

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

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TESIS

Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque Distrito Yaurisque Provincia Paruro Región Cuzco 2024.

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

Investigador: Bach. Juan Pablo Luza Sikuy

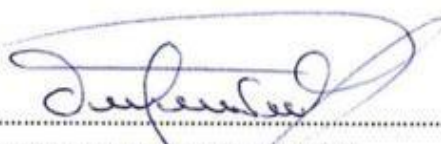
Asesor: Dr. Jorge Isaac Castro kikuchi

Lambayeque- Perú
2025

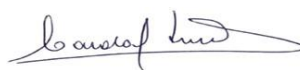
FECHA: 10 de setiembre del 2025

Clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro región Cuzco 2024

Tesis presentada para obtener el grado académico de maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

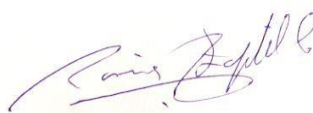


Bach. JUAN PABLO LUZA SIKUY



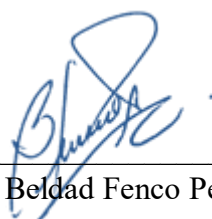
Dra. Carola Amparo Smith Maguina

Presidente



Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel

Secretario



Dra. Beldad Fenco Periche

Vocal



Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI

Asesor



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N°645-2025**

Siendo las 12.00 horas, del día miércoles, 10 de setiembre de 2025, a las 12:00 horas, mediante la modalidad online a través de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/hxd-skyf-qhb>, por mandato de la **Resolución N°3222-2025-D-FACHSE** de fecha 1 de setiembre de 2025, que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **Resolución N°0955-2025-D-FACHSE** de fecha 6 de marzo de 202 y su modificatoria con la **RESOLUCIÓN N°1459-2025-D-FACHSE** de fecha 25 de abril de 2025, jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dra. Carola Amparo Smith Maguiña.
Secretario(a) : Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel.
Vocal : Dra. Beldad Fenco Periche.
Asesor(es) : Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi.



Con la finalidad de evaluar la(el) Tesis titulada(o): **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA SAN ESTEBAN YAUQUISQUE DISTRITO YAUQUISQUE PROVINCIA PARURO REGIÓN CUZCO 2024"**. Presentada por **JUAN PABLO LUZA SIKUY**, para obtener el Grado Académico de **Maestro en Ciencias de la Educación con mención en GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**.

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 15 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de Regular**.

Siendo las 12.55 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Carola Amparo Smith Maguiña
PRESIDENTE(A)

Dr. Carlos Edmundo Ravines Zapatel
SECRETARIO(A)

Dra. Beldad Fenco Periche
VOCAL

OBSERVACIONES: _____

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Jorge Isaac Castro Kikuchi usuario revisor de Tesis

Titulada: Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Institución Educativa Mixta San Esteban
Yaurisque Distrito Yaurisque Provincia Paruro Región Cuzco 2024

Cuyo autor (es) son: Juan Pablo Luza Sikuy; con DNI N° 25072114

y; con DNI N°; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud13.....%, verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito (a) analizó 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; 29 de diciembre del 2025.


.....
Jorge Isaac Castro Kikuchi (Firma)
..... (Nombres y apellidos)
16453781 (DNI)
Asesor(a)

Junta:
Resumen de Reporte automatizado de similitudes
Recibo digital

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA SAN ESTEBAN YAURISQUE DISTRITO YAURISQUE PROVINCIA PARURO REGIÓN CUZCO 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx Fuente de Internet	1%
4	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad TecMilenio Trabajo del estudiante	<1%
9	Submitted to Universidad Abierta para Adultos Trabajo del estudiante	<1%
10	archive.org Fuente de Internet	<1%

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
DNI: 16453781
Docente Asesor



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: **Juan Pablo Luza Sikuy**
Título del ejercicio: **TRABAJO**
Título de la entrega: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INST...**
Nombre del archivo: **INFORME_PARA_FILTRAR.docx**
Tamaño del archivo: **1.2M**
Total páginas: **87**
Total de palabras: **18.897**
Total de caracteres: **113.792**
Fecha de entrega: **04-jun.-2025 08:08p. m. (UTC-0500)**
Identificador de la entrega: **2451764410**

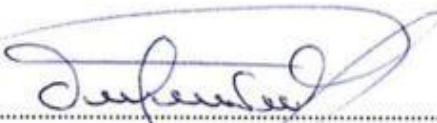


Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
DNI: 16453781
Docente Asesor

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Juan Pablo Luza Sikuy investigador principal, y el Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi asesor del trabajo de investigación Clima organizacional y desempeño docente en la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024, Juro que este trabajo no es plagiado. Si se prueba lo contrario, acepto la responsabilidad de las consecuencias que esta situación pueda ocasionar, incluyendo la revocación de cualquier títulos o grados otorgados con base en este dictamen.

Lambayeque, mayo de 2025



Bach. JUAN PABLO LUZA SIKUY
Investigador



Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
Asesor

Dedicatoria

Con el corazón lleno de gratitud y amor, dedico este trabajo de tesis a la memoria de mis padres, Gregorio Luza Moriano y Cristina Sikuy Ayma, quienes desde el cielo continúan iluminando mi camino. Sus enseñanzas, su amor incondicional y su ejemplo de lucha y sacrificio me han acompañado en cada paso que he dado, y son el pilar de cada uno de mis logros.

A mi amada esposa, Ricardina Abarca Ovalle, mi compañera incansable de vida, agradezco profundamente por su apoyo incondicional, su paciencia y su amor constante. Su fortaleza ha sido el sostén que me ha permitido perseverar y alcanzar esta meta.

A mis hijos, Flor Araceli, y Juan Pablo Luza Abarca, quienes son mi razón de ser y mi mayor fuente de inspiración, dedico cada esfuerzo y cada logro. Su amor, su ternura y sus sonrisas son la fuerza que me impulsa a seguir adelante con renovada ilusión y esperanza.

Y de manera muy especial, dedico también este logro a mi sobrina, Luz Carla Torres Abarca, quien es una hija más para mí. Su ternura, su alegría y su apoyo constante han llenado de luz mi camino y me inspiran a dar lo mejor de mí.

A cada uno de ellos, con todo mi cariño y eterno agradecimiento, les entrego esta dedicatoria como testimonio de mi amor y gratitud.

Agradecimientos

Expreso mi más profundo y sincero agradecimiento a la memoria de mis queridos padres, Gregorio Luza Moriano y Cristina Sikuy Ayma, quienes, aunque ausentes físicamente,

continúan guiando mis pasos desde el cielo. Su ejemplo de integridad, esfuerzo y dedicación ha forjado en mí los valores y principios que sustentan mi vida personal y profesional.

A mi esposa, Ricardina Abarca Ovalle, por su constante apoyo, comprensión y aliento en cada etapa de este proceso académico. Su compañía ha sido un pilar fundamental para alcanzar esta meta.

A mis hijos, Flor Araceli y Juan Pablo Luza Abarca, quienes, con su amor, alegría y motivación, han sido la inspiración que me ha impulsado a superar cada desafío y a perseverar con empeño en la culminación de este logro académico.

A todos ellos, mi eterno agradecimiento y gratitud por ser parte indispensable de este camino.

Índice

Resumen

Abstract

Introducción

Capítulo I Diseño teórico

1.1. Estado del arte	19
1.2. Antecedentes	21
1.3. Base teórica	24
1.3.1. Clima organizacional	24
1.3.1.1. Características del clima organizacional	24
1.3.1.2. Importancia de un buen clima organizacional	25
1.3.1.3. Ventajas de un buen clima organizacional	26
1.3.1.4. Antecedentes del desarrollo organizacional	26
1.3.1.5. Teorías sobre el desarrollo organizacional	26
1.3.1.5.1. Teoría del Cambio Organizacional	28
1.3.1.5.2. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)	30
1.3.1.5.3. Teoría de la Cultura Organizacional	30
1.3.1.5.4. Teoría del Liderazgo Transformacional	31
1.3.1.5.5. Teoría del Aprendizaje Organizacional	33
1.3.1.5.6. Aplicaciones en Educación	34
1.3.1.6. Dimensiones del clima organizacional	35
1.3.1.7. Indicadores del clima organizacional	37
1.3.2.2. Desempeño docente	38
1.3.2.2.1. Teorías del desempeño	38
1.3.2.2.1.1. Teoría del Desarrollo Profesional	38
1.3.2.2.2. Teoría del Contenido y la Pedagogía	40
1.3.2.2.3. Teoría del Motivación y la Satisfacción Laboral	41
1.3.2.2.4. Teoría del Entorno y las Condiciones de Trabajo	43
1.3.2.2.5. Teoría de la Autoeficacia	44
1.3.2.2.6. Teoría Modelos de Evaluación del Desempeño	45
1.3.2.2.7. Teoría del Cambio Organizacional y Cultural	47
1.3.2.3. Las dimensiones del desempeño docente	48
	12

1.3.2.3.1. Dimensión pedagógica	49
1.3.2.3.2. Dimensión comunicativa	49
1.3.2.3.3. Dimensión de gestión y organización	49
1.3.2.3.4. Dimensión ética y profesional	50
1.3.2.3.5. Dimensión de desarrollo personal y continuo	51
1.3.2.3.6. Dimensión de relación con la comunidad	52
1.3.2.4. Indicadores del desempeño docente	53
1.3.2.4.1. Indicadores de la dimensión pedagógica	54
1.3.2.4.2. Indicadores de la Dimensión comunicativa	55
1.3.2.4.3. Indicadores de la dimensión de gestión y organización	56
1.3.2.4.4. Indicadores de la dimensión ética y profesional	57
1.3.2.4.5. Indicadores de La dimensión de desarrollo personal y continuo	58
1.3.2.4.6. Indicadores de la dimensión de relación con la comunidad	59
1.4 Operacionalización de variables	61
Variable independiente	61
variable dependiente	62
1.5. Hipótesis	63
Capítulo II. Diseño metodológico.	
2.1. Tipo de Investigación	58
2.2. Método de investigación	58
Población:	58
Muestra	58
Técnicas e instrumentos	59
Estrategia de registro de análisis	59
Técnica de Campo	59
Capítulo III Resultados	
3.1 Resultados Ficha de observación	66
Tabla 3 Ficha de observación	66
Capitulo IV Análisis	
4.1. Análisis	68

4.2. Propuesta.	68
4.2.1. Presentación	80
4.2.2. Fundamentación	80
4.2.3. Objetivos	81
4.2.3.1. General	81
4.2.3.2. Específicos	81
4.2.4. Habilidades	82
4.2.5. Contenidos.	82
4.2.6. Actividades	83
4.2.7. Metodología	84
4.2.8. Módulos	85
4.2.9. Evaluación	85
Módulo 01: Diagnóstico y sensibilización del clima organizacional	87
Módulo 02: Comunicación efectiva y resolución de conflictos	87
Módulo 03 Liderazgo y motivación docente	88
Módulo 04: Trabajo en equipo y colaboración	88
Módulo 05: Desarrollo profesional y bienestar laboral	89
Conclusiones	90
Recomendaciones	91
Referencias bibliográficas	92
Anexo 01	94

Índice de tablas

tabla 1 Variable independiente	61	tabla 2 Variable dependiente	62
Tabla 3 Ficha de observación			66
Tabla 4 Diagnóstico y sensibilización del clima organizacional			87
Tabla 5 Comunicación efectiva y resolución de conflictos			87
Tabla 6 Liderazgo y motivación docente			88
Tabla 7 Trabajo en equipo y colaboración			88
Tabla 8 Desarrollo profesional y bienestar laboral			89

Índice de Figuras

Esquema N° 1 Diseño de investigación

64

Resumen

La presente investigación trata sobre el Clima organizacional y desempeño docente en el Centro Educativo Mixto San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024, metodológicamente la investigación es básica, descriptiva, no experimental, propositiva, se consideró como muestra a 20 profesores, empleando una ficha de observación para diagnosticar el desempeño docente en la Institución Educativa en mención y encontramos que la muestra tenía un bajo nivel de desempeño docente. Si tenemos en cuenta que, el desempeño docente en una institución educativa es un factor fundamental que influye directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en los resultados académicos de los estudiantes, el desempeño docente es un componente clave para lograr una educación de calidad. La inversión en el desarrollo profesional, condiciones laborales adecuadas y una cultura institucional que valore la enseñanza son esenciales para potenciar el rendimiento de los docentes y, en consecuencia, el éxito de los estudiantes.

Palabras clave: Clima organizacional desarrollo profesional, condiciones laborales

Abstract

This research deals with the organizational climate and teacher performance at the San Esteban Yaurisque Mixed Educational Institution, Yaurisque district, Paruro province, Cuzco Region 2024, methodologically the research is basic, descriptive, non-experimental, proactive, a sample of 20 teachers was considered, using an observation form to diagnose teacher performance at the aforementioned Educational Institution and we found that the sample had a low level of teacher performance. If we take into account that teacher performance in an educational institution is a fundamental factor that directly influences the quality of the teaching-learning process and the academic results of students, teacher performance is a key component to achieve quality education. Investment in professional development, adequate working conditions and an institutional culture that values teaching are essential to enhance teacher performance and, consequently, student success.

Keywords: Organizational climate, professional development, working conditions

Introducción

El clima organizacional y el desempeño del educador son factores fundamentales que van a influir de forma significativa en la calidad educativa y en el desarrollo integral de los estudiantes. En la Institución Educativa Mixta San Esteban, estos aspectos adquieren una relevancia especial, ya que constituyen la base para crear un contexto de labor agradable y motivador que favorezca el aprendizaje y el crecimiento profesional del personal docente. El clima organizacional hace referencia a las percepciones, actitudes y sentimientos que tienen los miembros de la comunidad educativa respecto a su entorno laboral, incluyendo aspectos como la cooperación, el reconocimiento, la comunicación y la satisfacción profesional. Un clima organizacional saludable contribuye a fortalecer la cohesión del equipo, mejorar la motivación y promover un ambiente propicio para la innovación y la mejora continua. Por otro lado, el desempeño docente se relaciona con la calidad de la

enseñanza, la planificación curricular, la gestión del salón de clase y la interacción con los estudiantes. Un alto nivel de desempeño docente impacta directamente en el rendimiento académico, en la formación de valores y en el desarrollo de habilidades críticas en los estudiantes. Este estudio busca comprender cómo el clima organizacional en la Institución Educativa Mixta San Esteban afecta el desempeño de sus docentes, identificando fortalezas y áreas de mejora para promover un entorno educativo más efectivo y motivador. La mejora en estos aspectos no solo beneficia a los docentes y al personal administrativo, sino que también repercute en la calidad de la educación que reciben los estudiantes, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales y al desarrollo integral de la comunidad educativa. Sobre estas consideraciones **el problema de investigación** Se observa en los docentes en la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024, un bajo nivel de desempeño docente. Lo que trae como consecuencia desánimo, fracaso e descontento de la labor docente, reflejándose sobre todo en el bajo rendimiento en sus labores. **La Hipótesis** Si se propone un “Programa de clima organizacional” sustentado en las teorías científicas del clima institucional y del desempeño docente, entonces se mejoraría el desempeño docente en Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024 **objetivo general.** Proponer el

“Programa de clima organizacional” para mejora del nivel de desempeño docente en el Centro Educativo Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024 objetivos específicos, **Identificar el nivel de desempeño del educador** en el Centro Educativo Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024. **Elaborar el marco teórico** del estudio con las teorías científicas del clima institucional y del desempeño para detallar y explicar el problema, examinar y dilucidar los resultados del estudio y construir la propuesta. **Diseñar, el “Programa de clima organizacional”** para optimizar el nivel de desempeño del educador en el Centro Educativo Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024. La investigación presenta las siguientes consideraciones: el **Capítulo 1** presentamos el estado del arte, los antecedentes de estudio, declaraciones conceptuales, operacionalización de variables y la Hipótesis, y el **Capítulo 2** formulamos procedimientos y diseños de investigación proporcionamos poblaciones. y muestras. En el **capítulo 3**, presentamos los resultados, en el **capítulo 4** el análisis, y presentamos el Programa de clima organizacional para optimizar el nivel de desempeño docente en el Centro Educativo Mixta San Esteban

Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024, finalmente presentamos nuestras conclusiones y brindamos las recomendaciones

Capítulo I Diseño teórico

1.3. Estado del arte

El estado del arte del “Programa de Clima Organizacional” para optimizar el nivel de desempeño del educador en centros educativos se encuentra en constante evolución, integrando teorías y enfoques multidisciplinarios que buscan mejorar el ambiente laboral, promover el bienestar del personal y potenciar la eficacia educativa.

1. Enfoques Teóricos y Conceptuales

- Clima Organizacional: Se entiende como el conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto a su entorno laboral, que influye en su motivación, satisfacción y rendimiento (Litwin y Stringer, 1968; Schneider, 1990).

- Bienestar y Satisfacción Laboral: La relación entre un clima positivo y el desempeño docente ha sido ampliamente documentada (Skaalvik y Skaalvik, 2017).
- Teoría del Liderazgo y Cultura Organizacional: La influencia del liderazgo efectivo y una cultura organizacional apoyadora son cruciales para un clima favorable (Leithwood et al., 2020).

2. Componentes Clave del Programa de Clima Organizacional

- Comunicación efectiva y participativa
- Reconocimiento y motivación
- Recursos y condiciones de trabajo adecuadas
- Formación continua y desarrollo profesional □ Participación en la toma de decisiones

3. Estrategias y Herramientas Implementadas

- Encuestas de clima laboral: Uso de instrumentos validados para diagnosticar percepciones y áreas de mejora (Cummings & Worley, 2015).
- Talleres de sensibilización y trabajo en equipo: Promueven cohesión y colaboración (García et al., 2021).
- Programas de reconocimiento y recompensa: Incrementan la motivación y el compromiso (Deci & Ryan, 2000).
- Liderazgo participativo: Fomenta la implicación del personal en la gestión del centro (Kouzes & Posner, 2017).

4. Impacto en el Desempeño del Educador

- Mejora en la satisfacción laboral, disminución del estrés y burnout
- Incremento en la motivación intrínseca y compromiso con la labor educativa
- Mayor innovación y creatividad en las prácticas pedagógicas □ Reducción de la rotación de personal y conflictos laborales

5. Tendencias y Buenas Prácticas

- Enfoque en el bienestar integral del docente, incluyendo aspectos emocionales y laborales

- Uso de tecnología para monitoreo y retroalimentación continua (plataformas digitales, apps)
- Participación activa del personal en la planificación y evaluación del programa
- Personalización de acciones según las características y necesidades del centro y su comunidad educativa

6. Desafíos y Consideraciones

- Resistencia al cambio cultural
- Recursos limitados en algunos contextos
- Necesidad de formación en habilidades de liderazgo y gestión del clima

7. Estudios y Casos Relevantes

- Diversos estudios en países latinoamericanos y en España muestran que programas integrados que combinan acciones de liderazgo, comunicación, reconocimiento y formación generan mejoras sostenibles en el clima organizacional y, en consecuencia, en el desempeño docente.

