **Capítulo V, Recomendaciones. Bibliografía y Anexos**.

CAPÍTULO I: DISEÑO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES.

Castañeda (2023). En su tesis, “Liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una institución educativa, en San Martín de Porres Lima 2023”. Universidad César Vallejo. Lima. Perú. La investigación tuvo como objetivo general establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una Institución educativa del Distrito de San Martín de Porres 2023. La teoría de la variable 1. Liderazgo fue sustentado por Saavedra (2014) manifiesta que el líder es la persona que asume la conducción, lideran de una organización tomando en consideración los fines y objetivos aquellas personas muchas veces se les reconoce como gerentes. Es así que el democrático es participativo, inspira y moviliza y esto es contraparte a un autocrático y autoritario y aquellos que son líderes Laissez-Faire y la variable 2: Clima Laboral está sustentado por Elías (2015) define al clima laboral como la cualidad duradera del entorno interno de la organización tal como es experimentado por sus colaboradores y que afecta sus comportamientos. Percepciones que el docente tiene sobre la identidad institucional, las relaciones humanas de su ambiente de trabajo y sobre el trabajo colaborativo. El tipo de la investigación fue básica con diseño correlacional, el método utilizado fue el hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 110 docentes que conforman los niveles de una institución educativa pública de San Martín de Porres y la muestra coincide con la población, siendo el tipo de estudio censo, se utilizó como técnica la encuesta y los instrumentos, los cuestionarios que midió las dimensiones de las variables de Liderazgo directivo y clima laboral, de San Martín de Porres Lima, 2023. Se concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y el clima laboral en una institución educativa pública del Distrito de San Martín de Porres, 2023. Asimismo, el valor de Rho de Spearman es igual a 0.471**, lo que indica que ambas variables están significativamente relacionadas y a su vez presentan una relación directa

de grado medio, indicando que un incremento en los niveles de liderazgo conlleva a una mejora proporcional en el ambiente laboral.

Díaz y Soto (2023). En su tesis, “*Clima laboral en el desempeño docente de un instituto de educación superior en Lima, durante el periodo 2023-a*”. Universidad Tecnológica del Perú. Lima. Perú. Este estudio se propone explicar la influencia entre el ambiente laboral y el rendimiento docente de aquellos que trabajan en un instituto de educación superior en Lima durante el periodo 2023-A. Para alcanzar este propósito, se llevó a cabo una entrevista voluntaria con 16 docentes de diversas características, como género, edad y antigüedad en la institución. El estudio tiene un enfoque cualitativo de alcance explicativo y un diseño fenomenológico. De los resultados encontrados se observa que los docentes perciben que un clima laboral adecuado favorece su desempeño docente. Se muestra la influencia de la comunicación, del equipo de trabajo, la integración y las relaciones interpersonales en la preparación, implementación y revisión del proceso educativo. También se reconoce a la institución como un aliado interesado que promueve acciones para un clima laboral adecuado, pero el escenario actual heredado de la pandemia, con modalidades presencial, virtual e híbrida, dificulta que las acciones lleguen con el mismo efecto a todos. Se concluye que, desde la percepción de los docentes, el clima laboral tiene influencia en su desempeño docente. Por lo tanto, es positivo el incremento de acciones relacionadas con el fomento de la comunicación, el equipo de trabajo, la integración y las relaciones interpersonales, sumando el aprovechamiento tecnológico, pero considerando las estrategias que se integren para las modalidades presencial, virtual e híbrida.

Alfaro (2021). En su tesis, “*Trabajo colegiado y clima institucional docente en la Institución Educativa Illathupa, Huánuco 2021*”. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco. Perú. Este estudio presenta un análisis detallado sobre el trabajo en equipo y el ambiente laboral de los profesores en el Centro Educativo Illathupa, ubicada en Huánuco durante el año 2021, representando una contribución al ámbito de la educación desde una perspectiva científica. Su objetivo central fue evaluar el impacto del trabajo en equipo como estrategia metodológica en la mejora del ambiente laboral en el Centro Educativo Illathupa de Huánuco. Se adoptó un enfoque metodológico con el propósito de ahondar en el examen y comprensión de los

hallazgos. Se empleó un esquema investigativo longitudinal con un solo conjunto de estudio, involucrando a 40 profesores seleccionados de manera representativa del Centro educativo Illathupa de Huánuco. La elección de los involucrados se realizó a través de una selección no probabilístico intencional, basado en el criterio de la investigadora. Para la recopilación de información previa, en el transcurso y posterior a la implementación de la cooperación grupal como enfoque didáctico, se utilizó una ficha de observación. Se aplicaron métodos de análisis estadístico, tanto descriptivo como inferencial, para calcular los parámetros relevantes. Para evaluar la suposición planteada, se decidió utilizar un test no basado en parámetros específicamente las Pruebas de Wilcoxon. Los resultados obtenidos sugieren que la implementación del trabajo en equipo como estrategia metodológica tiene un efecto positivo en la mejora del ambiente organizacional en el Centro Educativo Illathupa de Huánuco. Este hallazgo se encuentra respaldado por un valor de Wilcoxon $Z = -5.621$, con un p-valor inferior al grado de significancia establecido de $\alpha = 0.05$.

Martínez (2023). En su tesis, *“Estilos de gestión y clima organizacional en Instituciones Educativas del nivel secundaria del distrito de Mazamari”*. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú. En el estudio se expusieron temas centrales referidos a la gestión y sus implicancias en el crecimiento de las entidades. El propósito de este estudio consistió en analizar y evidenciar el grado de relación entre las prácticas de gestión y el entorno laboral en los centros educativos del nivel secundaria del distrito de Mazamari. Para lograr tal propósito se realizó un análisis de nivel descriptivo en un diseño correlacional. Participaron 89 docentes integrantes a distintas entidades educativas del nivel secundaria del distrito de Mazamari quienes integraron un grupo obtenido de forma intencional, quienes respondieron dos cuestionarios de preguntas. Se halló en las conclusiones la presencia de una correlación baja estadísticamente significativa entre prácticas de gestión y cultura laboral en centros educativos del nivel secundaria de la localidad de Mazamari, de modo tal que reflejó en el grupo de estudio una correlación de 0,212, considerándose como una correlación baja y positiva, a su vez como p es menor que Alfa ($p = 0.046 < \alpha = 0.05$).

1.2. BASE TEÓRICA.

1.2.1. Teoría de Rensis Likert.

La teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables.

Rensis Likert en su Teoría de Clima Organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Rensis Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

1. Clima de Tipo Autoritario.

Sistema I Autoritarismo Explotador. La alta gerencia muestra ausencia de fe en su equipo, predominando la autoridad en la cúspide de la empresa. Los trabajadores operan en un ambiente caracterizado por el temor, y los vínculos entre superiores y subalternos están fundadas en la aprensión, limitándose la interacción principalmente a la emisión de instrucciones.

Sistema II Autoritarismo Paternalista. Aunque la alta gerencia y los subordinados confían mutuamente, la toma de decisiones suele estar centralizada en la cúspide jerárquica, aunque ocasionalmente se permite cierta autonomía en niveles inferiores. Los castigos y recompensas se utilizan como herramientas de motivación para el personal. En este contexto, la dirección aprovecha las demandas sociales de los trabajadores, creando la percepción de un ambiente laboral firme y bien organizado.

2. Clima de Tipo Participativo.

Sistema III Consultivo. A pesar de la credibilidad que se deposita en el equipo, las determinaciones predominan en la cúspide, aunque ocasionalmente se permite cierta autonomía en otros niveles de la jerarquía. La motivación de los empleados se basa en incentivos y, en algunas ocasiones, en sanciones. Se prestan atención a las necesidades de prestigio y estima, y se promueve una interacción bidireccional. El entorno laboral se caracteriza por su dinamismo, y la gestión se orienta hacia el logro de metas establecidos.

Sistema IV Participación en Grupo. La administración respalda plenamente a los trabajadores, permitiendo que las decisiones se compartan en todos los niveles de la empresa. La interacción fluye en todos los sentidos: vertical, horizontal y lateralmente. La motivación se basa en la participación, la fijación de metas y la mejora continua de los procesos laborales. El personal y la administración colaboran como un conjunto unido para alcanzar las metas determinadas mediante la estrategia empresarial.

Los sistemas I y II representan un ambiente interno definido por una estructura formal e inflexible, donde los trabajadores experimentan un notable descontento en su labor y con respecto al establecimiento.

Los sistemas III y IV se caracterizan por ser abiertos, mostrando una estructura activa que demuestra habilidad para lograr sus metas y atender las demandas comunitarias de los trabajadores, involucrándolos en la definición de acciones.

De acuerdo con Likert, el entorno laboral tiene múltiples dimensiones, las cuales incluyen los estilos de liderazgo, los impulsos motivacionales, los canales de comunicación, el dominio, las elecciones, la planificación, el monitoreo y los propósitos de desempeño y mejora.

Escala Likert.

La escala de Likert, desarrollada por Rensis Likert en 1932, es una herramienta de medición ampliamente utilizada en estudios en el ámbito de las ciencias humanas que emplean encuestas como método de recolección de datos.

Para qué Sirve la Escala de Likert.

- Mediante la implementación de un cuestionario utilizando la escala de Likert, podrás disfrutar de las siguientes ventajas:
- Contarás con información estadística para respaldar tus acciones estratégicas.
- Obtendrás una visión detallada de cómo se desempeñan las diferentes áreas en lo que respecta a la atención al cliente.
- Conocerás la satisfacción y la relación de tus clientes con la empresa.
- Tendrás a tu disposición una herramienta para optimizar la publicidad, el proceso de venta y la atención al cliente.
- Obtendrás ayuda para optimizar tu habilidad de inbound marketing al evaluar la eficacia de tus conexiones.

Aplicar una escala de Likert te brindará una comprensión profunda de tus clientes. Mediante un interrogatorio conciso, obtendrás los datos esenciales para perfeccionar su experiencia en cada paso del camino.

La escala de Likert es un método de investigación psicométrica que ayuda a evaluar las conductas, creencias, valores e ideales de una persona o una población mediante categorías cerradas. En estas pruebas se presenta una declaración y la persona debe indicar en qué grado se siente de acuerdo o en desacuerdo con su contenido.

Aunque fue creada hace más de un siglo por el afamado psicólogo Rensis Likert, sigue siendo una de las herramientas más relevantes, tanto en las ciencias sociales como en los procesos de marketing. La escala de Likert contiene preguntas concretas y de opción múltiple que pueden contestarse con facilidad, las cuales generan datos sencillos de interpretar por métodos estadísticos. Teoría de Elton Mayo.

1.2.2. Teoría de Elton Mayo.

El foco principal de su investigación se centró en analizar los impactos psicológicos que las condiciones laborales podían ejercer sobre los trabajadores en términos de su productividad. Su estudio reveló que la colaboración por parte de los trabajadores es escasa cuando no se les brinda atención ni se tienen en cuenta sus opiniones por parte de sus líderes, lo que dificulta y en ocasiones hace casi imposible alcanzar las metas establecidas.

Al aplicar los principios de la Teoría de Elton Mayo al ámbito educativo, podemos concluir que la eficacia del liderazgo institucional está estrechamente ligada a la calidad de las relaciones interpersonales entre los profesores. Según Mayo, las personas se ven principalmente impulsadas por el deseo de reconocimiento y la oportunidad de participar activamente en las dinámicas sociales de sus comunidades.

La valoración y reconocimiento del trabajo realizado tienen un impacto significativo en la autoestima y la motivación del individuo, influyendo en su disposición para

continuar esforzándose y mejorando. Por ello, en nuestro centro educativo, se llevará a cabo una evaluación para determinar si se está valorando adecuadamente el trabajo de los maestros tanto en su función didáctica como por su implicación en las iniciativas formativas programadas.

De acuerdo con Elton Mayo, mejorar el rendimiento no se reduce únicamente a alicientes y dinámicas laborales; también son relevantes aspectos como la inspección, esencial para la eficacia, y el compañerismo y coherencia, determinantes para el desempeño individual en el ámbito laboral.

El propósito vital de Elton Mayo en su teoría fue entender y lograr el máximo rendimiento de los empleados mediante la satisfacción de sus demandas emocionales y sociales, utilizando la motivación, la inclusión en equipos y el compañerismo.

La teoría de George Elton Mayo se enfocó en cómo los factores psíquicos impactan a los empleados y su desempeño laboral. Su Teoría del Enfoque Humanista resaltó la relevancia del elemento humano en las organizaciones, y surgió como una alternativa al Enfoque Tradicional de la Gestión.

La hipótesis de Elton Mayo se desarrolló con la intención de mejorar la producción y los estados psíquicas en el entorno laboral. Al priorizar únicamente la eficiencia productiva y desatender la colaboración entre los individuos, se crea una disputa comunitaria debido a la discrepancia entre las metas de la empresa y las aspiraciones personales de los trabajadores. Por lo tanto, es crucial evitar estos conflictos mediante una gestión humanizada que promueva la colaboración y el vínculo interpersonal.

La teoría de Mayo contribuirá a optimizar la interacción entre el personal administrativo, los maestros y los alumnos, promoviendo un entorno de consideración, diálogo, colaboración, entendimiento y equidad, que asegure el bienestar de cada miembro de la corporación educativa.

Teoría del Enfoque Humanista enfrenta la creciente propensión a despersonalizar la labor, surgida con la imposición de técnicas estrictas, serias y exactas, a los que los empleados tenían que ajustarse inevitablemente.

Esta teoría se opone firmemente a cualquier forma de violencia hacia los individuos, por lo que se la considera fundamental para la creación de este proyecto.

Orígenes de la Teoría del Enfoque Humanista. Las razones fundamentales que dieron origen a la Teoría del Enfoque Humanista se pueden enumerar de la siguiente manera:

1. **Necesidad** de humanizar y democratizar la dirección, La urgencia de suavizar y generalizar la gestión administrativa, apartándola de los modelos inflexibles y automatizados de la Teoría Tradicional, para alinearla con las nuevas realidades sociales de Estados Unidos, impulsó el surgimiento de la Teoría del Enfoque Humanista como una corriente intrínsecamente norteamericana, enfocado en democratizar los conceptos gerenciales.
2. **El desarrollo de las llamadas ciencias humanas**, Ciencia mental y el Estudio de la Sociedad emergieron como actores destacados, con su impacto en constante crecimiento y sus incipientes ensayos de integración en el entorno industrial, desempeñando roles fundamentales. Estas disciplinas humanas gradualmente evidenciaron las limitaciones inherentes a los principios arraigados en la Teoría Tradicional.
3. **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kart Lewin**, desempeñaron un rol esencial en el surgimiento del enfoque humanista en la administración. Aunque Elton Mayo es visto como el principal exponente de esta corriente, tanto Dewey de forma indirecta como Lewin de manera más directa, influyeron considerablemente en su formulación. Igualmente, relevante fue la contribución de la sociología de Pareto, pese a que ningún precursor de la corriente original tuviera acceso de primera mano a sus escritos, sino solo a través de su principal difusor en Estados Unidos en ese momento.
4. **Las conclusiones del experimento de Hawthorne**, Realizado entre 1927 y 1932 bajo la supervisión de Elton Mayo, desafiaron los principios fundamentales del "Enfoque Tradicional de la Gestión".

Mayo mismo afirma que el factor más vital y relevante en una organización es su capital humano. Además, sostiene que las personas están más influenciadas por su entorno inmediato, en cuanto al grupo al que pertenece, o el ámbito, que la propia tarea que desarrolla.

El objetivo de las relaciones humanas es la armonización y empatía para comunicar efectivamente lo que necesitamos y así ayudarnos mutuamente. Los seres humanos son seres sociales por naturaleza que necesitan vivir en comunidad y relacionarse entre sí.