El estado del arte recomienda un enfoque integral, participativo y adaptado a las realidades específicas del centro educativo, con evaluación continua y ajuste de las acciones para lograr un clima organizacional que potencie el desempeño del educador y, por ende, la calidad educativa.

1.4. Antecedentes

Internacionales

Autora: Zheila Katherine Silva Pereira Universidad Andina Simón Bolívar (2022) en su tesis denominada El rol del docente en el clima institucional y en los aprendizajes en el Colegio Sara Serrano de Aridueña del Cantón Huaquillas de la Provincia de El Oro, Ecuador. El propósito principal fue poner en marcha una propuesta de gestión gerencial basada en la labor docente y el liderazgo educativo, con el fin de orientar de manera efectiva los procesos administrativos y académicos del Colegio de Señoritas Sara Serrano de Maridueña, en la ciudad de Huaquillas. La autora tenía como intención diseñar un modelo de funciones que fortaleciera tanto la labor

docente como la cultura organizacional, con el objetivo de mejorar la comunicación dentro del colegio. Una de las conclusiones más destacadas fue que muchos docentes solían tener una percepción inflada de su propio desempeño, convencidos de que estaban haciendo un excelente trabajo, aunque, según la investigadora, esta creencia no coincidía con la realidad observada. No obstante, la autora notó que los docentes mostraban disposición para asumir nuevos desafíos con el fin de mejorar el desarrollo de sus funciones. Gracias a esta apertura, fue posible elaborar un código de convivencia y llevar a cabo una reunión conjunta, donde los docentes tuvieron la oportunidad de compartir cómo percibían su propio desempeño a partir de la opinión de sus compañeros. El resultado fue favorable, ya que permitió a los docentes conocer una evaluación más objetiva de su desempeño. Además, este proceso facilitó la reflexión sobre su práctica profesional, lo que a su vez les permitió generar propuestas orientadas al bienestar y mejora de toda la comunidad educativa. También se evidenció que algunos docentes estaban comprometidos con la innovación y el cambio, y valoraban la formación continua como parte esencial de su desarrollo profesional. No obstante, se identificó que otros habían sido formados bajo enfoques muy tradicionales, lo que dificultaba su adaptación, ya que contaban con un conocimiento limitado sobre las teorías de aprendizaje más actuales. La investigación llegó a la conclusión de que el clima en el salón de clase no es muy participativo y que la relación entre los maestros es necesaria. Se vio que hay un 80% de los docentes que no intervienen en las actividades que procuran el cambio y fomentan la división, lo cual va a afectar de manera negativa el ambiente laboral dentro del colegio.

Obando et al (2021) en su estudio denominado *Diagnóstico de clima organizacional de la sección técnica nocturna del colegio técnico profesional de Cartagena, circuito 03 de la dirección regional de educación de Santa Cruz*, tuvo por objetivo general diagnosticar el Clima Organizacional que permita mejorar los procesos de comunicación, organización institucional, motivación, grado de pertenencia y relaciones interpersonales del personal docente y administrativo del Colegio Técnico Profesional de Cartagena. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. A partir del análisis de los datos, se obtuvieron los siguientes resultados: en cuanto a la variable de organización institucional, se detectó una falta de coordinación entre el personal administrativo y docente, lo que dificulta el trabajo en equipo y afecta de forma negativa el rendimiento académico. Por otro lado,

respecto a la interacción interpersonal, los encuestados señalaron que las relaciones entre los miembros del personal son, en general, positivas.

Nacionales

Julia Sacca Campos Universidad Mayor de San Marcos (2021) en su tesis denominada Relación entre clima institucional y el desempeño formativo de los maestros de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del distrito de San Martín de Porres. El propósito de la investigación fue identificar y analizar si existía una relación real entre el clima institucional y el desempeño académico de los docentes que laboran en los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del Distrito de San Martín de Porres. Este estudio tuvo como objetivo entender las causas de los frecuentes conflictos entre los actores educativos en los distintos Centros de Educación Básica Alternativa (CEBA) del país, tomando como caso de referencia al CEBA ubicado en el distrito de San Martín de Porres. Se evidenció una notoria desorganización en estos centros, lo que dificultaba la implementación de mejoras en la calidad educativa.

La investigación llegó a distintas conclusiones y afirmaciones, entre los principales hallazgos, se confirmó que existe una relación significativa entre el clima institucional y el desempeño académico de los maestros en los CEBA del distrito de San Martín de Porres, destacándose además que el ambiente institucional en estos centros es, en general, positivo. Otro hallazgo importante fue la necesidad de capacitar a los maestros en tácticas de enseñanza-aprendizaje, promoviendo en ellos una actitud investigadora. Se enfatizó que los maestros no deben limitarse a ser simples transmisores de información, sino convertirse en formadores comprometidos con el desarrollo integral del escolar, orientados a generar un cambio social.

La autora propone incorporar nuevas estrategias pedagógicas en el desarrollo de las clases en los CEBA, con el objetivo de incentivar el interés y el espíritu investigativo en los estudiantes. Además, sugiere promover una evaluación conjunta entre la dirección y el cuerpo docente, con miras a fortalecer y mejorar los procesos educativos que se llevan a cabo en estos centros.

Finalmente, la investigadora destacó la importancia de establecer canales y mecanismos de comunicación efectivos entre los maestros y la administración de los CEBA. Esto facilitaría el diseño de un currículo integral que integre las diferentes asignaturas y continúe fomentando el desarrollo académico, metodológico y formativo del personal docente, con el objetivo de mejorar tanto la enseñanza como el aprendizaje en estos centros.

Orlandini (2022) en su investigación *Clima organizacional y desempeño docente en el Centro Educativo Antonia Moreno de Cáceres. Año 2017*, presentada a la Universidad César Vallejo, presentó como propósito principal identificar que vínculo hay entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Centro educativo Antonia Moreno de Cáceres de la RED N° 07, UGEL N° 05 en San Juan de Lurigancho. Lima; 2017. La investigación utilizó un diseño no experimental y, tras analizar los datos recopilados, se pudo concluir que existe una relación positiva entre las variables estudiadas. Además, se encontró que esta correlación es moderada, lo que indica que un mejor clima organizacional está asociado con un mejor desempeño docente.

Locales

Vásquez (2021) investigó sobre las relaciones interpersonales y motivación laboral, en maestros de la I.E.P 500502 – La Merced. Acomayo, 2019, Perú, el objetivo principal del estudio fue saber cómo es que están vinculadas las variables relación interpersonal y motivación laboral de los maestros. La metodología utilizada fue un método hipotético-deductivo, de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida por 22 maestros. La técnica empleada fue la encuesta, y el instrumento que se aplicó fue el cuestionario. Las conclusiones indicaron una relación significativa con un Rho de 0,810, interpretándose como una correlación alta positiva. Y así, Berrocal (2019) tuvo como objetivo

primordial conocer cómo la comunicación asertiva ejerce una relación en cuanto a la ética profesional

1.4. Base teórica

1.4.1. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente interno de una organización, es decir, las percepciones, sentimientos y actitudes que tienen los empleados respecto a su lugar de trabajo. Este concepto refleja la calidad de las relaciones laborales, la motivación, el liderazgo, la comunicación, las políticas internas y la cultura organizacional en general. Un buen clima organizacional va a estar asociado con elevados niveles de satisfacción laboral, productividad y compromiso, mientras que un clima malo va a ocasionar desmotivación, desacuerdos y bajo rendimiento. La evaluación del clima organizacional es importante para identificar áreas de mejora y promover un entorno laboral saludable y eficiente

1.4.1.1. Características del clima organizacional

Hay diferentes características que definen el concepto del clima organizacional y la forma en que este concepto va a afectar el funcionamiento de una organización, entre ellas podemos mencionar:

- **Es un concepto multidimensional:** El clima organizacional se refiere a un conjunto de aspectos que influyen en el ambiente de una organización, como el nivel de conflictos, el estilo de liderazgo, cómo se distribuye la autoridad y el grado de autonomía que tiene la institución.
- **Tiene una cualidad durable:** El clima organizacional se va formando a lo largo del tiempo y refleja la percepción constante que tienen los empleados sobre el ambiente interno de la empresa.
- **Es medible:** Es un conjunto de características que puede medirse empleando un instrumento adecuado, por ejemplo, una encuesta de clima organizacional.

- **Es influenciado fuertemente por la estructura organizacional:** Tiene que ver con el apoyo que los empleados sienten que reciben de la organización.
- **Refleja el grado de motivación de los empleados:** Presenta efectos tanto negativos como positivos en la conducta de los individuos en el ambiente laboral por lo que se va a vincular con la calidad y sustentabilidad del trabajo.
- **Constituye la identidad única de la organización:** Es el clima organizacional el que da a la organización una identidad única o diferente, y ofrece una imagen de las relaciones entre sus empleadores y la organización.

1.4.1.2. Importancia de un buen clima organizacional

La relevancia de mantener un buen clima en una organización se debe a que este afecta significativamente el desempeño de los empleados, influyendo directamente en su motivación, actitud y satisfacción personal.

Como la satisfacción de los empleados afecta su eficiencia, podemos decir que el clima organizacional tiene una relación directa con el rendimiento y la efectividad de los equipos de trabajo.

1.4.1.3. Ventajas de un buen clima organizacional

Fomentar un buen clima organizacional en el lugar de trabajo facilita la obtención de beneficios clave para lograr los objetivos de la organización, tales como:

- **Un ambiente agradable:** La falta de tensiones favorece una mejor comunicación dentro de la organización y mejora las relaciones entre sus miembros, además de disminuir el miedo y fortalecer la confianza tanto en uno mismo como en el equipo.

- **Incremento del interés:** Un ambiente cómodo y agradable va ayudar a que los empleados tengan ganas de trabajar, así como también emprender nuevos planes.
- **Satisfacción laboral:** La comunicación, el sentimiento del equipo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- **Evitar el absentismo laboral:** La infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.
- **Mejorar la productividad laboral:** Un ambiente de trabajo adecuado que permita un buen desarrollo de la persona como del equipo de trabajo va a facilitar una mejora tanto en el tiempo como en los recursos.

1.4.1.4. Antecedentes del desarrollo organizacional

En la década de 1950, Kurt Lewin, psicólogo social, fue pionero en el campo del desarrollo organizacional al aplicar los principios del movimiento de relaciones humanas al cambio organizativo. Lewin desarrolló el concepto de «investigación-acción», que implica colaborar con los empleados para identificar problemas, diseñar soluciones e implementar cambios. Durante las décadas de 1960 y 1970, el desarrollo organizacional se hizo cada vez más popular a medida que las empresas reconocían la necesidad de un enfoque más humanista del cambio en las organizaciones. Los profesionales del Desarrollo Organizacional se encargaron de crear una serie de métodos y herramientas para mejorar la eficacia organizativa, como la creación de equipos, la escucha activa de la voz del empleado, la mejora de procesos y el desarrollo del liderazgo. Desde entonces, el Desarrollo organizacional ha seguido evolucionando, adaptándose a los cambios en el panorama empresarial y desarrollando nuevos enfoques para el cambio. Hoy en día, el Desarrollo Organizacional es un campo establecido, con una amplia gama de herramientas y métodos disponibles para ayudar a las organizaciones a mejorar su eficacia, optimizar sus procesos y alcanzar sus objetivos.

1.4.1.5. Teorías sobre el desarrollo organizacional

Las teorías del desarrollo organizacional en educación se refieren a los enfoques y modelos que explican cómo las instituciones educativas pueden mejorar,

adaptarse y transformarse para alcanzar sus objetivos de manera eficaz y sostenible. A continuación, se presentan ciertas teorías y enfoques:

1.4.1.5.1. Teoría del Cambio Organizacional

La Teoría del Cambio Organizacional es un marco conceptual que ayuda a entender y planificar cómo una organización puede lograr cambios significativos y sostenibles en sus estructuras, procesos, cultura o resultados. Se centra en identificar las vías y mecanismos mediante los cuales las acciones y estrategias específicas conducen a los resultados deseados, considerando las condiciones previas, supuestos y recursos necesarios.

➤ Componentes principales de la Teoría del Cambio Organizacional

1. **Visión y Objetivos:** Definir claramente qué cambios desea lograr la organización a largo plazo.
2. **Resultados Intermedios y Finales:** Identificar los resultados inmediatos, mediatos y finales que indican el éxito del proceso de cambio.
3. **Supuestos y Contexto:** Reconocer las condiciones externas e internas que pueden influir en el proceso de cambio.
4. **Estrategias y Acciones:** Diseñar las intervenciones, políticas y actividades específicas para promover el cambio.
5. **Indicadores y Medición:** Establecer métricas para evaluar el progreso y la efectividad de las acciones.

➤ Pasos para aplicar la Teoría del Cambio Organizacional

1. **Mapear el Estado Actual** Entender cómo funciona actualmente la organización.
2. **Definir la Visión del Cambio** Especificar qué se quiere transformar y por qué.
3. **Identificar Resultados Clave** Determinar los cambios necesarios en comportamientos, procesos o estructuras.
4. **Desarrollar la Cadena de Resultados** Conectar acciones específicas con resultados esperados, formando una lógica causal.
5. **Planificar e Implementar** Ejecutar las estrategias diseñadas, monitoreando continuamente.

6. **Evaluar y Ajustar:** Revisar los resultados obtenidos y realizar ajustes en función de los aprendizajes.

➤ **Importancia de la Teoría del Cambio Organizacional**

1. Facilita una comprensión clara de cómo se espera que los cambios ocurran.
2. Permite una planificación más estratégica y alineada con los objetivos.
3. Mejora la comunicación interna y la participación de los stakeholders.
4. Proporciona una base para la evaluación y el aprendizaje organizacional.

En resumen, la Teoría del Cambio Organizacional es una herramienta fundamental para gestionar procesos complejos de transformación, asegurando que las acciones estén alineadas con los resultados deseados y que se puedan realizar ajustes informados en el camino.

1.4.1.5.2. Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)

Se trata de una estrategia estructurada y organizada que busca aumentar la efectividad, el bienestar y la salud de las organizaciones, a través de intervenciones enfocadas en el cambio organizacional, la cultura institucional y las relaciones humanas dentro de la entidad.

➤ **Origen y evolución**

El Desarrollo Organizacional surgió en la década de 1950, influenciado por conceptos de la psicología social, la teoría del cambio y la gestión del comportamiento organizacional. Fue popularizado por autores como Kurt Lewin, quien introdujo conceptos fundamentales como el "modelo de cambio en tres fases" (descongelar, cambiar, recongelar).

➤ **Principios fundamentales**

- **Cambio planificado:** Las intervenciones se diseñan y aplican de manera consciente y estructurada.
- **Participación:** Los empleados y líderes participan activamente en los procesos de cambio.
- **Enfoque en el sistema:** La organización se entiende como un sistema interrelacionado donde los cambios en una parte afectan a las demás.

- **Mejora continua:** La organización busca adaptarse y evolucionar constantemente.

➤ **Objetivos del DO**

- Mejorar la eficacia organizacional.
- Fomentar un clima laboral saludable.
- Facilitar la adaptación a cambios internos y externos.
- Promover el desarrollo del capital humano.
- Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación.

➤ **Técnicas y herramientas**

- Diagnóstico organizacional.
- Talleres de capacitación y desarrollo.
- Dinámicas de grupo.
- Intervenciones en cultura organizacional.
- Programas de team building.

➤ **Modelos y enfoques**

Existen diversos modelos de DO, entre los que destacan:

- **Modelo de Lewin:** Enfocado en las fases de descongelar, cambiar y recongelar.
- **Modelo de Nadler y Tushman:** Basado en el diagnóstico de las dimensiones clave de la organización.
- **Modelo de Burke y Litwin:** Que relaciona variables de cambio y rendimiento organizacional.

➤ **Importancia**

El Desarrollo Organizacional es crucial para que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios del entorno, mejorar sus procesos internos, potenciar el desarrollo del talento humano y sostener su competitividad en el tiempo.

1.4.1.5.3. Teoría de la Cultura Organizacional

Hace referencia a un grupo de creencias, valores, reglas, prácticas y símbolos compartidos por los participantes de una organización, que van a influir en su conducta, manera de pensar y en cómo se relacionan tanto internamente como con el entorno externo. Esta teoría busca entender cómo la cultura interna de una organización afecta su funcionamiento, desempeño y capacidad de adaptación.

➤ **Elementos de la cultura organizacional**

- **Valores:** Principios fundamentales que guían la conducta y decisiones.
- **Creencias:** Ideas compartidas sobre cómo funciona la organización y el mundo.
- **Normas:** Reglas informales que regulan el comportamiento de los miembros.
- **Símbolos y rituales:** Elementos visuales, eventos y prácticas que refuerzan la cultura.
- **Historias y mitos:** Narrativas que transmiten la historia y los ideales de la organización.

➤ **Modelos de cultura organizacional:**

- **Cultura fuerte:** Una cultura con valores compartidos sólidos que influyen significativamente en el comportamiento.
- **Cultura débil:** Valores y normas dispersos o poco compartidos que generan poca cohesión interna.

➤ **Teorías relevantes:**

- **Edgar Schein:** Propuso un modelo en el que la cultura organizacional está conformado por 3 niveles: artefactos (lo observable), valores explícitos y creencias, y supuestos básicos (creencias inconscientes).
- **Deal y Kennedy:** Identificaron diferentes tipos de cultura según el nivel de riesgos y recompensas en la organización (por ejemplo, cultura de trabajo en equipo, cultura de innovación).

➤ **Importancia de la cultura organizacional:**

- Influye en la motivación y satisfacción de los empleados.
- Afecta la eficiencia y la efectividad.

- Facilita o dificulta los procesos de cambio y adaptación.
- Contribuir en la identidad y la imagen de la organización.

➤ **Proceso de formación y cambio cultural:**

- La cultura se forma a través de la historia, liderazgo, políticas y prácticas.
- Cambiar la cultura requiere tiempo, liderazgo fuerte y estrategias coherentes.

➤ **Aplicaciones de la teoría:**

- Diagnóstico organizacional.
- Diseño y gestión del cambio.
- Desarrollo de liderazgo.
- Mejora del clima laboral.

La teoría de la cultura organizacional ayuda a comprender cómo los valores compartidos y las prácticas internas influyen en el comportamiento organizacional, y cómo estos elementos pueden ser gestionados para mejorar el desempeño y la adaptación a los cambios del entorno.

1.4.1.5.4. Teoría del Liderazgo Transformacional

Hace referencia a un enfoque de liderazgo que se concentra en motivar e inspirar a los seguidores para conseguir un cambio significativo ya sea a nivel personal como organizacional. Este paradigma fue popularizado por James MacGregor Burns en 1978 y luego desarrollado por Bernard M. Bass, quien profundizó en sus dimensiones y aplicaciones

➤ **Conceptos Clave de la Teoría del Liderazgo Transformacional:**

1. **Inspiración y Motivación:** Los líderes transformacionales comunican una visión concisa y decisivo que motiva a los seguidores a comprometerse con metas elevadas y a superar sus intereses individuales en favor del bien común.

2. **Estimulación Intelectual:** Fomentan la innovación, el pensamiento crítico y la creatividad en sus seguidores, desafiándolos a cuestionar las ideas tradicionales y a explorar nuevas soluciones.
3. **Consideración Individualizada:** Prestan atención a las necesidades y aspiraciones de cada miembro del equipo, ofreciendo apoyo, Mentoría y desarrollo personal.
4. **Influencia Idealizada:** Los líderes van actuar como paradigmas a seguir, ganándose el respeto y la confianza de sus seguidores mediante de su conducta ética, carisma y responsabilidad.

➤ **Características del Liderazgo Transformacional:**

- Promueve el cambio y la innovación.
- Fomenta un contexto de labor motivador y positivo.
- Busca desarrollar el potencial de los seguidores.
- Orienta los esfuerzos hacia metas compartidas y elevadas.

➤ **Diferencias con otros estilos de liderazgo:**

A diferencia del liderazgo transaccional, que se tiene como base los intercambios y recompensas por el cumplimiento de labores, el liderazgo transformacional lo que busca es transformar las actitudes y creencias de los seguidores, ocasionando a sí un compromiso emocional y moral hacia los objetivos.

➤ **Importancia en la gestión moderna:**

Este enfoque es especialmente relevante en entornos dinámicos y complejos, donde la innovación, la adaptabilidad y el compromiso son fundamentales para el éxito organizacional.

1.4.1.5.5. Teoría del Aprendizaje Organizacional

La Teoría del Aprendizaje Organizacional es un marco conceptual que explica cómo las organizaciones adquieren, desarrollan y aplican conocimientos con el fin de adaptarse, innovar y mejorar su rendimiento en un entorno cambiante. Esta teoría sostiene que las organizaciones no son simplemente conjuntos de individuos, sino sistemas que aprenden colectivamente, permitiendo que sus

estructuras, procesos y culturas evolucionen en respuesta a las experiencias y al entorno externo.

1. **Aprendizaje Individual y Colectivo:** El aprendizaje se inicia en los individuos, pero para que sea efectivo a nivel organizacional, debe ser compartido y difundido entre sus miembros, fomentando una cultura de aprendizaje continuo.
2. **Ciclo de Aprendizaje:** Incluye la detección de errores o nuevas oportunidades, la interpretación de la información, la experimentación y la incorporación de nuevos conocimientos en las prácticas organizacionales.
3. **Capacidades de la Organización:** La habilidad de una organización para aprender depende de sus capacidades para crear, compartir y aplicar conocimientos, así como para transformar sus rutinas y estructuras en función de lo aprendido.
4. **Modelos de Aprendizaje Organizacional:**
 - **Aprendizaje de doble ciclo:** va más allá de la simple corrección de errores, cuestionando y modificando las políticas, metas y valores subyacentes.
 - **Aprendizaje de triple ciclo:** implica reflexionar sobre el proceso mismo de aprendizaje y cambiar la forma en que la organización aprende.
5. **Facilitadores del Aprendizaje Organizacional:**
Liderazgo, cultura organizacional abierta, comunicación efectiva, sistemas de información eficientes y políticas que promuevan la innovación y la experimentación.

➤ **Importancia de la Teoría del Aprendizaje Organizacional:**

- Permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a cambios del entorno.
- Fomenta la innovación y la mejora continua.
- Facilita la transferencia de conocimientos y la evitación de errores repetidos.
- Promueve una cultura de apertura y colaboración.

En resumen, la Teoría del Aprendizaje Organizacional subraya que una organización que aprende es una organización que puede sobrevivir y prosperar en un entorno dinámico, mediante la creación y utilización efectiva del conocimiento colectivo.

1.4.1.5.6. Aplicaciones en Educación

Las teorías sobre el desarrollo organizacional (DO) ofrecen una variedad de enfoques y principios que pueden ser aplicados en el ámbito educativo para mejorar la gestión, la cultura institucional y el aprendizaje tanto a nivel institucional como individual.

➤ **Teoría del cambio planificador**

- Aplicación: Implementar procesos estructurados para introducir cambios en las instituciones educativas, como la incorporación de nuevas metodologías pedagógicas o tecnologías. Se realiza un diagnóstico, se planifica el cambio, se ejecuta y se evalúa para asegurar la adaptación y sostenibilidad.

➤ **Teoría de la acción colaborativa:**

- Aplicación: Fomentar la colaboración entre docentes, estudiantes y comunidad educativa para resolver problemas comunes, diseñar proyectos pedagógicos y mejorar el ambiente escolar mediante equipos de trabajo y comunidades de aprendizaje.

➤ **Teoría del aprendizaje organizacional:**

- Aplicación: Crear una cultura de mejora continua en los centros educativos, promoviendo de esta manera la reflexión, el intercambio de buenas prácticas y el desarrollo profesional docente a través de programas formativos y redes de colaboración.

➤ **Teoría de la cultura organizacional:**

- Aplicación: Analizar y fortalecer la cultura institucional en las escuelas, promoviendo valores y normas que favorezcan un ambiente de respeto, innovación y participación activa de todos los actores formativos.

➤ **Enfoque de sistemas:**

- Aplicación: Visualizar la institución educativa como un sistema interconectado, permitiendo la identificación de áreas de mejora y la coordinación entre diferentes departamentos, programas y niveles educativos para lograr objetivos comunes.

➤ **Teoría de la participación y empoderamiento**

- Aplicación: Involucrar a maestros, escolares y padres en la toma de decisiones, promoviendo de esta forma la participación activa de ellos en la planificación institucional, lo que eleva el compromiso y la responsabilidad compartida.

➤ **Enfoque de liderazgo transformacional:**

- Aplicación: Desarrollar líderes educativos que inspiren y motiven a su comunidad escolar, fomentando un cambio positivo, innovación y el desarrollo del potencial de todos los involucrados. Estas aplicaciones ayudan a las instituciones educativas a adaptarse a los cambios, mejorar su funcionamiento y promover un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de sus participantes.

1.4.1.6. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional en educación hacen referencia a los aspectos esenciales que van a influir en el ambiente laboral y en el desempeño de los actores dentro de las instituciones educativas. Estas dimensiones permiten entender cómo se perciben y experimentan las condiciones de trabajo, la relación entre los miembros y el entorno institucional. A continuación, se describen las principales dimensiones del clima organizacional en educación

➤ **Relaciones Interpersonales**

- Calidad de la comunicación entre docentes, estudiantes y personal administrativo.
- Nivel de colaboración, respeto y apoyo mutuo.
- Ambiente de confianza y empatía en el grupo.

- **Liderazgo y Dirección**
 - Estilo de liderazgo de los directivos y su influencia en la motivación y responsabilidad.
 - Claridad en las metas y expectativas institucionales.
 - Participación de los maestros y personal en la toma de decisiones.

- **Condiciones de Trabajo**
 - Infraestructura, recursos y materiales disponibles.
 - Horarios, carga laboral y condiciones físicas del espacio educativo.
 - Seguridad y bienestar en el entorno laboral.

- **Cultura Institucional**
 - Valores, normas y tradiciones que prevalecen en la institución.
 - Sentido de identidad y pertenencia.
 - Espacios para la innovación y el cambio.

- **Reconocimiento y Motivación**
 - Sistemas de evaluación, incentivos y reconocimiento del esfuerzo y logros.
 - Oportunidades de desarrollo profesional y capacitación.
 - Satisfacción laboral y sentido de propósito.

- **Clima Académico**
 - Ambiente que favorece a la enseñanza, la innovación y el desarrollo integral de los escolares y maestros.
 - Nivel de motivación y compromiso con la misión educativa.

Estas dimensiones interactúan y se influyen mutuamente, configurando el clima organizacional que puede potenciar o dificultar el logro de los objetivos educativos. Evaluar y mejorar estas dimensiones es fundamental para crear un entorno propicio para el amaestramiento, la innovación y el bienestar de toda la comunidad educativa.

1.4.1.7. Indicadores del clima organizacional

Los indicadores del clima organizacional son herramientas que permiten evaluar el ambiente laboral, la satisfacción de los empleados y la percepción que tienen sobre su entorno de trabajo. A continuación, presentamos algunos de los indicadores más comunes y relevantes

- **Satisfacción laboral:** Mide el nivel de contento y bienestar de los empleados respecto a sus funciones, responsabilidades y condiciones laborales.
- **Compromiso organizacional:** Evalúa el grado de identificación, lealtad y motivación que sienten los empleados hacia la organización.
- **Clima de comunicación:** Analiza la efectividad, apertura y transparencia en los canales de comunicación interna.
- **Relaciones interpersonales:** Indica la calidad de las relaciones entre colegas y la colaboración en el entorno laboral.
- **Rotación de personal:** Mide la tasa de empleados que dejen de trabajar durante un tiempo determinado, reflejando posibles problemas de satisfacción o clima.
- **Absenteeismo:** Registra las ausencias no justificadas, que pueden ser indicativos de insatisfacción o problemas de motivación.
- **Percepción de liderazgo:** Evalúa cómo los empleados perciben la gestión y liderazgo dentro de la organización.
- **Nivel de estrés laboral:** Mide la presencia de factores que generan tensión o ansiedad en el trabajo.
- **Identificación con la organización:** Mide el sentido de pertenencia y alineación con los valores y cultura organizacional.
- **Clima de innovación y apertura al cambio:** Evalúa la disposición de los empleados a aceptar y promover cambios y nuevas ideas.

Estos indicadores, cuando se analizan en conjunto, permiten a los líderes y gestores identificar áreas de mejora y diseñar estrategias para fortalecer el ambiente laboral y el bienestar de los empleados.

1.3.2.2. Desempeño docente

El desempeño docente se refiere a la calidad y efectividad con la que un profesor cumple sus funciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este desempeño

abarca aspectos como la planificación de clases, la implementación de estrategias didácticas, la gestión del aula, la evaluación del aprendizaje, así como la relación con los estudiantes y la actualización profesional.

Un buen desempeño docente es fundamental para promover un ambiente de aprendizaje positivo, motivador y que facilite el desarrollo integral de los estudiantes. Para evaluar y mejorar el desempeño docente, suelen considerarse diversos indicadores, entre ellos:

1. **Preparación y planificación:** diseño de clases estructuradas y alineadas a los objetivos de aprendizaje.
2. **Estrategias pedagógicas:** uso de metodologías variadas y adaptadas a las necesidades de los estudiantes.
3. **Clima y gestión del aula:** creación de un ambiente respetuoso, inclusivo y ordenado.
4. **Evaluación y retroalimentación:** aplicación de instrumentos de evaluación justos y ofrecer retroalimentación constructiva.
5. **Actualización profesional:** participación en formación continua y actualización de conocimientos en su área.

La mejora del desempeño docente requiere de políticas de formación, acompañamiento, evaluación formativa y reconocimiento del rol del docente como factor clave en la calidad educativa.

1.3.2.4.7. Teorías del desempeño.

Las teorías del desempeño docente buscan explicar y comprender los factores que influyen en el rendimiento y la efectividad de los profesores en su labor educativa.

1.3.2.4.7.1. Teoría del Desarrollo Profesional

La Teoría del Desarrollo Profesional Docente se refiere a los marcos conceptuales y prácticas que explican cómo los docentes evolucionan en sus conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas pedagógicas a lo largo de su carrera. Esta teoría busca comprender los procesos que facilitan la mejora constante tanto del aprendizaje como de la enseñanza, así como promover tácticas que apoyen el crecimiento profesional de los maestros en diferentes contextos educativos.

Algunos enfoques y conceptos en la Teoría del Desarrollo Profesional Docente, consideran

- **Aprendizaje a lo largo de la vida (lifelong learning):** Los docentes deben estar en un proceso constante de actualización y perfeccionamiento para adaptarse a los cambios en los contenidos, metodologías y demandas sociales.
- **Modelos de desarrollo profesional:** Incluyen enfoques como el desarrollo basado en la experiencia, la formación continua, la colaboración entre pares, y la reflexión sobre la práctica docente.
- **Aprendizaje profesional colaborativo:** La colaboración, el trabajo en equipo y las comunidades de práctica son fundamentales para el crecimiento profesional, permitiendo el intercambio de conocimientos y experiencias.
- **Reflexión pedagógica:** La capacidad de analizar críticamente la propia práctica docente para identificar áreas de mejora y aplicar nuevas estrategias.
- **Contexto y cultura escolar:** El entorno institucional influye significativamente en las oportunidades y motivaciones para el desarrollo profesional.
- **Recursos y políticas educativas:** La disponibilidad de formación, incentivos y políticas de apoyo impactan en la efectividad del desarrollo profesional.

❖ **Modelos teóricos destacados:**

- **Modelo de desarrollo profesional de Guskey:** Propone que el cambio en la práctica docente se produce a través de la participación en formación, reflexión y evaluación continua.
- **Modelo de comunidades de práctica de Wenger:** Enfatiza la importancia de las comunidades profesionales para el aprendizaje colectivo y el intercambio de buenas prácticas.
- **Modelo de desarrollo profesional basado en la evidencia:** Promueve la incorporación de investigación y datos empíricos en la mejora de la enseñanza.

❖ **Importancia del desarrollo profesional docente**

- Mejora la calidad de la enseñanza y con ello también los resultados de aprendizaje de los escolares.
- Promueve la adaptación a cambios curriculares y tecnológicos.

- Fomenta la motivación y satisfacción laboral de los maestros.
- Contribuye a la innovación educativa y a la actualización de metodologías.

La teoría del desarrollo profesional docente destaca que la formación y el crecimiento de los docentes son procesos continuos y multifacéticos, que requieren de un entorno de apoyo, colaboración y reflexión constante para potenciar la calidad educativa.

1.3.2.4.8. Teoría del Contenido y la Pedagogía

Sostiene que el dominio del contenido disciplinar y las habilidades pedagógicas son esenciales para un buen desempeño. La preparación en ambos aspectos permite una enseñanza más efectiva y significativa.

❖ Teoría del Contenido

La teoría del contenido se centra en qué enseñar, es decir, el conocimiento, habilidades, conceptos y valores que deben ser transmitidos a los estudiantes. Incluye la selección, organización y estructuración del contenido curricular para promover un aprendizaje significativo. Algunos aspectos clave de esta teoría son

- **Selección del contenido:** Determinar qué conocimientos son relevantes y necesarios para los objetivos educativos.
- **Organización del contenido:** Estructurar la información de manera que facilite su comprensión y retención.
- **Contextualización:** Adaptar el contenido a las necesidades, intereses y contextos de los escolares.
- **Profundidad y alcance:** Decidir cuánto y qué aspecto del tema se debe abordar en un período determinado.

❖ Pedagogía Docente

La pedagogía docente, por otro lado, se refiere a las estrategias, métodos y enfoques que utilizan los docentes para facilitar el proceso de aprendizaje. Incluye la manera en que se presenta el contenido, las actividades didácticas, la interacción

con los escolares, y la evaluación del aprendizaje. Sus componentes principales son

- **Metodologías de enseñanza:** Uso de diferentes técnicas y enfoques pedagógicos adaptados a los objetivos y al contexto.
- **Relación docente-estudiante:** Cómo se establece la comunicación, motivación y apoyo.
- **Gestión del aula:** Organización y control del espacio y las actividades para promover un ambiente de aprendizaje efectivo.
- **Evaluación:** Medición del logro de los objetivos de aprendizaje y retroalimentación.

❖ **Relación entre ambas**

La integración de la teoría del contenido y la pedagogía docente es esencial para una enseñanza efectiva. Un contenido bien seleccionado y organizado requiere de estrategias pedagógicas adecuadas para ser transmitido de manera comprensible y motivadora. Asimismo, la pedagogía puede influir en qué contenido se enfatiza o cómo se adapta a las necesidades de los estudiantes.

En conclusión:

- La **teoría del contenido** define **qué** enseñar.
- La **pedagogía docente** define **cómo** enseñar.

La interacción entre ambas asegura que el proceso educativo sea eficiente, pertinente y significativo para los estudiantes.

Este enfoque integrado permite a los docentes diseñar experiencias de aprendizaje que no solo transmitan conocimientos, sino que también fomenten habilidades críticas, creativas y reflexivas en los estudiantes.

1.3.2.4.9. Teoría del Motivación y la Satisfacción Laboral

Indica que la motivación intrínseca y extrínseca, así como la satisfacción laboral, influyen en el compromiso y la calidad del desempeño docente. Factores como el reconocimiento, las condiciones laborales y el apoyo institucional son determinantes.

❖ **Teoría de Maslow de la jerarquía de necesidades:**

- Propone que las necesidades humanas se estructuran en una pirámide, desde las básicas (fisiológicas, seguridad) hasta las de autorrealización.
- En el contexto docente, la satisfacción laboral puede derivar del cumplimiento de estas necesidades, como estabilidad laboral, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.

❖ **Teoría de Herzberg de los factores motivadores e higiénicos:**

- Distingue entre factores higiénicos (condiciones laborales, salario, relaciones) que, si faltan, generan insatisfacción, y factores motivadores (logro, reconocimiento, trabajo interesante) que promueven la satisfacción y motivación.
- Para los docentes, un ambiente laboral positivo y reconocimiento por su labor incrementan su motivación y satisfacción.

❖ **Teoría del establecimiento de metas (Locke y Latham):**

- Sostiene que la fijación de metas claras y desafiantes aumenta la motivación y el rendimiento.
- En la labor docente, establecer objetivos profesionales concretos puede mejorar su compromiso y satisfacción.

❖ **Teoría de la autodeterminación:**

- Enfatiza la importancia de la autonomía, competencia y relación social para la motivación intrínseca.
- Los docentes motivados intrínsecamente disfrutan su trabajo cuando sienten que tienen autonomía, pueden desarrollar sus habilidades y mantienen buenas relaciones con colegas y estudiantes.

❖ **Factores que influyen en la satisfacción laboral docente:**

- **Condiciones laborales:** infraestructura, recursos, carga de trabajo.

- **Reconocimiento y valoración:** por parte de superiores, colegas y estudiantes.
- **Oportunidades de desarrollo profesional:** capacitación, promociones.
- **Relaciones interpersonales:** buen clima laboral.
- **Sentido de propósito:** percepción de impacto positivo en los estudiantes y comunidad.

❖ **Importancia de la motivación y satisfacción laboral en docentes:**

- Afecta directamente la calidad de la enseñanza, el rendimiento estudiantil y la retención del personal.
- Docentes motivados y satisfechos tienden a ser más innovadores, comprometidos y a mantener un clima escolar positivo.

La motivación y la satisfacción laboral docente son componentes esenciales para el buen funcionamiento del sistema educativo. La aplicación de teorías motivacionales puede ayudar a diseñar políticas y estrategias que promuevan el bienestar de los docentes, mejorando así la calidad educativa.

1.3.2.4.10. Teoría del Entorno y las Condiciones de Trabajo

La Teoría del Entorno y las Condiciones de Trabajo docente se enfoca en comprender cómo los factores del entorno laboral influyen en el desempeño, bienestar y desarrollo profesional de los docentes. Es una perspectiva que reconoce que las condiciones en las que los docentes ejercen su labor, tanto físicas como psicosociales, tienen un impacto directo en su motivación, satisfacción laboral y en la calidad de la educación que imparten.