1.3. MARCO CONCEPTUAL.

1.3.1. Sistema de Gestión Participativa.

La gestión participativa es un proceso en el cual la comunidad a través de un plan de trabajo, la organización y la voluntad social, intentan alcanzar un objetivo. La gestión participativa es un modelo de mejora organizativa basado en el aprovechamiento de los canales de comunicación ascendente desde los trabajadores a la dirección. La dirección tiene que facilitar, evaluar y, si corresponde, aplicar las iniciativas de mejora recibidas mediante estos canales. La gestión participativa tiene muchos beneficios. Por ejemplo: los equipos pueden sentirse más apoyados en el desarrollo de ideas innovadoras y diversas. Los trabajadores pueden sentirse más comprometidos personalmente en lograr los objetivos, cumplir con los plazos y desarrollar soluciones.

1.3.2. Clima Institucional.

El clima institucional es el reflejo del trabajo en equipo y el desarrollo de un conjunto de habilidades interpersonales, intrapersonales y emocionales que contribuye en el logro de los planes u objetivos planteados en la organización. Entre las características fundamentales para un buen clima institucional en la institución educativa se debe asumir el trabajo en equipo, incorporando innovaciones, motivación y estímulo, desarrollar la autoestima y afirmación personal, a través de una adecuada definición de políticas creando una atmósfera de trabajo agradable.

CAPÍTULO II: MÉTODOS Y MATERIALES

2.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Región Amazonas.

Amazonas es una región hacia el norte de Perú en la frontera con Ecuador. Es conocida por sus densos bosques nubosos, la escarpada cordillera de los Andes y unas ruinas antiguas. El sitio arqueológico más destacado es Kuélap, un asentamiento preincaico que tiene cientos de construcciones y una gran muralla perimetral. Hacia el sur se encuentra Chachapoyas, la capital de la región, la que presenta techos de tejas rojas.

Se caracteriza por altas precipitaciones y, en su mayoría está ocupada por bosque húmedo tropical. Los bosques amazónicos representan algo más del 56% del total mundial de bosques latifoliados. Aproximadamente el 3% del área de la región, o sea cerca de 22 millones de ha.

Cuenta con 7 provincias: Condorcanqui, Bagua, Bongará, Utcubamba, Luya, Rodríguez de Mendoza y Chachapoyas y 84 distritos.

Provincia de Bongará.

La Provincia de Bongará es una de las siete que conforman la Región de Amazonas en el norte del Perú. La provincia de Bongará fue creado el 26 de diciembre de 1870. La Provincia de Bongará tiene una población de aproximadamente 26.000 personas. Tiene 12 distritos

Distrito Jazán.

El Distrito de Jazán es uno de los doce que conforman la Provincia de Bongará, ubicada en la Región de Amazonas en el Norte del Perú. Limita por el Norte con el Distrito de Shipasbamba; por el este con el Distrito de Cuispes y; por el Sur y por el Oeste con la Provincia de Luya. El Distrito de Jazán fue creado el 26 de febrero de 1980 mediante el Decreto Ley N° 22901, durante el gobierno del Presidente Francisco Morales Bermúdez. Según esta norma, el Distrito de Jazán, tendrá como capital el Centro Poblado de Pedro Ruiz Gallo que se eleva a categoría de Pueblo.

I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán.

Fue creada por R.D.Z. N° 0575 del 19 de junio de 1974, educación nivel primaria en la localidad de Pedro Ruiz Gallo, Distrito de Jazán, Provincia de Bongará, Región Amazonas. En el año 2002 se crea el nivel de educación secundaria, con Resolución Directoral Regional Sectorial N° 1258, del 12 de agosto, 2002.

2.2. METODOLOGÍA.

2.2.1. Diseño de la Investigación.

Este estudio adoptó un enfoque mixto mediante un diseño descriptivo y propositivo.



Figura 1. Diseño de Investigación

Origen: Creación propia.

2.2.2. Población.

La delimitación del grupo de interés queda definido por la Directora, totalidad de docentes y administrativos de la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará (Secretaría Docente).

1 Directora.

8 docentes

3 personal administrativo

N = 12 participantes

2.2.3. Tipo, Nivel y Enfoque de la Investigación.

El método de indagación se caracteriza por su profundidad descriptiva, su objetivo fundamental y su enfoque mixto, ya que se basa en un diseño descriptivo con un propósito propositivo.

2.2.4. Técnicas, Instrumentos, Equipos y Materiales.

Técnicas	Instrumentos
	Primarias
Observación	Registro de observación
	Guía de registro de observación
Entrevista	Formato de entrevista.
	Guía de registro de entrevista
Encuesta	Guía de encuesta.
	Formato de registro de encuesta.
	Secundaria
Indexación	Referencial
	Textual

Equipos.

Ordenador, impresora, retroproyector, teléfono celular.

Materiales.

Papel para impresiones, colores, papel sábana, libros, fichas, mapas conceptuales, fichas de asesoramiento.

2.2.5. Métodos.

- **Métodos Teóricos:** Se utilizaron métodos teóricos para analizar y aplicar las teorías relevantes en la evaluación de la habilidad de los alumnos para comprender discursos persuasivos.
- **Método Histórico - Lógico:** Se empleó este método con el propósito de recabar teorías relevantes y determinar los niveles de entendimiento en la lectura de textos que presentan argumentos.
- **Método Inductivo** - Se aplicó este enfoque para descubrir los problemas en el área de investigación, las cuales se hicieron visibles al examinar las actividades llevadas a cabo por los equipos de alumnos en el entorno del salón de clases.
- **Método Analítico:** Se centra en descomponer los sucesos y fenómenos en sus elementos constituyentes para evaluar su relevancia, interrelaciones, estructura y funcionamiento. Esta estrategia simplifica la comprensión al tratar cada componente por separado, lo que posibilita su examen individual mediante procesos escrutinio detallado y análisis exhaustivo.
- **Método de Síntesis:** Implica la integración de las partes separadas durante el análisis para obtener una visión global. Tanto el examen como la integración se complementan entre sí, pues uno sucede al otro en su ejecución. La habilidad requerida en la síntesis implica que el estudiante manipule los componentes para fusionarlos de manera que configuren un patrón o configuración coherente.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Pauta de Registro de Observación.

Tabla 1: *Sistema de Gestión.*

Dimensiones	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Vínculos interpersonal es	Grados de interacción			1	2	9	12
	Directiva –docentes – ad.				2	10	12
	Docentes -docentes				3	9	12
Interacciones entre actores educativos	Directiva -maestros – ad.			2	2	8	12
	Profesores-profesores.				3	9	12
	Docentes – ad.				3	9	12
	Agentes educativos				3	9	12
	Efectos institucionales			2	2	8	12
	Liderazgo				3	9	12
	Procesos de elección			1	3	8	12

Fuente: Informe de observación realizada. Agosto de 2023.

Interpretación.

Los resultados obtenidos nos ilustran respecto a la ausencia de una gestión participativa que alumbra un pésimo clima institucional. De los sujetos examinados, la mayoría muestra una calidad deficiente o insatisfactoria en los vínculos personales, ya sea entre el personal directivo, profesores y administrativo. Esto refleja una carencia evidente en la interacción dentro del establecimiento. Asimismo, las relaciones entre los

participantes educativos fluctúan entre insatisfactorias y deficientes, lo que indica un bajo nivel de confianza entre los miembros de la institución. Además, se observan conflictos institucionales lo cual no beneficia a la modernización del ambiente organizacional por falta de una gestión participativa.

Pauta de Registro de Encuesta.

Tabla 2: *Aceptación de la Gestión Institucional.*

Categorías	N°	%
Acuerdo	1	8.00
Desacuerdo	11	92.00
Total	12	100

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto, 2023.

Interpretación.

Del 100% de colaboradores el 92% no está de acuerdo con la gestión institucional, lo que significa que no existe una gestión participativa que conlleve a la modernización del clima organizacional.