❖ **Componentes clave de la teoría:**

- **Entorno físico:** Incluye la infraestructura del centro educativo, recursos materiales, tecnología, y condiciones ambientales (iluminación, ventilación, espacios adecuados).

-
- **Condiciones laborales:** Factores como la carga de trabajo, horarios, remuneración, estabilidad laboral, y beneficios sociales.
Clima organizacional: La cultura institucional, relaciones interpersonales, apoyo administrativo, y la participación en decisiones.
- **Condiciones psicosociales:** Estrés, satisfacción laboral, motivación, reconocimiento, y oportunidades de desarrollo profesional.

❖ **Importancia de la teoría**

- **Mejora del rendimiento docente:** Reconoce que un buen entorno puede potenciar las habilidades y la motivación del docente.
- **Prevención del desgaste profesional:** Identifica factores que pueden generar estrés o insatisfacción, permitiendo implementar medidas preventivas.
- **Calidad educativa:** Un entorno favorable contribuye a un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje y a resultados académicos positivos.

❖ **Aplicaciones prácticas**

- Diseño de políticas institucionales que mejoren las condiciones laborales.
- Implementación de programas de apoyo y desarrollo profesional.
- Creación de ambientes de trabajo saludables y motivadores.

La teoría del entorno y las condiciones de trabajo docente subraya la importancia de un contexto laboral favorable para promover la eficacia, satisfacción y bienestar de los docentes, lo cual repercute directamente en la calidad de la educación ofrecida a los estudiantes.

1.3.2.4.11. Teoría de la Autoeficacia

La teoría de la autoeficacia docente, desarrollada por Albert Bandura, se refiere a la creencia que tienen los docentes sobre su capacidad para planificar, implementar y evaluar con éxito las actividades educativas y promover el aprendizaje de sus estudiantes. Esta teoría forma parte del marco más amplio de la teoría social cognitiva y destaca la importancia de las percepciones que tienen los profesores sobre sus propias habilidades para influir en su comportamiento y en los resultados en el aula.



❖ Aspectos principales de la autoeficacia docente:

Creencias sobre sus propias capacidades: Los docentes que tienen una alta autoeficacia creen que pueden enseñar efectivamente, manejar el comportamiento en el aula y adaptarse a diferentes situaciones educativas.

- **Impacto en el comportamiento:** La autoeficacia influye en la elección de las tareas, el esfuerzo que invierten, la persistencia ante dificultades y su resiliencia ante fracasos.
- **Factores que la desarrollan:** La autoeficacia puede fortalecerse mediante experiencias de éxito, modelos de referencia (observando a colegas efectivos), retroalimentación positiva y la interpretación positiva de las propias experiencias.
- **Consecuencias en el aula:** Los docentes con alta autoeficacia tienden a implementar estrategias innovadoras, mantener una actitud positiva, motivar a los estudiantes y gestionar mejor el aula, lo que favorece el aprendizaje.

❖ Importancia en el contexto educativo:

- La autoeficacia docente está relacionada con mejores desempeños pedagógicos y mayores niveles de satisfacción laboral.
- Promueve un ambiente de enseñanza más efectivo y resiliente frente a desafíos.
- Es un factor clave para el desarrollo profesional y la innovación educativa.

La teoría de la autoeficacia docente subraya que la percepción de los docentes sobre sus propias capacidades es fundamental para su desempeño y para el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje. Fomentar la autoeficacia puede ser una estrategia clave en programas de desarrollo profesional y en la mejora de la calidad educativa.

1.3.2.4.12. Teoría Modelos de Evaluación del Desempeño

Incluyen sistemas de evaluación que consideran aspectos como la planificación, la gestión del aula, la innovación pedagógica y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Estos modelos buscan identificar áreas de mejora y promover el desarrollo profesional.

➤
❖ **Modelo Basado en Indicadores de Desempeño**

- Descripción: Utiliza una serie de indicadores específicos relacionados con la enseñanza, como planificación, gestión del aula, evaluación de estudiantes, innovación pedagógica, entre otros.
- Ejemplo: Observación en aula, revisión de planificaciones, portafolios, resultados de evaluación de estudiantes.

❖ **Modelo de Evaluación por Competencias**

- Descripción: Enfocado en evaluar las competencias clave del docente, como habilidades pedagógicas, gestión del aula, comunicación y actualización profesional.
- Ejemplo: Uso de rúbricas para valorar la competencia en planificación, interacción con estudiantes y uso de tecnologías.

❖ **Modelo 360 Grados**

- Descripción: Incluye retroalimentación de múltiples actores: directivos, colegas, estudiantes y, en algunos casos, la autoevaluación del docente.
- Ejemplo: Encuestas de percepciones, entrevistas, observaciones y autoevaluaciones.

❖ **Modelo de Evaluación por Resultados**

- Descripción: Se centra en los logros alcanzados por los estudiantes y su relación con la labor docente.
- Ejemplo: Resultados en pruebas estandarizadas, progresión en el aprendizaje, cumplimiento de metas educativas.

❖ **Modelo de Evaluación Formativa**

- Descripción: Orientado a la mejora continua, proporcionando retroalimentación constante para el desarrollo profesional del docente.
- Ejemplo: Talleres de capacitación, mentorías, feedback durante el ciclo escolar.

❖ **Modelo de Evaluación por Portafolio**

- Descripción: El docente recopila evidencias de su práctica pedagógica a lo largo del tiempo para su análisis y reflexión.

- Ejemplo: Planificaciones, grabaciones de clases, productos de aprendizaje, reflexiones escritas.

❖ **Modelo de Evaluación Institucional**

- Descripción: Enfoque global que evalúa la contribución del docente al proyecto institucional y sus objetivos pedagógicos.

Es importante señalar que muchos sistemas educativos combinan varios de estos modelos para obtener una evaluación más integral y justa del desempeño docente. Además, la elección del modelo debe considerar el contexto, los objetivos institucionales y la cultura educativa

1.3.2.4.13. Teoría del Cambio Organizacional y Cultural

Se refiere a un marco conceptual y práctico que busca comprender, planificar y gestionar las transformaciones en las instituciones educativas, enfocándose en los aspectos organizacionales y culturales que influyen en el desempeño docente y en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Es una aproximación que describe cómo y por qué se espera que un conjunto de acciones o intervenciones conduzca a resultados específicos en el entorno escolar o educativo. Se basa en entender las relaciones causales entre las actividades, las salidas, los efectos y los impactos, considerando las condiciones culturales y organizacionales existentes.

❖ **Componentes clave de la Teoría del Cambio Organizacional y Cultural docente**

- ✓ **Visión y Valores Institucionales:** Los principios y creencias compartidas que guían la práctica educativa y la interacción en la comunidad educativa.
- ✓ **Cultura Organizacional:** Las normas, tradiciones, actitudes y comportamientos que caracterizan a la institución y que influyen en la motivación, la colaboración y la innovación docente.
- ✓ **Estructura Organizacional:** La distribución de roles, responsabilidades, políticas y recursos que facilitan o dificultan la innovación y el desarrollo profesional docente.

- ✓ Capacidades y Competencias Docentes: Las habilidades, conocimientos y actitudes que los docentes deben adquirir para adaptarse a cambios pedagógicos y tecnológicos.
- ✓ Procesos y Prácticas Pedagógicas: Las metodologías, estrategias y enfoques que conforman la enseñanza y el aprendizaje en la institución.
- ✓ Factores Externos: Políticas educativas, comunidad, contexto socioeconómico y tecnológico que impactan la cultura y organización escolar.

❖ **Cómo aplicar la Teoría del Cambio en el ámbito docente**

- ✓ Diagnóstico inicial: Identificar la cultura organizacional vigente y las prácticas docentes existentes.
- ✓ Definición de objetivos claros: Establecer qué cambios se desean lograr en la cultura y organización, como mayor colaboración, innovación pedagógica, etc.
- ✓ Diseño de intervenciones: Planificar acciones específicas (formación, redes de colaboración, revisión de políticas) alineadas con los objetivos.
- ✓ Mapeo de supuestos: Clarificar las hipótesis sobre cómo las acciones provocarán cambios en la cultura y organización.
- ✓ Monitoreo y evaluación: Seguimiento de los avances, ajustes en las intervenciones y medición del impacto en los resultados docentes y escolares.

Al comprender y modificar la cultura y estructura organizacional, se crean entornos propicios para la innovación pedagógica, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo profesional continuo, lo que eventualmente mejora los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Las teorías del desempeño docente consideran múltiples factores, desde la formación y motivación hasta las condiciones laborales y el contexto institucional, todos los cuales interactúan para determinar la calidad de la enseñanza. La comprensión de estas teorías ayuda a diseñar políticas educativas, programas de formación y estrategias de apoyo que contribuyan a mejorar el rendimiento docente y, en consecuencia, los resultados de los estudiantes.

1.3.2.5. Las dimensiones del desempeño docente

Las dimensiones del desempeño docente son los aspectos o áreas fundamentales que permiten evaluar y comprender la efectividad y calidad del trabajo de los docentes en su labor educativa. Aunque pueden variar según contextos y enfoques pedagógicos, comúnmente se consideran las siguientes dimensiones.

1.3.2.5.1. Dimensión pedagógica:

La dimensión pedagógica se refiere al aspecto relacionado con la enseñanza, el aprendizaje y la formación de los individuos. Incluye los métodos, estrategias, recursos y enfoques utilizados para facilitar el proceso educativo, así como la interacción entre docentes y estudiantes. Esta dimensión busca promover el desarrollo integral, crítico y reflexivo de los aprendices, adaptándose a sus necesidades y contextos específicos. Además, implica la planificación de actividades, la evaluación del aprendizaje y la creación de un ambiente propicio para el crecimiento cognitivo, emocional y social.

1.3.2.5.2. Dimensión comunicativa:

Se refiere a la capacidad y la importancia de la comunicación en diferentes contextos, especialmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión abarca las habilidades, conocimientos y actitudes relacionadas con la transmisión y recepción de mensajes, así como la interacción efectiva entre los interlocutores.

En el ámbito educativo, la dimensión comunicativa implica que los estudiantes no solo aprendan contenidos específicos, sino que también desarrollen habilidades para expresarse con claridad, comprender a otros, argumentar, preguntar y escuchar activamente. Además, fomenta la competencia para utilizar diferentes medios y recursos de comunicación, adaptándose a diversos contextos y audiencias. En resumen, la dimensión comunicativa es fundamental para potenciar la interacción social, promover el aprendizaje significativo y facilitar la participación activa en diferentes ámbitos sociales y culturales.

1.3.2.5.3. Dimensión de gestión y organización:

La dimensión de gestión y organización docente se refiere a los aspectos relacionados con la planificación, coordinación, supervisión y evaluación de las actividades

educativas, así como a la estructura y el funcionamiento de los procesos docentes en un centro educativo. Esta dimensión abarca elementos clave como la distribución de tareas, la asignación de recursos, el diseño de horarios, la implementación de estrategias pedagógicas y la gestión del equipo docente para garantizar un entorno de aprendizaje efectivo y organizado.

- **Planificación Académica y Curricular:** Diseño y organización de los programas educativos, objetivos de aprendizaje y metodologías pedagógicas.
- **Gestión de Recursos:** Administración eficiente de materiales, tecnología, infraestructura y personal docente.
- **Coordinación y Supervisión:** Supervisión del trabajo docente, coordinación entre profesores y departamentos, y seguimiento de los procesos de enseñanzaaprendizaje.
- **Organización del Tiempo y Espacios:** Elaboración de horarios, distribución de aulas y utilización de espacios para optimizar el proceso educativo.
- **Evaluación y Retroalimentación:** Sistemas de evaluación del desempeño docente y del progreso de los estudiantes, y la implementación de mejoras basadas en estos datos.
- **Liderazgo y Trabajo en Equipo:** Fomento de un liderazgo efectivo y la colaboración entre docentes para fortalecer la comunidad educativa.

Esta dimensión es fundamental para crear un ambiente escolar ordenado, eficiente y centrado en la mejora continua de la calidad educativa.

1.3.2.5.4. Dimensión ética y profesional:

La dimensión ética y profesional docente es fundamental para garantizar una educación de calidad y formar ciudadanos responsables y comprometidos con la sociedad. A continuación, se presenta un análisis de ambos aspectos

❖ Dimensión ética del docente:

- ✓ **Responsabilidad moral:** El docente actúa como ejemplo de integridad, honestidad y respeto, promoviendo valores en sus estudiantes.

- ✓ **Compromiso con la formación integral:** Busca el desarrollo armónico de sus alumnos, atendiendo a sus necesidades individuales y promoviendo la igualdad de oportunidades.
 - ✓ **Respeto y empatía:** Fomenta un ambiente de respeto mutuo, tolerancia y comprensión en el aula.
 - ✓ **Confidencialidad:** Protege la privacidad de los estudiantes y mantiene la confidencialidad de la información personal y académica.
 - ✓ **Compromiso social:** Reconoce su papel en la transformación social y en la construcción de una comunidad educativa democrática y participativa.
- ❖ **Dimensión profesional del docente:**
- ✓ **Formación continua:** Mantiene actualizado su conocimiento pedagógico, disciplinar y ético para mejorar sus prácticas docentes.
 - ✓ **Competencia pedagógica:** Diseña e implementa estrategias de enseñanza efectivas, adaptadas a las características y necesidades de sus estudiantes.
 - ✓ **Evaluación y retroalimentación:** Realiza evaluaciones justas y constructivas que favorecen el aprendizaje y el crecimiento de los alumnos.
 - ✓ **Trabajo colaborativo:** Participa en comunidades de aprendizaje, compartiendo experiencias y enriqueciendo su práctica profesional.
 - ✓ **Compromiso con la calidad educativa:** Busca constantemente mejorar los procesos educativos y los resultados del aprendizaje, promoviendo la innovación y la reflexión crítica.

La integración de la ética y la profesionalidad en la labor docente asegura una práctica basada en principios morales sólidos y en competencias profesionales que benefician tanto a los estudiantes como a la comunidad educativa en general. Esto contribuye a formar individuos éticos, críticos y capaces de afrontar los desafíos sociales y laborales del siglo XXI.

1.3.2.5.5. Dimensión de desarrollo personal y continuo:

La dimensión de desarrollo personal y continuo docente hace referencia a la importancia de que los docentes sean actores activos en su propio proceso de crecimiento profesional y personal. Esta dimensión reconoce que la calidad educativa

no solo depende de conocimientos y habilidades técnicas, sino también del compromiso del docente con su formación permanente, la reflexión sobre su práctica, y el desarrollo de competencias socioemocionales que le permitan adaptarse a los cambios y desafíos del entorno educativo.

❖ **Componentes principales de esta dimensión incluyen**

- ✓ **Formación continua:** Participación en cursos, talleres, seminarios, y otras actividades de actualización profesional para mejorar sus conocimientos y habilidades pedagógicas.
- ✓ **Autorreflexión y autoevaluación:** Evaluar regularmente su práctica docente para identificar áreas de mejora y fortalecer sus competencias.
- ✓ **Desarrollo de habilidades socioemocionales:** Fomentar la empatía, la gestión emocional, la resiliencia y habilidades de comunicación para mejorar su interacción con estudiantes, colegas y la comunidad educativa.
- ✓ **Crecimiento personal:** Promover el bienestar, la motivación y la autoestima del docente, entendiendo que su desarrollo personal incide directamente en su desempeño profesional.
- ✓ **Investigación y innovación:** Participar en actividades de investigación educativa y experimentar con nuevas metodologías para enriquecer su práctica pedagógica.

❖ **Importancia:**

Este enfoque contribuye a la formación de docentes más reflexivos, motivados y comprometidos, lo cual impacta positivamente en la calidad de la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes. Además, favorece la adaptación a los cambios sociales, tecnológicos y culturales, promoviendo un proceso de enseñanzaaprendizaje más dinámico y significativo, la dimensión de desarrollo personal y continuo docente es fundamental para garantizar una práctica educativa actualizada, ética y comprometida con el crecimiento integral tanto del docente como de sus estudiantes.

1.3.2.5.6. Dimensión de relación con la comunidad:

La dimensión de desarrollo personal y continuo docente hace referencia a la importancia de que los docentes sean actores activos en su propio proceso de crecimiento profesional y personal. Esta dimensión reconoce que la calidad educativa no solo depende de conocimientos y habilidades técnicas, sino también del compromiso del docente con su formación permanente, la reflexión sobre su práctica, y el desarrollo de competencias socioemocionales que le permitan adaptarse a los cambios y desafíos del entorno educativo.

❖ **Componentes principales de esta dimensión incluyen:**

- ✓ **Formación continua:** Participación en cursos, talleres, seminarios, y otras actividades de actualización profesional para mejorar sus conocimientos y habilidades pedagógicas.
- ✓ **Autoreflexión y autoevaluación:** Evaluar regularmente su práctica docente para identificar áreas de mejora y fortalecer sus competencias.
- ✓ **Desarrollo de habilidades socioemocionales:** Fomentar la empatía, la gestión emocional, la resiliencia y habilidades de comunicación para mejorar su interacción con estudiantes, colegas y la comunidad educativa.
- ✓ **Crecimiento personal:** Promover el bienestar, la motivación y la autoestima del docente, entendiendo que su desarrollo personal incide directamente en su desempeño profesional.
- ✓ **Investigación y innovación:** Participar en actividades de investigación educativa y experimentar con nuevas metodologías para enriquecer su práctica pedagógica.

❖ **Importancia:**

Este enfoque contribuye a la formación de docentes más reflexivos, motivados y comprometidos, lo cual impacta positivamente en la calidad de la enseñanza y en el aprendizaje de los estudiantes. Además, favorece la adaptación a los cambios sociales, tecnológicos y culturales, promoviendo un proceso de enseñanzaaprendizaje más dinámico y significativo.

Estas dimensiones proporcionan un marco integral para evaluar el desempeño docente, promoviendo una enseñanza de calidad que favorezca el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

1.3.2.6. Indicadores del desempeño docente

Los indicadores de desempeño docente son herramientas que permiten evaluar y medir la calidad y efectividad de la labor educativa que realiza un profesor. Estos indicadores facilitan la identificación de fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo al desarrollo profesional y a la mejora continua del proceso educativo. Aquí algunos de los principales indicadores de desempeño docente

1.3.2.6.1. Indicadores de la dimensión pedagógica

Los indicadores de la dimensión pedagógica son herramientas que permiten evaluar y monitorear la calidad y efectividad de los procesos de enseñanza y aprendizaje en una institución educativa. A continuación, se presentan algunos de los principales indicadores en esta dimensión

➤ **Diseño Curricular:**

- Claridad y coherencia del currículo.
- Inclusión de competencias y habilidades relevantes.
- Actualización de los contenidos académicos.

➤ **Planificación de la Enseñanza:**

- Elaboración de planes de clase detallados.
- Diversidad de estrategias metodológicas utilizadas.
- Adecuación de las actividades a los objetivos de aprendizaje.