Tabla 3: *Solidaridad Laboral.*

Nivel de respuestas	N°	%
Siempre		
Casi siempre		
Ocasionalmente	1	8.00
De vez en cuando.	2	17.00
Individualismo	9	75.00
Total	12	100

Origen: Encuesta realizada en agosto de 2023.

Interpretación.

El 75% asevera que en el ambiente laboral prima el individualismo, consecuencia de la ausencia de una gestión participativa, lo que prima es un mal clima institucional.

Tabla 4: *Relaciones Interpersonales.*

Categorías	Nº	%
Muy buenas		
Buenas		
Regulares	3	25.00
Negativas	9	75.00
Total	12	100

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto, 2023.

Interpretación.

De todos los encuestados el 75% opina que las relaciones humanas son negativas. El mal clima institucional atenta contra una gestión participativa.

Tabla 5: *Discusiones y Enfrentamientos.*

Categorías	Nº	%
Siempre	10	83.00
Casi siempre	2	17.00
Ocasionalmente		
De vez en cuando		
Total	12	100

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto, 2023.

Interpretación.

El 83% afirma que el común denominador en el ambiente laboral son las discusiones y enfrentamientos entre compañeros de trabajo, haciendo el ambiente tóxico, generándose indiferencia institucional.

Tabla 6: *Compromiso Institucional.*

Categorías	Nº	%
Sí		
No	12	100.00
Total	12	100

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto, 2023.

Interpretación.

El 100% de encuestados opina que no existe compromiso institucional, no son convocados por la Directora, no son motivados, producto de que no existe un sistema de gestión participativa.

Tabla 7: *Exclusión Institucional.*

Categorías	N°	%
Incluido	2	17.00
Excluido	10	83.00
Total	12	100

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto, 2023.

Interpretación.

El 83% reconoce que no se siente incluido en la gestión institucional, no se les toma en cuenta y como tal no se sienten identificados institucionalmente.

Tabla 8: *Calificación de la Gestión Institucional.*

Categorías	N°	%
Óptimo		
Notable		
Aceptable	2	17.00
Deficiente	10	83.00
Total	12	100

Fuente: Encuesta aplicada. Agosto, 2023.

Interpretación.

El 83% de encuestados califican la gestión institucional como deficiente lo que amerita un sistema de gestión participativa que conlleve modernizar el clima institucional.

Pauta de Registro de Entrevista.

Ni asertivos ni empáticos.

“Las habilidades sociales son esenciales para crear un buen clima institucional. Nuestra naturaleza es social y como tal no podemos dejar de interactuar. Ser asertivo significa hacer respetar nuestros derechos y obligaciones y por ende respetar la de los otros. Ser empático es ponerse en el lugar del otro, es lo que le falta a la Directora, no se pone en el lugar de los docentes. Se genera una situación de inautenticidad institucional, a nadie le importa nada” Entrevista docente. Agosto 2023.

No valoramos nuestra existencia profesional.

“Donde no existe identidad institucional nadie se valora, nadie se incomoda cuando ignoran sus derechos, no nos molesta cuando no nos toman en cuenta. Producto de no haber cultivado habilidades sociales, pasamos por desapercibidos, no le damos un sentido a nuestra existencia profesional. Debemos revertir esta situación. Nuestra autoestima la hemos perdido” Entrevista docente. Agosto, 2023.

No nos interesa trabajar colaborativamente.

“Somos insolidarios producto de la inexistencia de un trabajo en equipo, no nos interesa trabajar colaborativamente, intercambiar opiniones, medios y materiales de enseñanza, compartir preocupaciones de capacitación. A la autoridad no le interesa incorporarnos en el trabajo institucional. Ignoramos los instrumentos de gestión” Entrevista docente. Agosto 2023.

Soledad institucional.

“No sentimos la necesidad de comunicarnos, la tecnología no llega a nuestra institución educativa, no sentimos la necesidad de llamarnos, de preguntar por los problemas institucionales, la Directora solo impone órdenes, no dialoga, lo mismo entre nosotros no intercambiamos puntos de vista. No se toman decisiones de manera conjunta”. Entrevista docente. Agosto 2023.

Relaciones humanas insanas.

“El ambiente laboral o clima institucional es tóxico, no me dan ganas de ir a trabajar, nos ignoramos, cada uno por su lado, no nos preocupa el aprendizaje de los estudiantes, no veo la hora de la salida. Creo que así pensamos y sentimos todos. Nuestra institución educativa pasa por desapercibida en la comunidad. Lo más ingrato, no tenemos motivación institucional para cambiar esta situación” Entrevista docente. Agosto 2023.

“La situación en la institución educativa ha empeorado, las nuevas docentes son iguales que las antiguas y la Directora no hace nada porque cambie el ambiente del trabajo para que la institución cambie y así cumplamos mejor con nuestras obligaciones” Entrevista de administrativo. Agosto 2023.

Referentes empíricos gracias a la observación, encuesta y entrevista logramos justificar nuestro problema de investigación, tanto objetivamente (observación – encuesta) como subjetivamente (entrevista) haciendo notar su naturaleza mixta.

3.2. PROPUESTA.

3.2.1. Modelación de la Propuesta.

Esta propuesta de implementar un sistema de gestión participativa busca actualizar el ambiente institucional, a fin de optimar la administración en el centro educativo. Surge tras el análisis de campo, que reveló una escasa interacción entre el personal docente, resultando en aislamiento y trabajo individualizado. También se identificó la necesidad de fortalecer la comunicación para mejorar el ambiente organizacional y fomentar la colaboración. Además, se reconoce la importancia de potenciar el liderazgo directivo para promover una mayor integración entre los miembros del equipo. Por ende, se propone un sistema de administración inclusiva para modernizar el entorno institucional, con el objetivo de mejorar la interacción entre los trabajadores. Este enfoque busca abordar la dificultad identificada y contribuir a la gestión de la institución, convirtiéndose en un modelo para mejorar los aspectos del clima organizacional que necesitan cambios. Se basa en principios teóricos y resultados del diagnóstico de campo, que identificaron categorías como el trabajo colaborativo y las

estrategias de comunicación. El objetivo es diseñar un sistema de gestión participativa que contribuya al logro de las metas institucionales. Para ello, es crucial que los trabajadores, a través del liderazgo directivo, establezcan directrices para un clima institucional adecuado, lo que impactará en las prácticas del entorno escolar.

3.2.2. Justificación.

En base a los resultados del diagnóstico en la institución objeto de estudio, se ha observado ausencia de dirección educativa por parte de la alta dirección, escasa colaboración entre el personal, deficiente comunicación y un bajo compromiso institucional. Por consiguiente, se evalúa viable esta iniciativa, dado que permitirá que los profesores implicados logren, mediante de un sistema de gestión participativa, experimentar un ambiente institucional mejorado, lo que contribuirá a mejorar su desempeño y rendimiento laboral.

3.2.3. Fundamentación Teórico Científico.

Fundamento Teórico.

La fundamentación conceptual se apoya en dos teorías distintas. Por un lado, el **Modelo de Ambiente Organizacional desarrollada por Rensis Likert** nos ha permitido reconocer las dinámicas afectivas y sociales que los administradores consideran como situaciones críticas. Likert propone cuatro elementos significativos: a) actitudes positivas respecto a los beneficios de la colaboración; b) consideración de las posibles repercusiones negativas del ambiente laboral; c) implementación de estrategias para evitar y resolver conflictos; y d) adopción de tácticas innovadoras para buscar apoyo social.

La Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo sugiere que la resolución de tensiones entre individuos, con el fin de mejorar el ambiente organizacional, debe basarse en una interacción efectiva entre los líderes. entre gestores.

Fundamento Psicológico.