➤ **Metodologías de Enseñanza:**

- Uso de metodologías activas y participativas.
- Incorporación de recursos tecnológicos y didácticos.
- Innovación en las prácticas pedagógicas.

➤ **Formación y Capacitación Docente:**

- Participación en programas de actualización profesional.
- Implementación de conocimientos adquiridos en las clases.
- Reflexión y mejora continua en la práctica docente.

➤ **Evaluación del Aprendizaje:**

- Diversidad de instrumentos de evaluación utilizados.

- Retroalimentación oportuna y constructiva.
 - Alineación entre evaluación y objetivos de aprendizaje.
- **Clima y Ambiente de Aprendizaje:**

- Promoción de un entorno inclusivo y respetuoso.
- Motivación y compromiso de los estudiantes.
- Participación activa en las actividades académicas.

➤ **Resultados de Aprendizaje:**

- Nivel de logro de los objetivos establecidos.
- Rendimiento académico de los estudiantes.
- Desarrollo de habilidades y competencias.

➤ **Innovación Pedagógica:**

- Implementación de nuevas prácticas educativas.
- Uso de metodologías interactivas y colaborativas.
- Incorporación de tecnologías emergentes en la enseñanza.

Estos indicadores permiten a las instituciones educativas identificar fortalezas y áreas de mejora en sus procesos pedagógicos, promoviendo así una educación de calidad centrada en el aprendizaje de los estudiantes.

1.3.2.6.2. Indicadores de la Dimensión comunicativa

Los indicadores de la Dimensión Comunicativa evalúan la capacidad de una persona para expresarse y comprender mensajes en diferentes contextos. Estos indicadores pueden variar según el nivel de desarrollo y el contexto, pero en general incluyen

➤ **Comprensión auditiva:**

- Capacidad para entender instrucciones orales sencillas y complejas.
- Reconocimiento de ideas principales y detalles en mensajes orales.
- Seguimiento de conversaciones y narraciones.

➤ **Expresión oral:**

- Capacidad para expresar ideas, sentimientos y experiencias de forma clara y coherente.
- Uso adecuado del vocabulario y la pronunciación.
- Participación en diálogos y debates.

➤ **Comprensión de lectura:**

- Entender el significado de textos escritos, instrucciones y mensajes.

-
- Identificación de ideas principales y detalles relevantes.
Inferencias y deducciones a partir del contenido.

➤ **Expresión escrita:**

- Redacción de textos coherentes y organizados.
- Uso correcto de la ortografía, gramática y puntuación.
- Adaptación del estilo y registro según el propósito comunicativo.

➤ **Interacción comunicativa:**

- Capacidad para iniciar, mantener y cerrar intercambios comunicativos.
- Uso de turnos y habilidades de escucha activa.
- Adecuación del lenguaje a diferentes contextos sociales y culturales.

Estos indicadores permiten evaluar y orientar el desarrollo de las habilidades comunicativas en diferentes niveles educativos y contextos de aprendizaje.

1.3.2.6.3. Indicadores de la dimensión de gestión y organización

Los indicadores de la Dimensión de gestión y organización docente son herramientas que permiten evaluar cómo se planifica, coordina y desarrolla la labor educativa en una institución. A continuación, se presentan algunos ejemplos de indicadores relevantes en esta dimensión: ➤ **Planificación y programación docente:**

- Porcentaje de docentes que elaboran y cumplen con planificaciones de clases semanales o mensuales.
- Existencia de un calendario de actividades y reuniones pedagógicas definido y respetado.

➤ **Organización del tiempo y recursos:**

- Uso efectivo del tiempo de clase según lo establecido en los horarios institucionales.
- Disponibilidad y uso adecuado de recursos didácticos y tecnológicos para la enseñanza.

➤ **Desarrollo profesional docente:**

- Porcentaje de docentes que participan en programas de formación continua y capacitación.

-
- Número de actividades de perfeccionamiento profesional realizadas en un período determinado.
- **Gestión de evaluación y seguimiento:**
 - Implementación de sistemas de evaluación del desempeño docente.
 - Uso de instrumentos de seguimiento y retroalimentación para mejorar la práctica pedagógica.
- **Trabajo en equipo y colaboración:**
 - Frecuencia y calidad de reuniones de coordinación entre docentes y con otros actores educativos.
 - Participación de los docentes en comunidades de aprendizaje o redes de colaboración.
- **Liderazgo y gestión institucional:**
 - Grado de apoyo y acompañamiento del equipo directivo en la organización del trabajo docente.
 - Existencia de planes de mejora institucional que incluyen la gestión docente como eje central.

Estos indicadores permiten identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión y organización del trabajo docente, contribuyendo a mejorar la calidad educativa en la institución.

1.3.2.6.4. Indicadores de la dimensión ética y profesional

Los indicadores de la dimensión ética y profesional docente son criterios que permiten evaluar y fortalecer las competencias relacionadas con la ética, la integridad, el compromiso y la profesionalidad en la labor docente. A continuación, se presentan algunos de los principales indicadores en esta dimensión:

- **Compromiso con la formación integral de los estudiantes**
 - Promueve el desarrollo académico, social y emocional de los alumnos.
 - Fomenta valores como respeto, responsabilidad y honestidad en el aula.
- **Actuación ética y responsable**
 - Demuestra integridad y coherencia entre sus valores y acciones.
 - Respeto la diversidad y promueve un ambiente inclusivo y equitativo.
- **Actualización y perfeccionamiento profesional**

- - Participa en actividades de formación continua y actualización pedagógica.
 - Integra nuevos enfoques, metodologías y tecnologías en su práctica docente.
- **Respeto por la normativa y principios institucionales**
 - Cumple con las normas, reglamentos y códigos de conducta establecidos por la institución educativa.
- Promueve el cumplimiento de normas éticas en su entorno laboral.
- **Compromiso con la calidad educativa**
 - Busca mejorar continuamente sus prácticas docentes.
 - Evalúa y reflexiona sobre su desempeño para ofrecer una enseñanza de calidad.
- **Relaciones éticas con la comunidad educativa**
 - Mantiene una comunicación respetuosa y constructiva con estudiantes, padres y colegas.
 - Fomenta un clima de confianza y colaboración.
- **Responsabilidad social y compromiso con la comunidad**
 - Participa en actividades que contribuyen al bienestar de la comunidad educativa y social.
 - Promueve valores ciudadanos y éticos en sus estudiantes.
- **Confidencialidad y respeto por la privacidad**
 - Protege la información personal y académica de los estudiantes y colegas.
 - Actúa con discreción en situaciones que requieren confidencialidad.

Estos indicadores ayudan a garantizar que la práctica docente no solo sea efectiva en términos pedagógicos, sino también ética y profesional, promoviendo un ambiente de respeto, inclusión y compromiso con la formación de ciudadanos responsables.

1.3.2.6.5. Indicadores de La dimensión de desarrollo personal y continuo La dimensión de desarrollo personal y continuo docente se refiere a las acciones y procesos que permiten a los docentes mejorar sus competencias, conocimientos y habilidades a lo largo de su carrera, favoreciendo así una mejora en la calidad educativa. Algunos indicadores clave para esta dimensión pueden incluir:

□

- **Participación en programas de formación y capacitación:** Número y porcentaje de docentes que participan en cursos, talleres, diplomados o seminarios de actualización profesional.
- **Actualización académica:** Número de docentes que realizan estudios de posgrado, especializaciones o cursos de perfeccionamiento relacionados con su área de enseñanza.

- **Asistencia a congresos y jornadas académicas:** Frecuencia con la que los docentes asisten a eventos académicos que enriquecen sus conocimientos y habilidades pedagógicas.
- **Desarrollo de competencias pedagógicas y tecnológicas:** Evaluación de habilidades en nuevas metodologías de enseñanza y uso de tecnologías educativas.
- **Participación en comunidades de aprendizaje:** Integración y contribución en redes o comunidades profesionales para el intercambio de buenas prácticas y conocimientos.
- **Autoevaluación y planificación personal de desarrollo:** Existencia de planes de desarrollo personal, así como la realización de autoevaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora.
- **Innovación en la práctica docente:** Implementación de nuevas estrategias pedagógicas, proyectos o tecnologías en el aula.
- **Reconocimientos y certificaciones profesionales:** Obtención de certificaciones, premios o reconocimientos por su desarrollo profesional y desempeño docente.
- **Reflexión y investigación pedagógica:** Participación en proyectos de investigación educativa o reflexión sistemática sobre su práctica docente.
- **Mantenerse actualizado en normativas y políticas educativas:** Conocimiento y cumplimiento de los cambios en el marco legal y normativo que rige la educación.

Estos indicadores permiten evaluar el compromiso, la participación y el crecimiento profesional de los docentes en su proceso de desarrollo personal y continuo, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa.

1.3.2.6.6. Indicadores de la dimensión de relación con la comunidad

Los indicadores de la Dimensión de relación con la comunidad docente permiten evaluar cómo se establecen y mantienen las interacciones, comunicaciones y colaboraciones entre los docentes dentro de una institución educativa. Estos indicadores ayudan a identificar fortalezas y áreas de mejora en la convivencia y

colaboración profesional. Algunos ejemplos de indicadores en esta dimensión son:

- Frecuencia de reuniones entre docentes: Número de encuentros formales e informales en un período determinado.
- Participación en actividades colaborativas: Grado en que los docentes participan en proyectos conjuntos, comités o grupos de trabajo.
- Calidad de la comunicación entre docentes: Percepción de claridad, apertura y respeto en las interacciones.
- Nivel de apoyo mutuo: Existencia de prácticas de ayuda y asesoramiento entre colegas.
- Clima laboral: Percepción general de satisfacción, confianza y camaradería en la comunidad docente.
- Capacitación y desarrollo conjunto: Oportunidades de formación y aprendizaje compartido.
- Resolución de conflictos: Mecanismos y efectividad en la gestión de desacuerdos o problemas entre docentes.
- Participación en decisiones institucionales: Grado en que los docentes son consultados e involucrados en procesos de toma de decisiones.
- Intercambio de buenas prácticas: Frecuencia y calidad del intercambio de estrategias pedagógicas y experiencias.
- Percepción de apoyo institucional: Cómo los docentes perciben el respaldo y reconocimiento de la dirección o administración en sus relaciones profesionales. Estos indicadores pueden ser medidos mediante encuestas, entrevistas, observaciones o registros administrativos para obtener una visión integral de la relación con la comunidad docente.

1.4. Operacionalización de variables tabla 1

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Clima organizacional	Los primeros enfoques sobre el clima organizacional se centraban principalmente en las características estructurales y organizativas, dándole prioridad a los factores del entorno. Más adelante, surgieron definiciones que ponían mayor énfasis en las percepciones y aspectos cognitivos de los individuos, considerando que los factores personales también juegan un papel clave. Una tercera perspectiva conceptual entiende el clima organizacional como un conjunto de percepciones generales que surgen de la interacción entre las personas y su entorno laboral. En este sentido, el clima se refleja en cómo la organización se relaciona con sus miembros y con el entorno, y para cada persona dentro de la organización, esto se traduce en un conjunto de actitudes y expectativas sobre cómo funciona la organización y cómo sus acciones se relacionan con los resultados. Fuente ; https://www.google.com.pe/search?q=clima+organizacional	Clima organizacional: Es el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su ambiente laboral, que se manifiestan a través de factores como la comunicación, el liderazgo, la motivación, la colaboración y el reconocimiento. Se mide a través de encuestas, entrevistas y observaciones que evalúan aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso, la confianza en la dirección, la claridad en los roles y las expectativas, así como la calidad de las relaciones interpersonales. Esta definición enfatiza la importancia de las percepciones individuales y colectivas, y sugiere que el clima organizacional puede ser evaluado mediante instrumentos específicos que cuantifiquen estos elementos, permitiendo así a la organización identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para optimizar su ambiente de trabajo. Fuente ; https://www.google.com.pe/search?q=clima+organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ✓ Liderazgo ✓ Relaciones interpersonales ✓ Reconocimiento y recompensas ✓ Seguridad y confianza 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción laboral: ✓ Compromiso organizacional: ✓ Clima de comunicación: ✓ Relaciones interpersonales: ✓ Rotación de personal: ✓ Absenteeismo: ✓ Percepción de liderazgo: ✓ Nivel de estrés laboral: ✓ Identificación con la organización: ✓ Clima de innovación y apertura al cambio: 	<p>Módulo 1</p> <p>Módulo 2</p> <p>Módulo 3</p> <p>Módulo 4</p> <p>Módulo 5</p>

tabla 2

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	dimensiones	indicadores	instrumento
Desempeño docente	<p>El desempeño docente se entiende como el conjunto de acciones y prácticas que forman parte del ejercicio profesional del maestro. Este concepto depende de cómo se define y evalúa, pudiendo ser bueno o malo, aunque generalmente se asocia con prácticas positivas y esperadas en la enseñanza. El buen desempeño implica poner en juego habilidades profesionales, compromiso personal y responsabilidad social para influir en la formación de los estudiantes, participar en la gestión educativa, promover una cultura democrática en la institución e involucrarse en políticas educativas que impulsen aprendizajes y competencias para la vida.</p> <p>Fuente: https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf</p>	<p>La definición operacional de "desempeño docente" se refiere a la manera en que se mide y evalúa la efectividad y calidad del trabajo de un docente en el contexto educativo. Esta definición puede incluir varios indicadores y criterios específicos que permitan observar y cuantificar el desempeño de un profesor. Algunos aspectos que podrían incluirse en esta definición son:</p> <p>Planificación y organización de clases: Estrategias de enseñanza Interacción con los estudiantes: Evaluación del aprendizaje Desarrollo profesional Resultados de aprendizaje Colaboración y trabajo en equipo</p> <p>Esta definición operacional puede variar según el contexto educativo, los estándares establecidos por instituciones educativas o sistemas de evaluación específicos. En resumen, el desempeño docente se puede definir y evaluar a través de una combinación de indicadores que reflejen la efectividad del docente en su labor educativa.</p> <p>Fuente: https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf</p>	<p>Dimensión pedagógica</p> <p>Dimensión comunicativa</p> <p>Dimensión de gestión y organización</p> <p>Dimensión ética y profesional:</p> <p>Dimensión de desarrollo personal y continuo:</p>	<p>Diseño Curricular Planificación de la Enseñanza Metodologías de Enseñanza Formación y Capacitación Docente Evaluación del Aprendizaje Resultados de Aprendizaje</p> <p>Comprensión auditiva Expresión oral Comprensión de lectura Expresión escrita</p> <p>Planificación y programación docente Organización del tiempo y recursos Gestión de evaluación y seguimiento Trabajo en equipo y colaboración</p> <p>Compromiso con la formación integral de los estudiantes Actuación ética y responsable Compromiso con la calidad educativa Relaciones éticas con la comunidad educativa Confidencialidad y respeto por la privacidad</p> <p>Actualización académica Participación en comunidades de aprendizaje: Autoevaluación y planificación personal de desarrollo Innovación en la práctica docente Reflexión y investigación pedagógica</p> <p>Frecuencia de reuniones entre docentes Participación en actividades colaborativas Nivel de apoyo mutuo Capacitación y desarrollo conjunto: Resolución de conflictos Participación en decisiones</p>	<p>Ficha de observación</p>

			Dimensión de relación con la comunidad:	institucionales Intercambio de buenas prácticas	
--	--	--	--	--	--

1.5. Hipótesis

Si se propone un “Programa de clima organizacional” sustentado en las teorías científicas del clima organizacional y del desempeño docente, entonces se mejoraría el desempeño docente en Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024

CAPÍTULO II. Diseño metodológico.

2.1. Tipo de Investigación

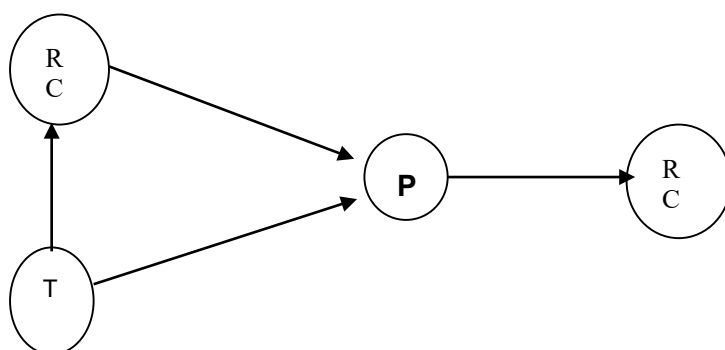
La intención de este trabajo de investigación es una investigación científica, de campo, propositiva, e individual.

2.2. Método de investigación

En nuestra investigación manejamos métodos teóricos observacionales que valieron para aprobar la hipótesis en 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024

2.1. Diseño de investigación

Esquema Nº 1



Leyenda:

- Rc** : Análisis del contexto
- T** : Saberes hipotéticos o patrones teóricos
- P** : Propuesta
- Rc** : Contexto cambiado

Población: La población está conformada por 20 maestros del Centro Educativo Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

Muestra: La muestra de estudio es de 20 maestros del Centro Educativo Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

Técnicas e instrumentos, Técnica de recolección de datos se empleó la observación para evaluar el nivel de desempeño docente en el Centro Educativo Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

Estrategia de registro de análisis.

Técnicas de Gabinete

Se empleó bibliografía, resúmenes, comentarios y archivos de texto para sistematizar el marco teórico del estudio.

Técnica de Campo

Empleamos una variedad de herramientas para recopilar información sobre las variables en estudio, entre otras la ficha de observación se aplicó sin mayores dificultades.