En el ámbito de la investigación educativa, resulta imprescindible adoptar un Abordaje multidisciplinario, dada la complejidad del tema estudiado. La propuesta se apoya en los fundamentos de la Psicología constructiva, los cuales ofrecen una base sólida para desarrollar estrategias de mejora que incidan en los cambios de actitudes y comportamientos. Estas estrategias están dirigidas a modificar ciertos factores identificados para promover una interacción más efectiva y, por ende, mejorar el clima institucional. La psicología brinda un marco comprensivo para entender tanto el comportamiento como la estructura organizacional, mientras que la psicología positiva se centra en identificar las condiciones que potencian las cualidades positivas y fomentan el desarrollo humano. La influencia del comportamiento humano en el ámbito empresarial es esencial para implementar un programa de optimización del entorno institucional en la institución educativa en cuestión. Esta disciplina permite comprender el comportamiento de los sujetos desde una perspectiva grupal, mientras que la psicología organizacional ofrece conocimientos relevantes que sustentan la creación de un sistema de gestión participativa orientado a mejorar el ambiente institucional. Factores como las motivaciones y el bienestar en el trabajo son considerados para identificar los problemas más acuciantes y lograr mejoras significativas.

Fundamento Organizacional.

Es esencial que los guías de los centros educativos adopten la responsabilidad de construir un ambiente institucional favorable dentro de sus instituciones. A partir de la administración de la organización se puede diseñar un plan que facilite el fortalecimiento de la interacción, fomente la estimulación y promueva la colaboración en equipo. El triunfo de la acción educativa se ve influenciado en gran medida por la estructura organizativa de la institución, Esta se caracteriza por su conjunto de principios, funciones y directrices, estrechamente ligados al entorno cultural y que brindan beneficios a los integrantes de la institución educativa. Esto sugiere que cada entidad adopta una configuración organizativa singular, en la cual los integrantes interactúan y las actividades laborales se desarrollan en base a ciertos principios. Por consiguiente, al evaluar la institución educativa como una entidad organizada, y tomando en cuenta sus tres elementos esenciales: principios, funciones y direcciones, se puede comprender mejor su dinámica organizativa. El contexto organizativo abarca

una variedad de elementos de apoyo pedagógico, los cuales son cruciales para el desarrollo de la iniciativa actual. Estos elementos incluyen el tamaño de la institución, cómo se comunican entre sí las personas y cómo lidera el equipo directivo. Estos aspectos contribuyen al diseño del plan destinado a mejorar el clima institucional, lo cual repercute en el estímulo, el rendimiento y el bienestar laboral, entre otros aspectos. Se logra inferir que cada entidad tiene una finalidad, una configuración definitoria y una comunidad de individuos, todos los cuales contribuyen a dar forma a su organización. Estos elementos constituyen la estructura interna de la organización y las dinámicas que ocurren dentro de ella están influenciadas por las acciones de los grupos e individuos que la componen.

3.2.4. Diseño del Esquema Gráfico Teórico-Funcional de la Propuesta.

“Sistema de Gestión Participativa para Modernizar el Clima Institucional”

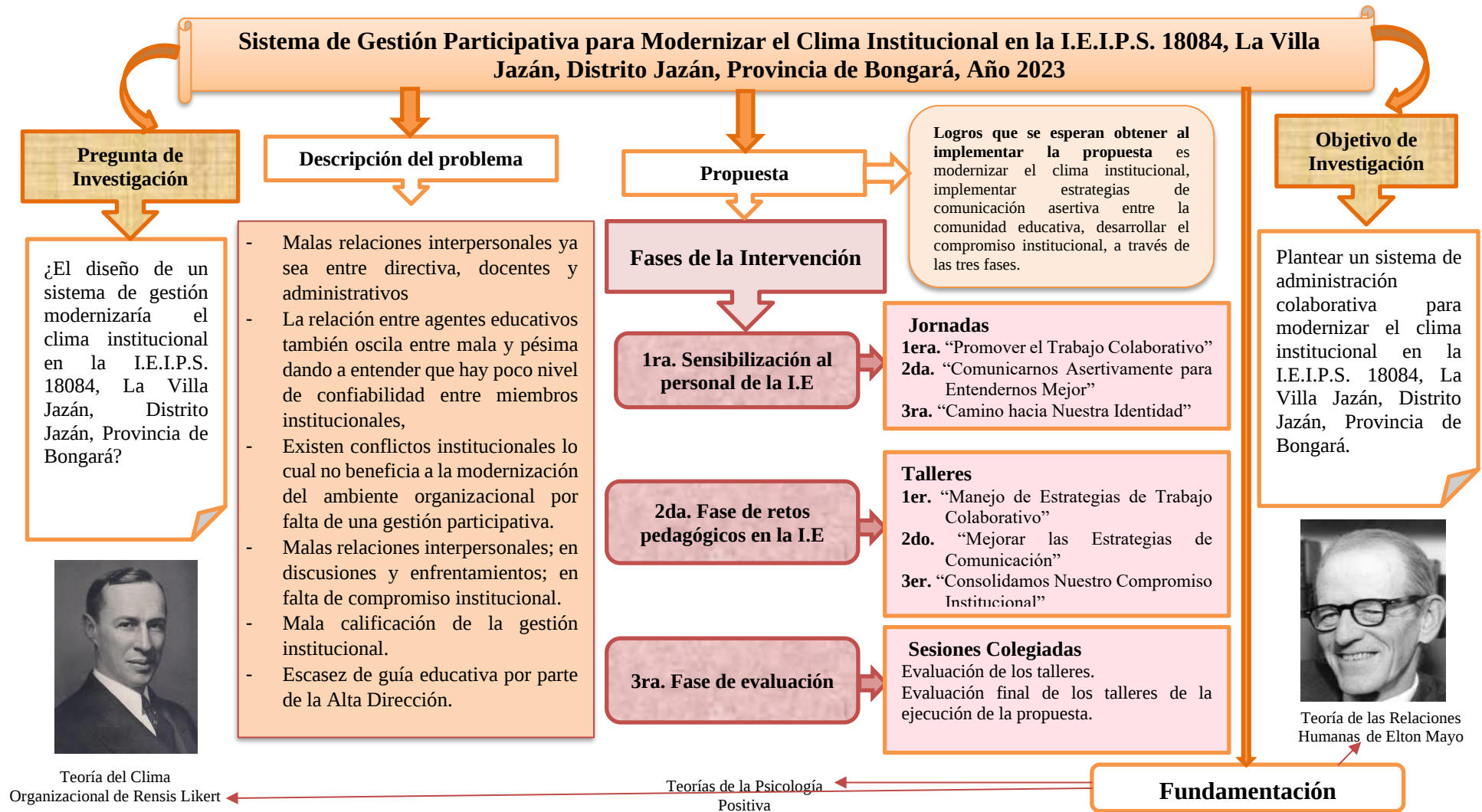


Figura 2 Modelo Teórico de la Propuesta

Fuente: Elaborado por la Investigadora

Descripción del Diseño de la Propuesta.

Al responder a la pregunta científica ¿El diseño de un sistema de gestión modernizaría el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, ¿Provincia de Bongará? se plantea como meta principal proponer un sistema participativo para modernizar el ambiente institucional en la I.E.I.P.S.18084, La Villa Jazán, dentro del Distrito Jazán, ubicado en la Provincia de Bongará, se contemplan también los resultados deseados al aplicar la iniciativa, con el fin de alcanzar la condición óptima deseada. La propuesta contempla un sistema de administración colaborativa para modernizar el entorno organizacional, estructurado en tres etapas. La **primera es una fase de concientización** del personal del centro educativo mediante la realización de una serie de sesiones diseñadas para impactar en las perspectivas, con el objetivo de fomentar mejoras en áreas, como la cooperación o la colaboración en el trabajo, la responsabilidad institucional y la comunicación efectiva. A continuación, se plantea una **segunda fase llamada desafíos pedagógicos**, que comprende una serie de tres talleres de desarrollo y potenciación encaminados en la interacción efectiva, colaboración en grupo y responsabilidad organizacional. Estos talleres brindarán herramientas prácticas para que el personal pueda avanzar y contribuir así a la modernización del clima institucional. Es importante destacar que se requerirá la participación de expertos colaboradores, en coordinación con la dirección de la institución, para garantizar el éxito de estos talleres. Por último, **una tercera etapa de evaluación** determinará el grado de éxito obtenido.

Fases de la Intervención.

I Fase de sensibilización al personal de la institución, incluye tres sesiones basadas en la misión y visión institucionales. Durante esta fase, se abordarán los intereses y demandas del personal y se promoverá un espacio de diálogo para que expresen sus opiniones y lo que la institución les brinda en función de sus aspiraciones personales. Este enfoque ayudará a incorporar propuestas de cambio orientadas a mejorar la colaboración, la interacción y la implicación organizacional.

II Fase de retos pedagógicos en la I.E., Esta fase se implementará a través de una serie de talleres destinados a impartir habilidades en comunicación efectiva, trabajo colaborativo y

compromiso organizacional. Se organizarán grupos de trabajo que rotarán para revitalizar las actividades de los talleres, permitiendo al equipo del establecimiento desarrollar las competencias necesarias para cumplir con las metas planteadas.

III Fase de evaluación, en estas reuniones se evaluará el progreso hacia las metas y los indicadores establecidos, y se decidirá si es necesario fortalecer algún área. Se diseñará un calendario de encuentros colegiados para monitorear el avance y asegurar que los objetivos se están cumpliendo. Durante estas sesiones participativas, se revisarán las mejoras en comunicación, colaboración y compromiso, para confirmar si los cambios propuestos están siendo efectivamente implementados.

Desarrollo o Implementación.

Objetivo General.

Plantear un sistema de administración participativa para modernizar el entorno organizacional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará.

Ejecución.

I Etapa: Sensibilización Primera Jornada de Sensibilización: Preparándonos para el Progreso

“Promover el Trabajo en equipo”

Objetivo General: Analizar la importancia de la colaboración en equipo dentro del centro educativo.

Objetivo Específico: Analizar por qué el trabajo en equipo es importante para la labor dentro de la institución.

Tabla 9 *Primera Jornada de Sensibilización.*

Tiempo	Actividad
	Inicio
10'	Inicio de la actividad.

Desarrollo	
20'	Explorando elementos clave La relevancia del trabajo en equipo en el entorno escolar y sus atributos.
20'	Exploramos las metodologías educativas y la colaboración conjunta.
20'	Nos examinamos internamente y reflexionamos sobre nuestras estrategias en el ámbito del trabajo colaborativo. Buscamos construir y apreciar experiencias provechosas.
Cierre	
15'	los participantes pueden compartir cómo se sienten acerca del trabajo en equipo usando una nota corta y usando los puntos cardinales para describir sus sentimientos. Ciertos participantes tienen la libertad de unirse por voluntad propia y explicar las razones que fundamentan sus respuestas. Se les invita cordialmente a participar en el taller sobre trabajo colaborativo.

Nota: Creación original.. 2023.

Segunda Jornada de Sensibilización: “Comunicarnos Asertivamente para Entendernos Mejor”

Objetivo General: Considerar la relevancia de una interacción efectiva en el entorno educativo.

Objetivo Específico: Analizar la relevancia de promover una interacción efectiva en el contexto educativo.

Tabla 10 Segunda Jornada de Sensibilización.

Tiempo	Actividad
Inicio	
10'	Inicio del evento
Desarrollo	
20'	Exploración de elementos fundamentales: El papel crucial de la comunicación en el entorno escolar y sus atributos distintivos.
20'	Examen de las prácticas pedagógicas y su relación con la comunicación.

20'	Una introspección acerca de nuestras estrategias comunicativas actuales, con especial énfasis en la comunicación asertiva, que implica una escucha atenta, capacidad de empatía y un trato respetuoso.
	Cierre
15'	Los participantes exploran sus sentimientos acerca de la comunicación mediante un ejercicio de roles. Algunos comparten sus experiencias y se promueve la reflexión. Se invita a un taller para mejorar la comunicación en el centro educativo.

Nota: Elaboración propia. 2023.

Tercera Jornada de Sensibilización: “Camino hacia Nuestra Identidad”

Objetivo General: Considerar la importancia de fomentar una implicación organizacional en el equipo pedagógico de la organización.

Objetivo Específico: Evaluar la relevancia de promover una responsabilidad organizacional entre los integrantes del colectivo educativo.

Tabla 11 Tercera Jornada de Sensibilización.

Tiempo	Actividad
	Inicio
20'	Exploración de conceptos clave: Entendiendo la trascendencia vital de la implicación organizacional.
	Desarrollo
20'	Examinar cómo la misión y visión de la institución contribuyen a fortalecer el compromiso tanto a nivel individual como institucional.
20'	Reflexionar y evaluar el grado de compromiso tanto a nivel individual como grupal mediante una autoevaluación.
	Cierre

15'	Los participantes expresan sus sentimientos sobre su compromiso con la institución, con la técnica Mensaje a mi institución, en la que los participantes escriben en tres líneas lo que sienten en relación al compromiso con su institución. Los mensajes son leídos por algunos participantes a partir de ello se consolida la idea de la necesidad de desarrollar el compromiso institucional. Invitación a participar del taller de compromiso institucional en la institución educativa.
-----	--

Nota: Elaboración propia. 2023.

II Fase: Retos Pedagógicos: “Capacitándonos para ser Mejores”

Primer Taller de Capacitación:

“Manejo de Estrategias de Trabajo Colaborativo”



Objetivo.

Utilizar tácticas de interacción efectiva para interactuar con los integrantes de la institución pedagógica.

Tabla 12 Primer Taller de Capacitación.

Inicio	Desarrollo	Cierre
-Video motivacional	-La interacción - Enfoques de comunicación- - Optimizando la comunicación	- Manual de tácticas de comunicación. - Desarrollo de estrategias para mejorar la comunicación efectiva entre el personal de la organización.

-
- Propuestas para mejorar la comunicación
 - La comunicación en red
 - Los pilares de la comunicación
-

Nota: Elaboración propia. 2023.

Segundo Taller de Capacitación: “Mejorar las Estrategias de Comunicación”

Objetivo.

Implementar tácticas para realizar trabajar colaborativamente

Tabla 13 *Segundo Taller de Capacitación.*

Inicio	Desarrollo	Cierre
Análisis interactivo de situaciones particulares.	Se abordan los temas: -Los retos del colegio y el trabajo en equipo. - Abordar juntos los desafíos educativos trabajando en equipo. - Puntos que necesitan mejorarse para trabajar mejor en equipo.	Se ha acordado poner en marcha entornos de trabajo en equipo para los empleados de la organización.

Nota: Elaboración propia. 2023.

Tercer Taller de Capacitación: “Consolidamos Nuestro Compromiso Institucional”

Objetivo.

Evaluar los elementos que influyen en la ejecución de la tarea educativa para alcanzar el bienestar y el desarrollo individual.

Reconocer el nivel de dedicación en el empleo basado en las vivencias del equipo de trabajo.



Tabla 14 Tercer Taller de Capacitación.

Inicio	Desarrollo	Cierre
-Dinámica de reconocimiento	- Cultivar la lealtad en el ámbito laboral. - Convicciones individuales y organizacionales, resultados y acuerdos. - explorando mis aspiraciones laborales y personales.	- Se fortalecen los conocimientos mediante la aplicación de: - Registro semanal de actividades, donde el personal describirá sus aportes a la institución. - Calendario de responsabilidades mensuales. - Planificación de sesiones de desarrollo individualizado conforme a los requisitos y aspiraciones del equipo.

Nota: Elaboración propia. 2023.

III Fase: Evaluación.

Duración: 2 horas

Participantes: Directora y equipo institucional

Asunto: Valoración inicial de la fase de concientización.

Tabla 15 Sesión Colegiada.