Tabla 3

Capítulo III

3.1 Resultados. Ficha de observación

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Dimensión pedagógica									
01	Tiene claro la inclusión de competencias y habilidades relevantes.	02	10	03	15	15	75	20	100
02	Presenta diversidad de estrategias metodológicas utilizadas.	01	05	02	10	17	85	20	100
03	Hace uso de metodologías activas y participativas	02	10	02	10	16		20	100
04	Usa metodologías interactivas y colaborativas.	02	10	03	15	15	75	20	100
05	Mantiene el buen rendimiento académico de los estudiantes	02	10	03	15	15	75	20	100
Dimensión comunicativa									
06	Demuestra tener capacidad para entender instrucciones orales sencillas y complejas	03	15	03	15	14	70	20	100
07	Tiene capacidad para expresar ideas, sentimientos y experiencias de forma clara y coherente	02	10	03	15	15	75	20	100
08	Hace Inferencias y deducciones a partir de contenidos.	02	10	02	10	16	80	20	100
09	Tiene capacidad para iniciar, mantener y cerrar intercambios comunicativos	02	10	03	15	15	75	20	100
10	Adecua el lenguaje a diferentes contextos sociales y culturales.	03	15	03	15	14	70	20	100
Dimensión de gestión y organización									
11	Los docentes elaboran y cumplen con planificaciones de clases semanales o mensuales	03	15	02	10	15	75	20	100
12	Hace uso efectivo del tiempo de clase según lo establecido en los horarios institucionales.	02	10	03	15	15	75	20	100
13	Los docentes participan en programas de formación continua y capacitación.	01	05	02	10	17	85	20	100
14	Las reuniones entre docentes y con otros actores educativos son frecuentes y de calidad	02	10	03	15	15	75	20	100
15	Propone planes de mejora institucional que incluyen la gestión docente como eje central.	02	10	03	15	15	75	20	100
Dimensión ética y profesional									
16	Promueve el desarrollo académico, social y emocional de los alumnos.	01	05	02	10	17	85	20	100
17	Respeto la diversidad y promueve un ambiente inclusivo y equitativo.	02	10	03	15	15	75	20	100
18	Integra nuevos enfoques, metodologías y tecnologías en su práctica docente.	02	10	03	15	15	75	20	100
19	Promueve el cumplimiento de normas éticas en su entorno laboral.	03	15	02	10	15	75	20	100

20	Evalúa y reflexiona sobre su desempeño para ofrecer una enseñanza de calidad.	02	10	03	15	15	75	20	100
----	---	----	----	----	----	----	----	----	-----

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca		ni	%
		ni	%	ni	%	ni	%		
Dimensión de desarrollo personal y continuo									
21	Los docentes participan en cursos, talleres, diplomados o seminarios de actualización profesional.	02	10	03	15	15	75	20	100
22	Los docentes realizan estudios de posgrado, especializaciones o cursos de perfeccionamiento relacionados con su área de enseñanza.	01	05	02	10	17	85	20	100
23	Aplican la evaluación de habilidades en nuevas metodologías de enseñanza y uso de tecnologías educativas.	02	10	02	10	16	80	20	100
24	Tienen planes de desarrollo personal, así como la realización de autoevaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora.	02	10	03	15	15	75	20	100
25	Participa en proyectos de investigación educativa o reflexión sistemática sobre su práctica docente.	02	10	03	15	15	75	20	100
Dimensión de relación con la comunidad:									
26	Mantiene encuentros formales e informales con la comunidad educativa en un período determinado.	03	15	03	15	14	70	20	100
27	participa en proyectos conjuntos, comités o grupos de trabajo.	02	10	03	15	15	75	20	100
28	practica la ayuda y asesoramiento entre colegas	02	10	02	10	16	80	20	100
29	perciben el respaldo y reconocimiento de la dirección o administración en sus relaciones profesionales.	02	10	03	15	15	75	20	100
30	Practica el intercambio de estrategias pedagógicas y experiencias	03	15	03	15	14	70	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

Capítulo IV Discusión de resultados

4.1. Análisis

Luego de aplicada la ficha de observación, registramos los siguientes resultados:

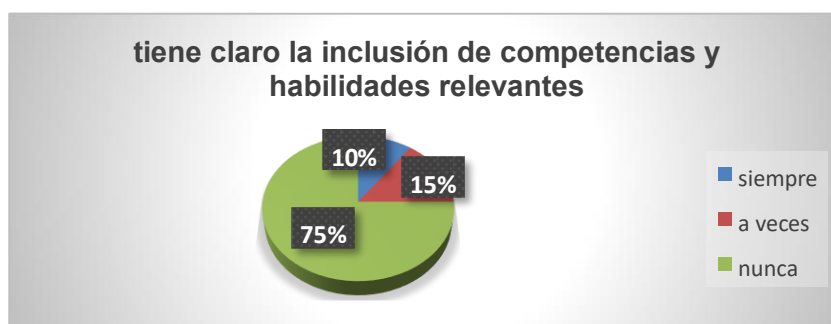
Dimensión pedagógica

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Dimensión pedagógica									
01	Tiene claro la inclusión de competencias y habilidades relevantes.	02	10	03	15	15	75	20	100
02	Presenta diversidad de estrategias metodológicas utilizadas.	01	05	02	10	17	85	20	100
03	Hace uso de metodologías activas y participativas	02	10	02	10	16		20	100
04	Usa metodologías interactivas y colaborativas.	02	10	03	15	15	75	20	100
05	Mantiene el buen rendimiento académico de los estudiantes	02	10	03	15	15	75	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

Dimensión pedagógica

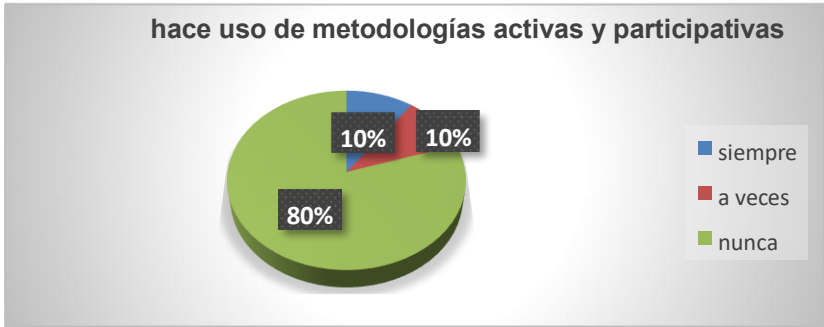
Sobre si tiene claro la inclusión de competencias y habilidades relevantes, dos estudiantes registran que siempre tiene claro la inclusión de competencias, tres estudiantes registran que lo hace a veces, mientras que 15 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 75% registra que nunca tiene claro la inclusión de competencias y habilidades relevantes



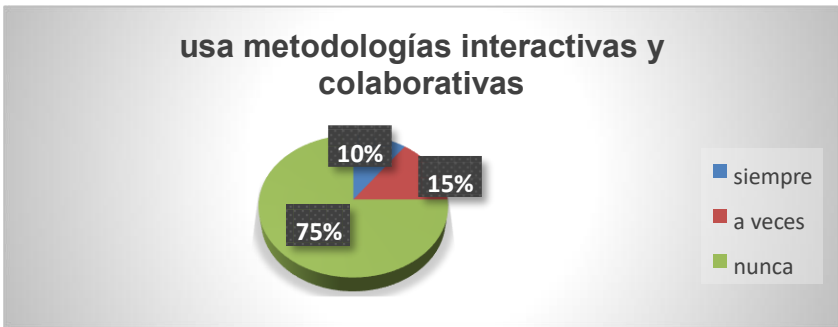
Cuando se analiza los resultados de Presenta diversidad de estrategias metodológicas utilizadas, el 5% registra que siempre presenta diversidad de estrategias, el 10% registran que lo hacen a veces y 17 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 85% registra que nunca Presenta diversidad de estrategias metodológicas utilizadas.



Sobre si hace uso de metodologías activas y participativas, el 10% de la muestra, registra que siempre usa metodologías activas, el mismo porcentaje registra que lo hace a veces, mientras que 16 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 80% registran que nunca Sobre si hace uso de metodologías activas y participativas



Ante la pregunta usa metodologías interactivas y colaborativas, el 10% de los integrantes de la muestra o sea 2 docentes registran que siempre usan metodologías interactivas, 3 docentes o sea el 15% lo hacen a veces, mientras que el 75% o sea 15 de los 20 integrantes de la muestra registran que nunca usa metodologías interactivas y colaborativas.



Mantiene el buen rendimiento académico de los estudiantes, el 10% de los integrantes de la muestra registran que siempre mantienen el buen rendimiento, el 15% registra que lo hace a veces mientras que 15 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 75% registra que nunca mantiene el buen rendimiento académico de los estudiantes



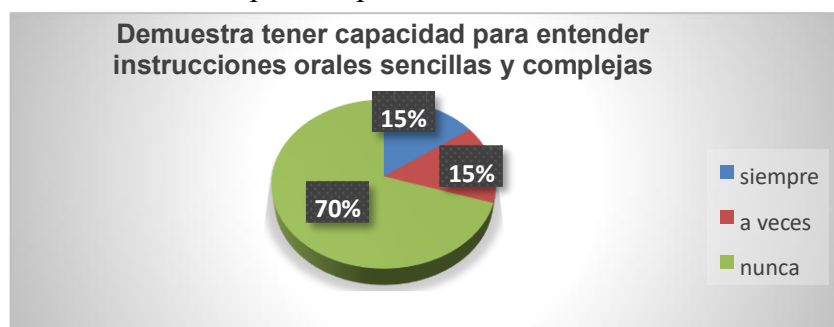
Dimensión comunicativa

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Dimensión comunicativa									
06	Demuestra tener capacidad para entender instrucciones orales sencillas y complejas	03	15	03	15	14	70	20	100
07	Tiene capacidad para expresar ideas, sentimientos y experiencias de forma clara y coherente	02	10	03	15	15	75	20	100
08	Hace Inferencias y deducciones a partir de contenidos.	02	10	02	10	16	80	20	100
09	Tiene capacidad para iniciar, mantener y cerrar intercambios comunicativos	02	10	03	15	15	75	20	100
10	Adecua el lenguaje a diferentes contextos sociales y culturales.	03	15	03	15	14	70	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

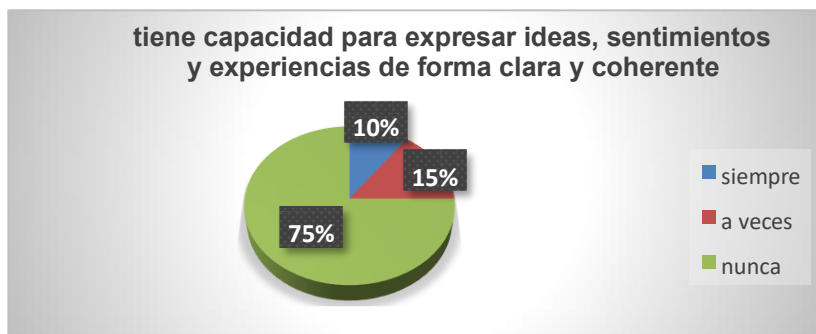
Dimensión comunicativa

Demuestra tener capacidad para entender instrucciones orales sencillas y complejas, el 15% registra que siempre demuestra capacidad para entender instrucciones, el mismo porcentaje registra que lo hace a veces y 14 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 70% registra que nunca Demuestra tener capacidad para entender instrucciones orales sencillas y complejas

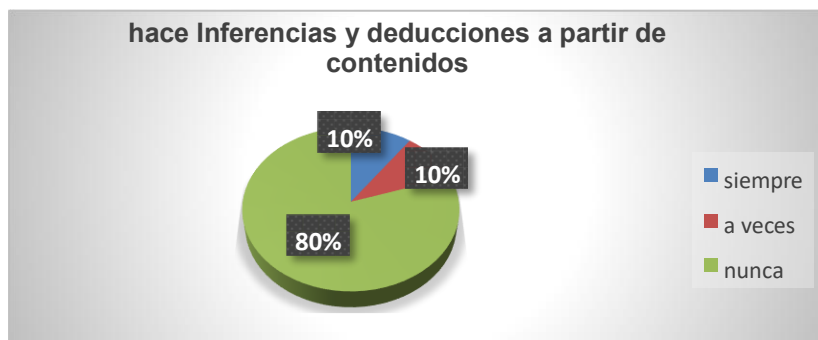


Tiene capacidad para expresar ideas, sentimientos y experiencias de forma clara y coherente, el 10% registra que tiene capacidad para expresar ideas, el 15% registra que a veces tiene capacidad para expresar ideas, mientras que 15 de los 20 integrantes de la muestra o sea el

75% registra que nunca tiene capacidad para expresar ideas, sentimientos y experiencias de forma clara y coherente



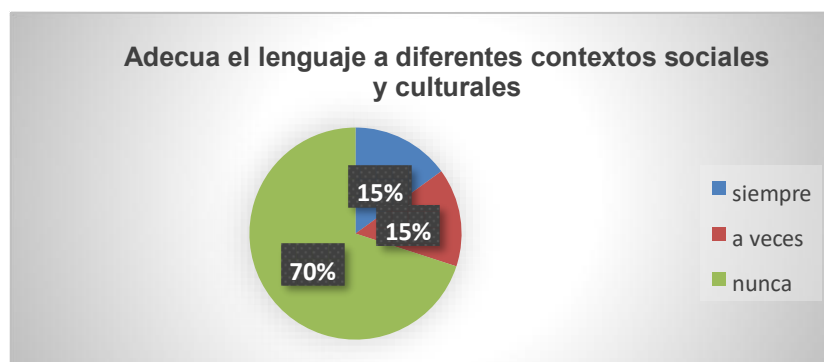
Hace Inferencias y deducciones a partir de contenidos, el 10% registra que siempre hace inferencias, el mismo porcentaje registra que lo hace a veces, mientras que 16 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 80% registra que nunca hace Inferencias y deducciones a partir de contenidos



Tiene capacidad para iniciar, mantener y cerrar intercambios comunicativos, el 10% de los integrantes de la muestra registran que siempre mantiene intercambios comunicativos, el 15% registra que lo hace a veces y 15 de los 20 integrantes de la muestra lo que corresponde al 75% registra que nunca tiene capacidad para iniciar, mantener y cerrar intercambios comunicativos



Adecua el lenguaje a diferentes contextos sociales y culturales, 3 docentes o sea 15% de la muestra registran que siempre adecua el lenguaje a diferentes contextos, el mismo porcentaje registra que lo hace a veces, mientras que 14 de los 20 integrantes de la muestra lo que corresponde al 70% registra que nunca adecua el lenguaje a diferentes contextos

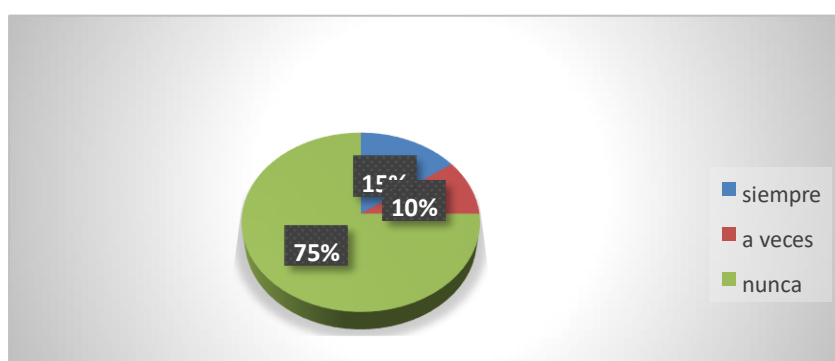


Dimensión de gestión y organización

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Dimensión de gestión y organización									
11	Los docentes elaboran y cumplen con planificaciones de clases semanales o mensuales	03	15	02	10	15	75	20	100
12	Hace uso efectivo del tiempo de clase según lo establecido en los horarios institucionales.	02	10	03	15	15	75	20	100
13	Los docentes participan en programas de formación continua y capacitación.	01	05	02	10	17	85	20	100
14	Las reuniones entre docentes y con otros actores educativos son frecuentes y de calidad	02	10	03	15	15	75	20	100
15	Propone planes de mejora institucional que incluyen la gestión docente como eje central.	02	10	03	15	15	75	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

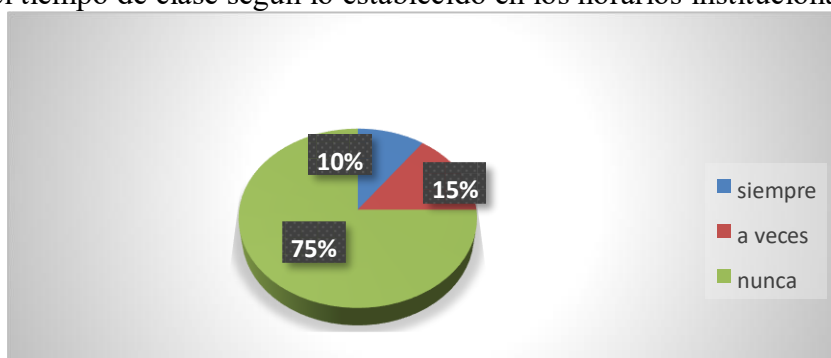
Los docentes elaboran y cumplen con planificaciones de clases semanales o mensuales 15% de los integrantes de a muestra registran que siempre elaboran las clases semanales o mensuales, el 10% registra que lo hacen a veces, y 15 de los 20 integrantes de la muestra lo que corresponde al 75% registran que nunca Los docentes elaboran y cumplen con



planificaciones de clases semanales o mensuales

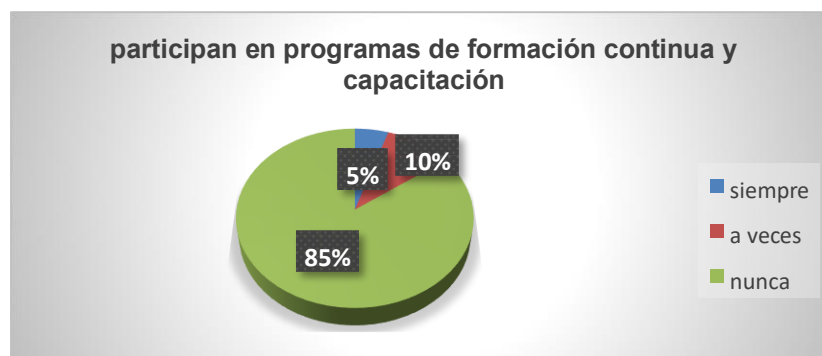
Los docentes elaboran y cumplen con planificaciones de clases semanales o mensuales

Hace uso efectivo del tiempo de clase según lo establecido en los horarios institucionales, el 10% de la muestra registra que siempre lo hace, que lo hace a veces registra el 15% mientras que 15 de los 20 integrantes de la muestra lo que equivale al 75% registran que nunca Hace uso efectivo del tiempo de clase según lo establecido en los horarios institucionales

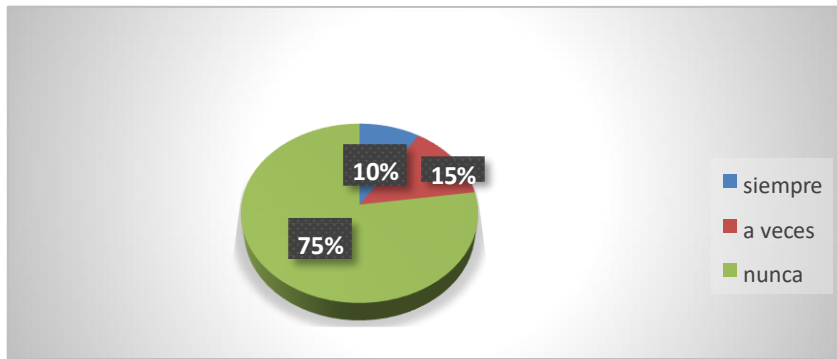


Hace uso efectivo del tiempo de clase según lo establecido en los horarios institucionales

Los docentes participan en programas de formación continua y capacitación, el 5% de la muestra registra que siempre participan en programas de formación continua, el 10% registra que lo hace a veces mientras que el 85% de los integrantes de la muestra o sea 17 de los 20 docentes