Inicio	Desarrollo	Cierre
- Exploración de la lista de temas y metas planteadas para la sesión.	- Se revisan los resultados de las actividades de sensibilización y los acuerdos tomados por los trabajadores.	- Informe de revisión sobre el progreso alcanzado en la fase de concientización y conclusiones finales.
	- Tasa de asistencia - Valoración - Primer encuentro de - Concientización - Segundo encuentro de sensibilización	

Nota: Elaboración propia. 2023.

Tabla 16 *Evaluación de los Talleres.*

Inicio	Desarrollo	Cierre
Lectura de agenda Conformación de equipos para el análisis de los frutos derivados del desarrollo de las actividades acerca de colaboración grupal, interacción clara y directa y dedicación organizacional	- Evaluación del primer taller - Evaluación del segundo taller - Valoración de la tercera sesión	- Comprobación del desempeño del personal de la institución que demuestran consolidación de las ideas fuerzas de los principales aprendizajes de cada taller.

Nota: Elaboración propia. 2023. "Directora y equipo institucional"

Sesión Colegiada: Evaluación al Final de la Ejecución de la Propuesta

Duración: 2 horas

Participantes: Directora y equipo institucional

Asunto: De la Tercera Etapa: Valoración al concluir la implementación del plan para proporcionar retroalimentación o fortalecer ciertos aspectos tratados.

Tabla 17 *Evaluación al Final de la Ejecución de la Propuesta*

Cronograma de Ejecución		
Inicio	Desarrollo	Cierre

Lectura de agenda Conformación de equipos para el análisis de los efectos del despliegue de la iniciativa.	Evaluación en la mejora de los canales de comunicación asertiva en el personal del centro educativo. -Evaluación en la optimización de los espacios de trabajo colaborativo. -Evaluación del desarrollo del compromiso institucional en los empleados del establecimiento.	Plenario con el examen realizado por equipos de la aplicación e impacto del modelo propuesto para el progreso de los aspectos de comunicación, colaboración en equipo y responsabilidad corporativa que han reformado el ambiente laboral.
--	---	---

Nota: Elaboración propia. 2023.

3.2.5. Cronograma

I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará									
Fecha por Etapas: 2023	Etapa N° 1			Etapa N° 2			Etapa N° 3		
Meses	Agosto			Setiembre			Octubre		
Semanas	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tareas									
Preparativos coordinados									
Invitación a los Asistentes									
Jornadas, Talleres, Sesiones									
Resultados									

3.2.6. Presupuesto.

Recursos Humanos.

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
1	Experto en Capacitación	S/ 300.00	S/ 900.00
1	Coordinador	S/ 250.00	s/ 750.00
Total			S/1650.00

Recursos Materiales.

Cant.	Requerimiento	Costo Individual	Total
36	Carpetas	S/ 1.00	S/ 36.00
36	Bolígrafos	s/ 1.00	s/ 36.00
1200	Hojas para impresión	S/ 0.03	s/ 36.00
36	Aperitivos	S/ 5.00	S/ 180.00
900	Fotocopias	S/ 0.10	S/ 90.00
Total			S/ 378.00

Resumen del Monto Solicitado	
Personal	S/ 1650.00
Materiales	S/ 378.00
Total	S/ 2028.00

3.2.7. Financiamiento de la Propuesta.

Responsable: Huañambal Maslucan, Milagros.

3.3. DISCUSIÓN.

El sistema de gestión participativa es conceptualizado como la habilidad que tiene una organización para articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer, y desarrollar capacidades para lograr un buen clima institucional. Por consiguiente, la gestión es una estrategia que las instituciones, en la medida que son una organización, tienen como herramienta para administrar de manera eficiente sus recursos, lograr la excelencia académica y alcanzar las metas propuestas, revalorando la comunicación, el trabajo colaborativo, el compromiso institucional, la capacitación y el entrenamiento. Desde el enfoque adoptado, este estudio es importante al proponer un sistema participativo para mejorar el ambiente laboral. Desde una óptica teórica, se planteará un modelo de gestión institucional respaldado por fundamentos sólidos, con el propósito de potenciar el ambiente organizacional. En una perspectiva práctica, este estudio aspira a mejorar el entorno institucional a través de la implementación de un sistema de gestión participativa, diseñado para ser ejecutado por los líderes educativos. Este enfoque pretende modernizar el ambiente organizacional, facilitando así el cumplimiento de los objetivos educativos desde la gestión institucional. Por ende, este estudio concreta su aporte mediante de una propuesta de administración de la institución que fortalezca el ambiente organizacional y sirva de apoyo para superar graves situaciones problemáticas como: falta de la práctica de buenas relaciones interpersonales, conflicto entre profesores, poca integración en el trabajo en equipo, desgastado interés de motivación en el trabajo, deficiente coordinación para la toma de adecuadas estrategias didácticas para mejorar y solucionar la problemática de las relaciones interpersonales, carencia de liderazgo pedagógico directoral. Realidad problemática que nos llevó a nuestra pregunta de investigación: ¿El diseño de un sistema de gestión modernizaría el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, ¿Provincia de Bongará?, bajo el propósito de proponer un sistema de gestión participativa para modernizar el clima institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

1. Los resultados obtenidos nos ilustran respecto a la ausencia de una gestión participativa que alumbra un pésimo clima institucional. En cuanto a relaciones interpersonales ya sea entre directiva, docentes y administrativos la mayoría demuestra que se llevan a cabo de manera pésima o mala, dando a entender las deficiencias en cuanto a la comunicación dentro de la institución; la relación entre agentes educativos también oscila entre mala y pésima dando a entender que hay poco nivel de confiabilidad entre miembros institucionales, además de ello vemos que existen conflictos institucionales lo cual no favorece a la modernización del clima institucional por falta de una gestión participativa
2. La Directora no es empática, solo impone órdenes, no convoca a los docentes, no los motiva. Los docentes no se sienten incluidos en la gestión institucional, no se les toma en cuenta y como tal no se sienten identificados ni comprometidos institucionalmente, producto de que no existe un sistema de gestión participativa.
3. La propuesta comprende tres etapas: Sensibilización, Retos Pedagógicos y Evaluación fundamentados teóricamente, psicológicamente y organizacionalmente.
4. Las etapas se formalizaron en función a tres jornadas, tres talleres y sesiones colegiadas de evaluación y consolidación en comunicación, trabajo colaborativo y compromiso.

CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Directora realizar la propuesta de gestión participativa para la mejora del clima institucional. Esto porque la mejora del clima organizacional, permite el logro de los objetivos institucionales y al ejecutar la propuesta se podrá lograr optimizar el clima desde una perspectiva integradora en la cual se abordan aspectos importantes como la cooperación, la identidad y la comunicación.
2. Sugerir a la Directora realice una gestión basada en el desarrollo personal resaltando la idea que la dimensión organizacional posibilita una acción educativa exitosa, pues ello permite que el personal mejore a partir de las propuestas como las capacitaciones permanentes en aspectos importantes como lo es el clima institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar (1998). *Planeación escolar y formulación de proyectos*. México: Editorial Trillas.
- Alfaro (2021). “Trabajo colegiado y clima institucional docente en la Institución Educativa Illathupa, Huánuco 2021”. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Huánuco. Perú.
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/8575/PPE00341A41.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alvarado (1990). *El gerente de las organizaciones del futuro*. Serie de Trabajos de Ascensos N° 2. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Andrade (1999). “*Clima institucional y sus desafíos modernos*”. Editorial ABEDUL. Lima, Perú. Primera Edición.
- Arón et al. (1999). “*Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*”. Revista Psykhé, 2 (9), 117-123.
- Arón y Milicic (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Calmet (2005). *Educación en el siglo XXI*. Editorial Cultura y Desarrollo, México.
- Candeli (2007). *Los sistemas de control estratégica para las organizaciones educativas*. Buenos Aires.
- Castañeda (2023). “*Liderazgo directivo y el clima laboral en los docentes de una institución educativa, en San Martin de Porres Lima 2023*”. Universidad César Vallejo. Lima. Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123933?show=full>
- Chiavenato (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- Díaz y Soto (2023). “*Clima laboral en el desempeño docente de un instituto de educación superior en Lima, durante el periodo 2023-a*”. Universidad Tecnológica del Perú. Lima. Perú.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/8556/M.Diaz_F.Soto_Trabajo_de_Investigacion_Maestria_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández (2004). *Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay*.
- García (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*. Cuadernos de Administración , 43-61.
- Hernández et al. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill México.