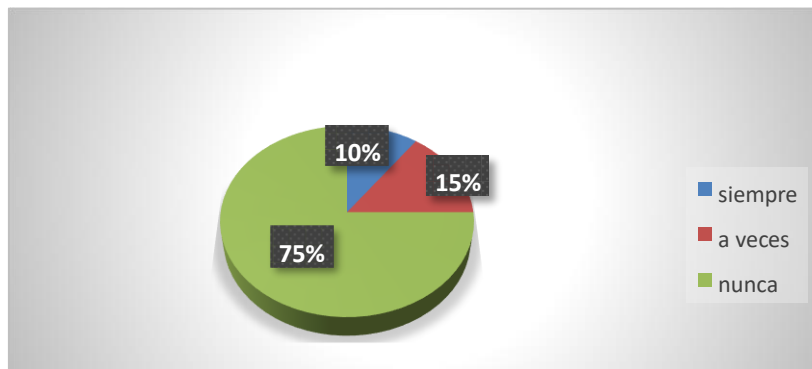
son frecuentes y de calidad Las reuniones entre docentes y con otros actores educativos, el 10% registra que siempre son frecuentes sus reuniones, que a veces son frecuentes registra el 15% mientras que el 75% registra que nunca son frecuentes y de calidad Las reuniones entre docentes y con otros actores educativos



son frecuentes y de calidad Las reuniones entre docentes y con otros actores educativos

Propone planes de mejora institucional que incluyen la gestión docente como eje central el 10% de la muestra o sea 2 docentes registran que siempre proponen planes de mejora institucional, el 15% registra que propone a veces, mientras que el 75% registra que nunca

propone planes de mejora



institucional que incluyen la gestión docente como eje central

propone planes de mejora institucional que incluyen la gestión docente como eje central

Dimensión ética y profesional

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca			
		ni	%	ni	%	ni	%	ni	%
Dimensión ética y profesional									
16	Promueve el desarrollo académico, social y emocional de los alumnos.	01	05	02	10	17	85	20	100
17	Respeto la diversidad y promueve un ambiente inclusivo y equitativo.	02	10	03	15	15	75	20	100
18	Integra nuevos enfoques, metodologías y tecnologías en su práctica docente.	02	10	03	15	15	75	20	100
19	Promueve el cumplimiento de normas éticas en su entorno laboral.	03	15	02	10	15	75	20	100
20	Evalúa y reflexiona sobre su desempeño para ofrecer una enseñanza de calidad.	02	10	03	15	15	75	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

Promueve el desarrollo académico, social y emocional de los alumnos, el 5% registra que siempre promueve el desarrollo académico social, el 10% registra que a veces promueve el desarrollo académico, mientras que el 85% registra que nunca promueve el desarrollo académico, social y emocional de los alumnos



Respeto la diversidad y promueve un ambiente inclusivo y equitativo, el 10% registra que siempre respeta la diversidad, el 15% registra que a veces respeta la diversidad, mientras que 15 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 75% registran que nunca respeta la diversidad y promueve un ambiente inclusivo y equitativo

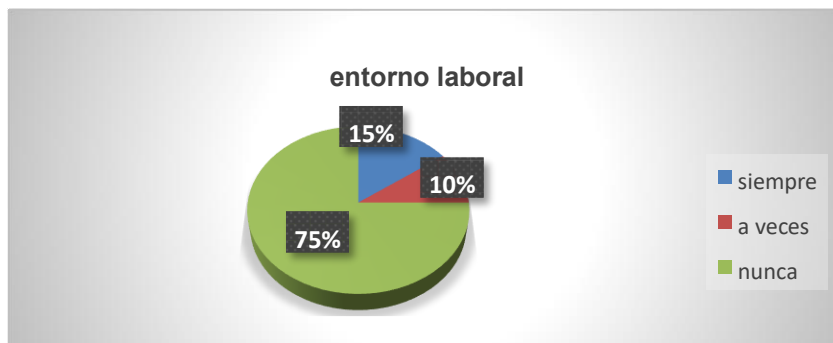


Integra nuevos enfoques, metodologías y tecnologías en su práctica docente, el 10% de los integrantes de la muestra registran que siempre integran nuevos enfoques, el 15% registran

que a veces lo hacen, mientras que 15 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 75% registran que nunca integra nuevos enfoques, metodologías y tecnologías en su práctica docente

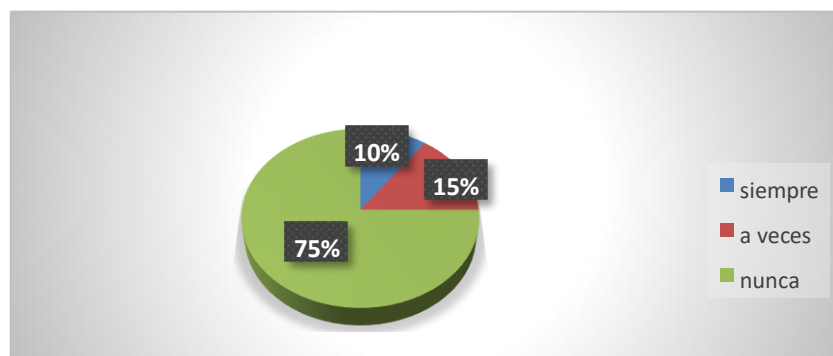


Promueve el cumplimiento de normas éticas en su entorno laboral, el 15% registra que siempre promueve el cumplimiento de normas, el 10% lo hace a veces mientras que de los 20 integrantes de la muestra 15, o sea el 75% registra que nunca promueve el cumplimiento de normas éticas en su entorno laboral



promueve el cumplimiento de normas éticas en su

Evalúa y reflexiona sobre su desempeño para ofrecer una enseñanza de calidad, el 10% registra que siempre lo hace. Que lo hace a veces registra el 15% mientras que el 75% registra



que nunca evalúa y reflexiona sobre su desempeño para ofrecer una enseñanza de calidad

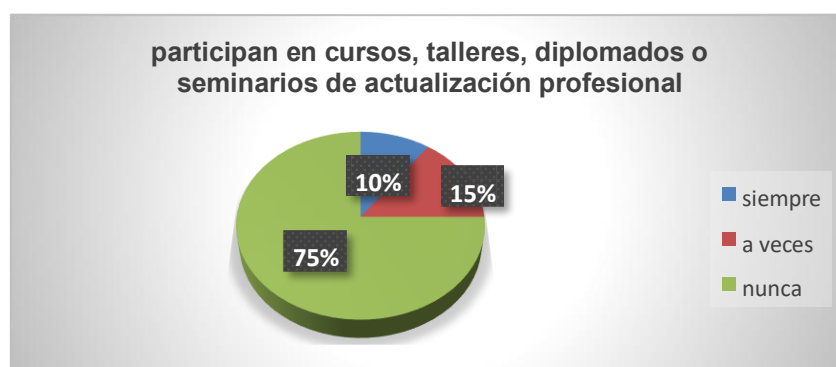
evalúa y reflexiona sobre su desempeño para ofrecer una enseñanza de calidad

Dimensión de desarrollo personal y continuo

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca		ni	%
		ni	%	ni	%	ni	%		
Dimensión de desarrollo personal y continuo									
21	Los docentes participan en cursos, talleres, diplomados o seminarios de actualización profesional.	02	10	03	15	15	75	20	100
22	Los docentes realizan estudios de posgrado, especializaciones o cursos de perfeccionamiento relacionados con su área de enseñanza.	01	05	02	10	17	85	20	100
23	Aplican la evaluación de habilidades en nuevas metodologías de enseñanza y uso de tecnologías educativas.	02	10	02	10	16	80	20	100
24	Tienen planes de desarrollo personal, así como la realización de autoevaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora.	02	10	03	15	15	75	20	100
25	Participa en proyectos de investigación educativa o reflexión sistemática sobre su práctica docente.	02	10	03	15	15	75	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

Los docentes participan en cursos, talleres, diplomados o seminarios de actualización profesional, el 10% de los integrantes de la muestra registran que siempre participan en concursos, el 15% registra que a veces lo hacen, mientras que 15 de los 20 integrantes de la muestra lo que equivale al 75% registran que nunca participan en cursos, talleres, diplomados o seminarios de actualización profesional

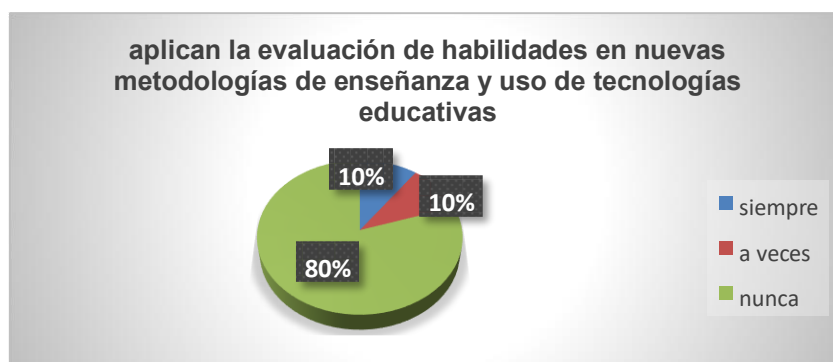


Los docentes realizan estudios de posgrado, especializaciones o cursos de perfeccionamiento relacionados con su área de enseñanza, el 5% registra que siempre realizan especializaciones, el 10% registra que a veces se capacitan, mientras que el 85% nunca realizan estudios de

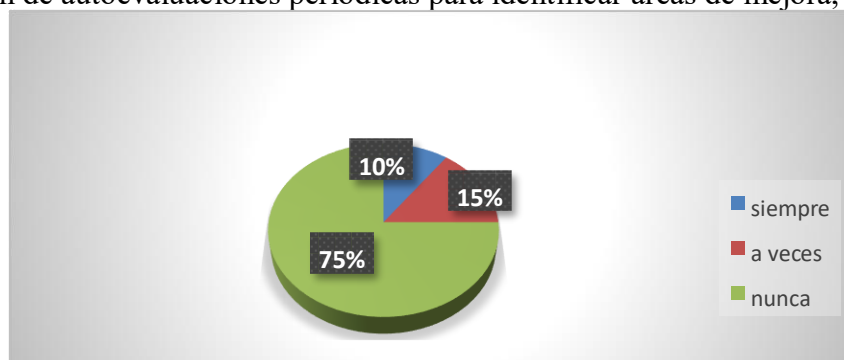
posgrado, especializaciones o cursos de perfeccionamiento relacionados con su área de enseñanza



Aplican la evaluación de habilidades en nuevas metodologías de enseñanza y uso de tecnologías educativas, el 10% de los integrantes de la muestra registran que siempre aplica la evaluación de nuevas metodologías, el mismo porcentaje refiere que lo hace a veces el 80% de los integrantes de la muestra registran que nunca aplican la evaluación de habilidades en nuevas metodologías de enseñanza y uso de tecnologías educativas

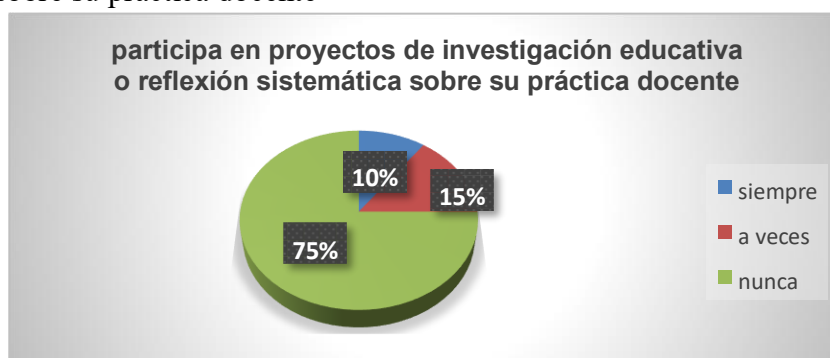


Tienen planes de desarrollo personal, así como la realización de autoevaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora, 2 docentes o sea el 10% de la muestra refieren que siempre tienen planes de desarrollo personal, el 15% de la muestra refiere que a veces tiene planes de desarrollo personal, mientras que el 75% nunca tienen planes de desarrollo personal, así como la realización de autoevaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora,



tienen planes de desarrollo personal, así como la realización de autoevaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora

Participa en proyectos de investigación educativa o reflexión sistemática sobre su práctica docente, el 10% registra que siempre lo hace, que lo hace a veces registra el 15%, mientras que el 75% registra que nunca participa en proyectos de investigación educativa o reflexión sistemática sobre su práctica docente

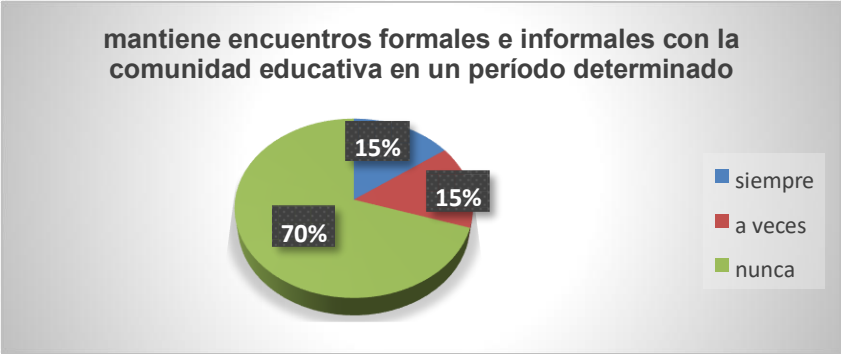


No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca		ni	%
		ni	%	ni	%	ni	%		
Dimensión pedagógica									
26	Mantiene encuentros formales e informales con la comunidad educativa en un período determinado.	03	15	03	15	14	70	20	100
27	participa en proyectos conjuntos, comités o grupos de trabajo.	02	10	03	15	15	75	20	100
28	practica la ayuda y asesoramiento entre colegas	02	10	02	10	16	80	20	100
29	perciben el respaldo y reconocimiento de la dirección o administración en sus relaciones profesionales.	02	10	03	15	15	75	20	100
30	Practica el intercambio de estrategias pedagógicas y experiencias	03	15	03	15	14	70	20	100

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

Dimensión de relación con la comunidad

Mantiene encuentros formales e informales con la comunidad educativa en un período determinado, el 15% de los integrantes de la muestra registran que siempre mantiene encuentros con la comunidad, el mismo porcentaje, registra que a veces mantiene reuniones, 14 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 70% registra que nunca mantiene encuentros formales e informales con la comunidad educativa en un período determinado



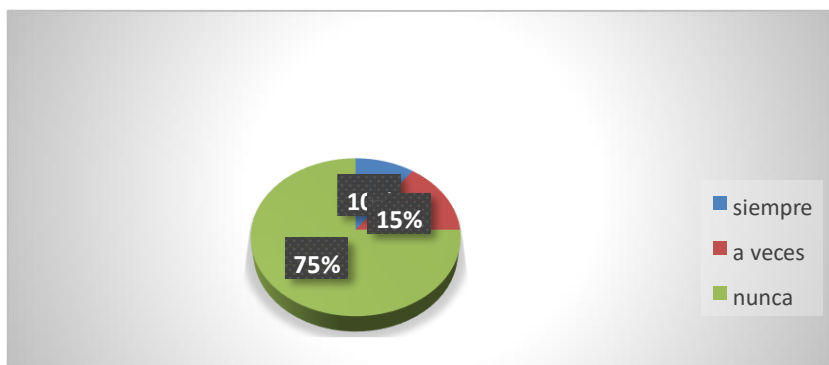
participa en proyectos conjuntos, comités o grupos de trabajo, el 10% de la muestra registra que siempre participa en proyectos conjuntos, el 15% registra que a veces lo hace, mientras que el 75% registra que nunca participa en proyectos conjuntos, comités o grupos de trabajo



Practica la ayuda y asesoramiento entre colegas, el 10% registra que siempre practica la ayuda entre colegas, el mismo porcentaje refiere que a veces lo hace, mientras que 16 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 80% refiere que nunca practica la ayuda y asesoramiento entre colegas



percibe el respaldo y reconocimiento de la dirección o administración en sus relaciones profesionales, el 10% de los integrantes de la muestra registran que siempre percibe el respaldo de la dirección, el 15% refiere que a veces lo percibe, mientras que 15 de los 20 integrantes de la muestra o sea el 75%r registra que nunca percibe el respaldo y reconocimiento de la dirección o administración en sus relaciones profesionales



percibe el respaldo y reconocimiento de la dirección o administración en sus relaciones profesionales

Practica el intercambio de estrategias pedagógicas y experiencias, el 15% de los integrantes de la muestra o sea 3 docentes registran que siempre practica intercambio de estrategias y experiencias, el mismo porcentaje registra que a veces lo hace, mientras que 14 docentes de los 20 integrantes de la muestra o sea el 70% registran que nunca practica el intercambio de estrategias pedagógicas y experiencias



Luego de haber analizado la información recogida en la aplicación de la ficha de observación, podemos justificar la necesidad de presentar la propuesta dado que los resultados indican que los estudiantes de la muestra tienen bajos niveles de los procesos reflexivos.

4.3. Propuesta.

Programa de clima organizacional para mejora el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024

4.3.1. Presentación

Ante la necesidad de mejorar los niveles de desempeño docente surge la propuesta de Programa de clima organizacional para mejora el nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024, que está conformado por cinco módulos los mismos que contarán en su estructura, habilidades, contenidos, actividades, métodos y los tiempos.

4.3.2. Fundamentación

La fundamentación del Programa de Clima Organizacional para mejorar el nivel de desempeño docente se basa en la comprensión de que el entorno laboral influye significativamente en la motivación, satisfacción y productividad de los docentes, lo cual a su vez impacta en la calidad educativa. El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una institución respecto a su ambiente laboral, incluyendo aspectos como la comunicación, el apoyo, la colaboración, y la cultura institucional. Un clima positivo fomenta la motivación, el compromiso y el bienestar, que son esenciales para un desempeño docente de alta calidad. Diversas investigaciones indican que un buen clima organizacional está correlacionado con mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso y desempeño de los docentes. Cuando los docentes perciben un entorno de respeto, reconocimiento y apoyo, se sienten más motivados a innovar, colaborar y mejorar sus prácticas pedagógicas. Nuestra propuesta se sustenta en la Teoría del bienestar laboral (Diener, 1984), que sostiene que el bienestar en el trabajo, influido por el clima, afecta la productividad y el rendimiento. Modelo de liderazgo transformacional (Bass, 1985), afirma que un liderazgo que fomenta un clima positivo puede inspirar a los docentes a alcanzar niveles superiores de desempeño. Finalmente, en la Teoría del compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1991), sostiene que un clima favorable fortalece el compromiso de los docentes con la institución, promoviendo un desempeño más dedicado y efectivo. La fundamentación del programa de clima organizacional para la mejora del desempeño docente surge de la evidencia teórica y empírica que señala que un entorno laboral positivo es clave para potenciar las capacidades, motivaciones y satisfacción de los docentes, logrando así una educación de mayor calidad y un mejor rendimiento académico.