- Likert (1972). *System 4. Amacom*.
- Likert (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Martín (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.
- Martínez (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
- Martínez (2023). “*Estilos de gestión y clima organizacional en Instituciones Educativas del nivel secundaria del distrito de Mazamari*”. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo. Perú.
https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/9536/T010_45063718_M.pdf?sequence=8
- Mayo (1988). *The social problems of an industrial civilization*. Ayer Company.
- Méndez (2010). *Programa: Maestría en Gerencia Educativa*. Quito – Ecuador. 06 -07-2010.
- Sudarsky (1977). *Un modelo de diagnóstico e intervención. Desarrollo organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Unesco (2001). *Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile.
- Unicef (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*.
- Valderrama (2000). *Información tecnológica*. Ediciones Granica. México.CIT. Vol. 11.Nº1.
- Zabalza (1996). «*El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo*». En Domínguez & otros. *Manual de organización e instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.

ANEXOS



ANEXO N°01

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°.....

Apellidos y Nombres del Observador:.....

Lugar y Fecha:.....

Dimensiones	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo	Total
Relaciones interpersonales	Niveles de comunicación						
	Directiva – docentes – ad.						
	Docentes - docentes						
Relaciones entre agentes educativos	Directiva - docentes – ad.						
	Docentes - docentes.						
	Docentes – ad.						
Conflictos institucionales	Agentes educativos						
	Efectos institucionales						
	Liderazgo						
	Toma de decisiones						



ANEXO N°02

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENCUESTA

Título Profesional:.....
Grado Académico:.....
Cargo:.....
Apellidos y Nombres del Encuestador:.....
Lugar y Fecha:.....

Código A: Clima Institucional

1. Opiniones sobre la aceptación de la gestión institucional
Acuerdo ☐ Desacuerdo ☐

2. Solidaridad de los compañeros de trabajo al resolver un problema institucional.
 - a. Siempre ☐
 - b. Casi siempre ☐
 - c. Ocasionalmente ☐
 - d. De vez en cuando ☐
 - e. Individualismo ☐

3. Nivel de las relaciones interpersonales entre la Directora, docentes y administrativos.
Muy buenas ☐
Buenas ☐
Regulares ☐
Negativas ☐

4. Nivel de discusiones y conflictos por desacuerdos internos entre la Directora, docentes y administrativos.
- a.- Siempre ☐
 - b.- Casi siempre ☐
 - c.- Ocasionalmente ☐
 - d.- De vez en cuando ☐
5. Nivel de compromiso institucional
- a.- Sí ☐
 - b.- No ☐
6. Sentimiento de pertenencia institucional
- a.- Incluido ☐
 - b.- Excluido ☐
7. Calificación de la gestión institucional
- a.- Excelente ☐
 - b.- Muy buena ☐
 - c.- Buena ☐
 - d.- Deficiente ☐



ANEXO N°03
UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



GUÍA DE ENTREVISTA

Título Profesional:.....
Grado Académico:.....
Cargo:.....
Apellidos y Nombres del Entrevistado:.....
Apellidos y Nombres del Entrevistador:.....
Lugar y Fecha:.....

Código A: Clima Institucional.

1. ¿Considera a sus compañeros de trabajo asertivos y empáticos?
.....
.....
2. ¿A qué se debe que sus compañeros de trabajo tengan una baja autoestima?
.....
.....
3. ¿Qué importancia le da al trabajo colaborativo?
.....
.....
4. ¿Qué opina usted sobre las relaciones interpersonales en su Institución?
.....
.....

5. ¿Existe comunicación institucional en su centro de trabajo?

.....
.....

Código B: Sistema de Gestión Participativa.

6. ¿Qué opina usted sobre un sistema de gestión participativa?

.....
.....

7. ¿Un sistema de gestión participativa modernizaría el clima institucional?

.....
.....

8. ¿Cómo califica la gestión institucional en su centro de labores?

.....
.....

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

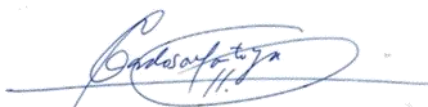
Yo Dr. Cardoso Montoya, César Augusto, usuario revisor del documento titulado **“Sistema de Gestión Participativa para Modernizar el Clima Institucional en la I.E.I.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de Bongará, Año 2023**

Cuya autora es: Milagros Huañambal Maslucan, Identificado con documento de identidad 45118902 declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 18%, 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, de junio del 2024



César Augusto Cardoso Montoya

DNI 16400090

ASESOR

Se adjunta:

*Resumen del Reporte automatizado de similitudes

*Recibo Digital



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: Milagros Huañambal Maslucan
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: TESIS
Nombre del archivo: TESIS_MILAGROS_configurada_1.docx
Tamaño del archivo: 954.27K
Total páginas: 56
Total de palabras: 10,419
Total de caracteres: 62,453
Fecha de entrega: 05-jun.-2024 11:18p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2396643819

UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y
EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN



TESIS

"Sistema de Gestión Participativa para Modernizar el Clima Institucional
en la I.E.P.S. 18084, La Villa Jazán, Distrito Jazán, Provincia de
Bongará, Año 2023"

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la
Educación con mención en Investigación y Docencia.

Investigador: Bach. Huañambal Maslucan, Milagros.
Asesor: Dr. Cardoso Montoya, César Augusto.

LAMBAYEQUE - PERÚ
2024



Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor

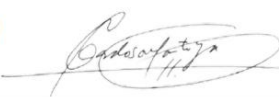
TESIS

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%	18%	4%	11%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unprg.edu.pe	5%
	Fuente de Internet	
2	hdl.handle.net	4%
	Fuente de Internet	
3	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	3%
	Trabajo del estudiante	
4	repositorio.usil.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
5	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
6	repositorio.unasam.edu.pe	<1%
	Fuente de Internet	
7	biblioteca.udenar.edu.co:8085	<1%
	Fuente de Internet	
8	mail.polodelconocimiento.com	<1%
	Fuente de Internet	
9	repositorio.unprg.edu.pe:8080	
	Fuente de Internet	


Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor

		<1 %
10	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %
11	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1 %
12	blogcandidatos.springspain.com Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Mondragon Unibertsitatea Trabajo del estudiante	<1 %
14	repositorio.ucm.edu.co Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	Submitted to Miami Dade College Trabajo del estudiante	<1 %
17	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
	 Dr. César Augusto Cardoso Montoya Asesor	
18	VILLALBA CENTENO CARMEN YANETH. "Informe de Gestión Ambiental del Proyecto Creación del Servicio de Protección Frente a Inundaciones en Ambas Márgenes de la Quebrada Ingenio, en la Ciudad de Pedro Ruiz Gallo, Distrito de Jazan - Bongará -	<1 %

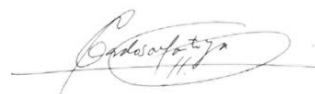
Amazonas-IGA0014680", R.D.G. N° 263-2018-
MINAGRI-DVDIAR-DGAAA, 2021

Publicación

19	wambor.com	<1 %
Fuente de Internet		
20	Submitted to Universidad Cesar Vallejo	<1 %
Trabajo del estudiante		
21	Submitted to Universidad Nacional San Agustin	<1 %
Trabajo del estudiante		
22	www.colombiaespasion.com	<1 %
Fuente de Internet		
23	www.monografias.com	<1 %
Fuente de Internet		
24	www.coursehero.com	<1 %
Fuente de Internet		

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 10 words



Dr. César Augusto Cardoso Montoya
Asesor