4.3.3. Objetivos

4.3.3.1. General

Promover un entorno laboral positivo y colaborativo que favorezca el desarrollo profesional, la motivación y el bienestar de los docentes, con el fin de elevar la calidad educativa y potenciar el rendimiento académico a través de prácticas y estrategias que fortalezcan la comunicación, la participación y la satisfacción laboral en la comunidad educativa mixta, San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024

4.3.3.2. Específicos

- 4.3.3.2.1. Fomentar un ambiente de trabajo positivo que impulse la motivación y el compromiso de los docentes.
- 4.3.3.2.2. Mejorar los canales de comunicación interna para facilitar la colaboración, el intercambio de ideas y la resolución de conflictos.
- 4.3.3.2.3. Implementar programas de capacitación y formación continua que respondan a las necesidades del personal docente.
- 4.3.3.2.4. Incentivar la participación activa de los docentes en la toma de decisiones y en actividades institucionales.
- 4.3.3.2.5. Promover valores y prácticas que impulsen la excelencia educativa y el desarrollo profesional del personal docente.

4.3.4. Habilidades

- 4.3.4.1. Define objetivos compartidos que motiven a los docentes a trabajar con entusiasmo y compromiso.
- 4.3.4.2. Define procedimientos para la comunicación formal e informal. Establece normas para la resolución de conflictos y el intercambio de información.

- 4.3.4.3. Promueve la importancia del desarrollo profesional permanente y crear un entorno que valore la actualización y la innovación pedagógica.
- 4.3.4.4. Analiza los datos, hechos y argumentos sin prejuicios, identificando cuáles son relevantes y confiables.
- 4.3.4.5. Reflexiona sobre los procesos que utiliza para tomar decisiones, para el aprendizaje autónomo y la resolución de problemas

4.3.5. Contenidos.

- 4.3.5.1. Promover una cultura de respeto a la diversidad y la inclusión, capacita en habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos, crear un espacio donde todos los docentes se sientan valorados y escuchados.
- 4.3.5.2. Importancia de una buena comunicación en la organización, análisis de las herramientas y plataformas existentes, fomentar la confianza y la participación activa, desarrollo de habilidades de empatía y negociación, crear un plan de acción para la mejora de canales de comunicación.
- 4.3.5.3. Análisis de desempeño y retroalimentación, metodologías participativas y prácticas (aprendizaje basado en proyectos, talleres, estudios de caso), Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas, evaluación del impacto en la práctica docente y en el aprendizaje de los estudiantes.
- 4.3.5.4. Promueve la participación activa, fortalece la comunidad educativa, promoviendo un ambiente colaborativo y democrático, Los docentes aportan perspectivas valiosas que enriquecen las decisiones institucionales, favoreciendo una gestión más inclusiva y efectiva. Implementa estrategias para fomentar la participación docente.
- 4.3.5.5. Pone en práctica valores fundamentales para la excelencia educativa como el compromiso, la integridad, el respeto, la colaboración, la pasión por enseñar. Propone prácticas que Impulsan la excelencia educativa como la actualización continua, la reflexión pedagógica, la innovación en la enseñanza, la atención personalizada, la evaluación formativa, implementa el desarrollo profesional docente, mediante la Mentoría y acompañamiento, Investigación educativa, Redes de aprendizaje, liderazgo docente y Bienestar laboral.

4.3.6. Actividades

- 4.3.6.1. Programa reuniones de reconocimiento y gratitud, talleres de desarrollo profesional con enfoque colaborativo, programas de bienestar y autocuidado espacios para la retroalimentación constructiva, eventos sociales y culturales, proyectos de liderazgo y autonomía.
- 4.3.6.2. Reuniones de retroalimentación regular, talleres de comunicación asertiva y escucha activa, plataformas de comunicación digital, círculos de diálogo o grupos de mejora, canal de denuncias y resolución de conflictos, encuestas de clima laboral, espacios de reconocimiento y agradecimiento
- 4.3.6.3. Proponer diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño de programas de formación personalizados, actualización en metodologías pedagógicas y uso de tecnología, capacitación en evaluación y gestión del aula, fomentar comunidades de práctica y redes de colaboración, implementación de talleres y seminarios periódicos, evaluación y seguimiento de la formación, fomento de la innovación educativa
- 4.3.6.4. Implementar consejos y comités participativos, reuniones de escucha y diálogo, formación en liderazgo y toma de decisiones, proyectos colaborativos y equipos de trabajo, reconocimiento y valoración de la participación, espacios de innovación y propuestas, involucramiento en planificación estratégica, capacitación en toma de decisiones participativa, eventos y talleres de integración
- 4.3.6.5. Implementar talleres de formación en valores y ética profesional, club de liderazgo y mejores prácticas, programas de mentoría entre docentes, sesiones de reflexión y autoevaluación, capacitaciones en innovación pedagógica, eventos de reconocimiento y celebración de logros, proyectos colaborativos interdisciplinarios.

4.3.7. Metodología

- 4.3.7.1. Creación de un diagnóstico participativo, establecimiento de una cultura de reconocimiento y valoración, promoción del desarrollo profesional y capacitación continua, fomento del trabajo en equipo y colaboración, implementación de políticas de bienestar y equilibrio laboral, evaluación y retroalimentación continua, liderazgo participativo y empático.

- 4.3.7.2. Identificación de brechas, definición de objetivos, diseño de estrategias y acciones, seleccionar y diversificar canales, establecer protocolos de comunicación, implementación, seguimiento y evaluación, fomentar la participación y el compromiso, promover la empatía y la escucha activa, crear canales específicos para resolución de conflictos, facilitar espacios de diálogo y retroalimentación continua.
- 4.3.7.3. Determinación de necesidades, encuestas y cuestionarios, observaciones en aula, revisión de resultados académicos, entrevistas y grupos focales, diseño del programa de capacitación, definir objetivos claros y alcanzables basados en el diagnóstico, seleccionar contenidos relevantes y actualizados, alineados con las necesidades detectadas, (talleres, seminarios, aprendizaje en línea, comunidades de práctica),
- 4.3.7.4. Compromiso institucional y una comunicación constante que motive a los docentes a involucrarse en la vida institucional, promoviendo un ambiente colaborativo y participativo, promoviendo talleres o charlas para sensibilizar sobre la importancia de su participación en la gestión institucional, establecer comités, consejos o grupos de trabajo que incluyan a docentes de diferentes áreas y niveles, garantizar que estos espacios tengan un marco claro de funciones y responsabilidades, fomentar la cultura de la participación, promover una comunicación abierta y transparente sobre decisiones y cambios institucionales, reconocer y valorar públicamente la participación y aportes de los docentes.
- 4.3.7.5. Sensibilización, diseño de un marco de valores y buenas prácticas, definición de valores institucionales, elaboración de estándares de buenas prácticas, capacitación y desarrollo profesional, programas de formación, práctica, implementación y seguimiento, monitoreo continuo, sistema de incentivos: mediante premios, certificaciones y reconocimiento institucional, promoción del liderazgo, evaluación y mejora continua, revisión periódica, analizar los resultados y la percepción del personal para ajustar la metodología y mantener la motivación y el compromiso, innovación constante: Incorporar nuevas metodologías, tecnologías y enfoques pedagógicos que contribuyan a la excelencia educativa.

4.3.8. Módulos

4.3.8.1. Módulo 1: Diagnóstico y sensibilización del clima organizacional

4.3.8.2. Módulo 2: Comunicación efectiva y resolución de conflictos

4.3.8.3. Módulo 3: Liderazgo y motivación docente

4.3.8.4. Módulo 4: Trabajo en equipo y colaboración

4.3.8.5. Módulo 5: Desarrollo profesional y bienestar laboral

4.3.9. Evaluación

A los participantes:

4.3.9.1. De entrada.

4.3.9.2. De proceso.

4.3.9.3. De salida

tabla 4 Módulo 01: Diagnóstico y sensibilización del clima organizacional

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Define objetivos compartidos que motiven a los docentes a trabajar con entusiasmo y compromiso.	Promover una cultura de respeto a la diversidad y la inclusión, capacita en habilidades de comunicación efectiva y resolución de conflictos, crear un espacio donde todos los docentes se sientan valorados y escuchados.	Programa reuniones de reconocimiento y gratitud, talleres de desarrollo profesional con enfoque colaborativo, programas de bienestar y autocuidado espacios para la retroalimentación constructiva, eventos sociales y culturales, proyectos de liderazgo y autonomía.	Creación de un diagnóstico participativo, establecimiento de una cultura de reconocimiento y valoración, promoción del desarrollo profesional y capacitación continua, fomento del trabajo en equipo y colaboración, implementación de políticas de bienestar y equilibrio laboral, evaluación y retroalimentación continua, liderazgo participativo y empático.	cuatro semanas

Tabla 5

MODULO 02: Comunicación efectiva y resolución de conflictos

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
-------------	------------	-------------	-------------	----------

Define procedimientos para la comunicación formal e informal. Establece normas para la resolución de conflictos y el intercambio de información.	Importancia de una buena comunicación en la organización, análisis de las herramientas y plataformas existentes, fomentar la confianza y la participación activa, desarrollo de habilidades de empatía y negociación, crear un plan de acción para la mejora de canales de comunicación.	Reuniones de retroalimentación regular, talleres de comunicación asertiva y escucha activa, plataformas de comunicación digital, círculos de diálogo o grupos de mejora, canal de denuncias y resolución de conflictos, encuestas de clima laboral, espacios de reconocimiento y agradecimiento.	Identificación de brechas, definición de objetivos, diseño de estrategias y acciones, seleccionar y diversificar canales, establecer protocolos de comunicación, implementación, seguimiento y evaluación, fomentar la participación y el compromiso, promover la empatía y la escucha activa, crear canales específicos para resolución de conflictos, facilitar espacios de diálogo y retroalimentación continua.	cuatro semanas
--	--	--	---	----------------

Tabla 6 MODULO 03 Liderazgo y motivación docente

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Promueve la importancia del desarrollo profesional permanente y crear un entorno que valore la actualización y la innovación pedagógica.	Análisis de desempeño y retroalimentación, metodologías participativas y prácticas (aprendizaje basado en proyectos, talleres, estudios de caso), Fomentar el intercambio de experiencias y buenas prácticas, evaluación del impacto en la práctica docente y en el aprendizaje de los estudiantes.	Proponer diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño de programas de formación personalizados, actualización en metodologías pedagógicas y uso de tecnología, capacitación en evaluación y gestión del aula, fomentar comunidades de práctica y redes de colaboración, implementación de talleres y seminarios periódicos, evaluación y seguimiento de la formación, fomento de la innovación educativa.	Determinación de necesidades, encuestas y cuestionarios, observaciones en aula, revisión de resultados académicos, entrevistas y grupos focales, diseño del programa de capacitación, definir objetivos claros y alcanzables basados en el diagnóstico, seleccionar contenidos relevantes y actualizados, alineados con las necesidades detectadas, (talleres, seminarios, aprendizaje en línea, comunidades de práctica)	Cuatro semana

MODULO 04: Trabajo en equipo y colaboración

Tabla 7

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
Analiza los datos, hechos y argumentos sin prejuicios, identificando cuáles son relevantes y confiables.	Promueve la participación activa, fortalece la comunidad educativa, promoviendo un ambiente colaborativo y democrático, Los docentes aportan perspectivas valiosas que enriquecen las decisiones institucionales, favoreciendo una gestión más inclusiva y efectiva. Implementa estrategias para fomentar la participación docente.	Implementar consejos y comités participativos, reuniones de escucha y diálogo, formación en liderazgo y toma de decisiones, proyectos colaborativos y equipos de trabajo, reconocimiento y valoración de la participación, espacios de innovación y propuestas, involucramiento en planificación estratégica, capacitación en toma de decisiones participativa, eventos y talleres de integración	Compromiso institucional y una comunicación constante que motive a los docentes a involucrarse en la vida institucional, promoviendo un ambiente colaborativo y participativo, promoviendo talleres o charlas para sensibilizar sobre la importancia de su participación en la gestión institucional, establecer comités, consejos o grupos de trabajo que incluyan a docentes de diferentes áreas y niveles, garantizar que estos espacios tengan un marco claro de funciones y responsabilidades,	Cuatro semana

MODULO 05: Desarrollo profesional y bienestar laboral

Tabla 8

HABILIDADES	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	DURACIÓN
-------------	------------	-------------	-------------	----------

<p>Reflexiona sobre los procesos que utiliza para tomar decisiones, para el aprendizaje autónomo y la resolución de problemas</p>	<p>Pone en práctica valores fundamentales para la excelencia educativa como el compromiso, la integridad, el respeto, la colaboración, pasión por enseñar. Propone prácticas que impulsan la excelencia educativa como la actualización continua, la reflexión pedagógica, la innovación en la enseñanza, la atención personalizada, la evaluación formativa, implementa el desarrollo profesional docente, mediante la Mentoría y acompañamiento, Investigación educativa, Redes de aprendizaje, liderazgo docente y Bienestar laboral.</p>	<p>Implementar talleres de formación en valores y ética profesional, club de liderazgo y mejores prácticas, programas de Mentoría entre docentes, sesiones de reflexión y autoevaluación, capacitaciones en innovación pedagógica, eventos de reconocimiento y celebración de logros, proyectos colaborativos interdisciplinarios.</p>	<p>Sensibilización, diseño de un marco de valores y buenas prácticas, definición de valores institucionales, elaboración de estándares de buenas prácticas, capacitación y desarrollo profesional, programas de formación, práctica, implementación y seguimiento, monitoreo continuo, sistema de incentivos: mediante premios, certificaciones y reconocimiento institucional, promoción del liderazgo, evaluación y mejora continua, revisión periódica, analizar los resultados y la percepción del personal para ajustar la metodología y mantener la motivación y el compromiso, innovación constante: Incorporar nuevas metodologías, tecnologías y enfoques pedagógicos que contribuyan a la excelencia educativa.</p>	<p>Cuatro semana</p>
---	--	--	---	----------------------

Conclusiones

- En el Centro Educativo Mixto San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024, se observa un bajo nivel de desempeño.
- Se Elaboró el marco teórico del estudio con las teorías científicas del clima institucional y del desempeño docente para describir y explicar el problema, analizar e interpretar los resultados de la investigación y elaborar la propuesta.
- Se diseñó la propuesta de “Programa de clima organizacional” para mejora del nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024

Recomendaciones

- Promover espacios de diálogo entre docentes, directivos y personal administrativo, implementar reuniones periódicas para compartir ideas, inquietudes y logros del docente en la Institución Educativa Mixto San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro
- Aplicar el Programa de clima organizacional para mejora del nivel de desempeño docente en el Centro Educativo Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro Región Cuzco 2024

Referencias bibliográficas

- Alfonso Alicia (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial. Perú.
- Burns y Bass (1978; 2003). *Teoría sobre el liderazgo: Enfoque transformacional*.
- Calero Pérez, Mavilo (1998). *Gestión Educativa*. Lima. Editorial Abedul. 2ª edición.
- Carrasco Sergio (2006), *Metodología de la Investigación científica*. Lima. Editorial San Marcos.
- Casassus Juan (1999). *Marcos conceptuales de la gestión educativa*”, en *La Gestión: en busca del sujeto*. Unesco-Orealc. Santiago de Chile.
- Cea D'Ancona MA. (1999), *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Proyecto Editorial Síntesis Sociología.
- Chiavenato Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Evans (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. Universidad de Valencia.
- Fayol Henry (1916). *Administración industrial y general*. Paris. Dunod.

Gallegos Alberto. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima. Perú: San Marcos.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª edición) México: Mc Graw Hill.

IPAE (2005). *Materiales de apoyo para la gestión educativa de calidad*. Instituto peruano de administración de empresas. Lima.

La Torre, S. (2010), *Fundamentos de Investigación Educativa*. UAM. Parsons, Von Betalanfly, Luhman.

Quichca (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 - I del Instituto superior particular "La Pontificia" del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Sierra, R. (2005). *Técnicas de investigación social*. México: Paraninfo.

Sierra (1988). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. 3ª edición. España: Paraninfo.

Taylor Frederick (1911). *Principios de la Administración Científica*. Harper & Row, New York.

UNESCO (2104). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.

UNESCO (2011). *La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial*.

UNESCO (2102) *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima. Representaciones de la Unesco en el Perú.

Vásquez A., Antares (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión*. REICE Volumen 11, Número 1.

Zarate (2011) *Tesis Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Anexo 01

Ficha de observación

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca		ni	%
		ni	%	ni	%	ni	%		
Dimensión pedagógica									
01	Tiene claro la inclusión de competencias y habilidades relevantes.								
02	Presenta diversidad de estrategias metodológicas utilizadas.								
03	Hace uso de metodologías activas y participativas								
04	Usa metodologías interactivas y colaborativas.								
05	Mantiene el buen rendimiento académico de los estudiantes								
Dimensión comunicativa									
06	Demuestra tener capacidad para entender instrucciones orales sencillas y complejas								
07	Tiene capacidad para expresar ideas, sentimientos y experiencias de forma clara y coherente								
08	Hace Inferencias y deducciones a partir de contenidos.								

09	Tiene capacidad para iniciar, mantener y cerrar intercambios comunicativos								
10	Adecua el lenguaje a diferentes contextos sociales y culturales.								
Dimensión de gestión y organización									
11	Los docentes elaboran y cumplen con planificaciones de clases semanales o mensuales								
12	Hace uso efectivo del tiempo de clase según lo establecido en los horarios institucionales.								
13	Los docentes participan en programas de formación continua y capacitación.								
14	Las reuniones entre docentes y con otros actores educativos son frecuentes y de calidad								
15	Propone planes de mejora institucional que incluyen la gestión docente como eje central.								
Dimensión ética y profesional									
16	Promueve el desarrollo académico, social y emocional de los alumnos.								
17	Respeto la diversidad y promueve un ambiente inclusivo y equitativo.								
18	Integra nuevos enfoques, metodologías y tecnologías en su práctica docente.								
19	Promueve el cumplimiento de normas éticas en su entorno laboral.								
20	Evalúa y reflexiona sobre su desempeño para ofrecer una enseñanza de calidad.								

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro

No	Dimensiones	Criterios						Total	
		Siempre		A veces		Nunca		ni	%
		ni	%	ni	%	ni	%		
Dimensión de desarrollo personal y continuo									
21	Los docentes participan en cursos, talleres, diplomados o seminarios de actualización profesional.								
22	Los docentes realizan estudios de posgrado, especializaciones o cursos de perfeccionamiento relacionados con su área de enseñanza.								
23	Aplican la evaluación de habilidades en nuevas metodologías de enseñanza y uso de tecnologías educativas.								
24	Tienen planes de desarrollo personal, así como la realización de autoevaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora.								

25	Participa en proyectos de investigación educativa o reflexión sistemática sobre su práctica docente.								
Dimensión de relación con la comunidad:									
26	Mantiene encuentros formales e informales con la comunidad educativa en un período determinado.								
27	participa en proyectos conjuntos, comités o grupos de trabajo.								
28	practica la ayuda y asesoramiento entre colegas								
29	perciben el respaldo y reconocimiento de la dirección o administración en sus relaciones profesionales.								
30	Practica el intercambio de estrategias pedagógicas y experiencias								

Fuente: 20 docentes de la Institución Educativa Mixta San Esteban Yaurisque distrito Yaurisque provincia Paruro