



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATEGICA**

**TESIS**

**Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional de la  
institución educativa N° 15489 Huarmaca**

**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA**

**INVESTIGADOR: Br. Norberto Enrique Riojas Paz**

**ASESOR: Mg. Juan Carlos Granados Barreto**

**Lambayeque – Perú**

**2025**

## TESIS

### **Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional de la institución educativa N° 15489 Huarmaca**

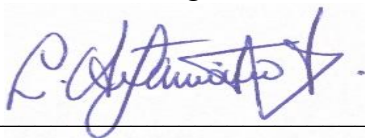
**TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA**

**Presentada por:**



---

**Br. Norberto Enrique Riojas Paz**  
Investigador



---

**Dra. Laura Altamirano Delgado**  
Presidente



---

**Dra. Lucinda Esperanza Castillo Seminario**  
Secretario



---

**Dra. Nancy Heredia Carhuapoma**  
Vocal



---

**Mg. Juan Carlos Granados Barreto**  
Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN



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



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N°846-2025

Siendo las 12.30 am horas, del día 31 de octubre de 2025, mediante la modalidad online a través de la plataforma Google Meet, en el siguiente enlace: <https://meet.google.com/xxw-farv-yon>, por mandato de la **Resolución N° 3891-2025-D-FACHSE** de fecha 24 de octubre de 2025 que autoriza la sustentación, se reunieron los miembros del Jurado designado según **DECRETO N°019-2020-VIRTUAL-U.I-FACHSE** de fecha 15 de julio de 2020; Jurado integrado por los siguientes miembros:

Presidente(a) : Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado.  
 Secretario(a) : M.Sc. Lucinda Esperanza Castillo Seminario.  
 Vocal : Dra. Nancy Liliana Heredia Carhuapoma.  
 Asesor(es) : Mg. Juan Carlos Granados Barreto.  
 :



Con la finalidad de evaluar la(e) Tesis titulada(o): **"PROPUESTA DE RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 15489. HUARMACA"**. Presentada por **NORBERTO ENRIQUE RIOJAS PAZ** 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 16 en la escala vigesimal, que equivale a la mención de BUENO**. Siendo las 13:25 pm 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. Laura Isabel Altamirano Delgado  
**PRESIDENTE(A)**

Dra. Lucinda Esperanza Castillo Seminario  
**SECRETARIO(A)**

Dra. Nancy Liliana Heredia Carhuapoma  
**VOCAL**

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A mis padres Paula Marina Paz Acosta, José del Carmen Riojas Ramírez.

A mis hijos Mayzu Estrella, Marbyn Nolberto, Miluzka Hitzu y Marypaz Haytana.

## **AGRADECIMIENTO**

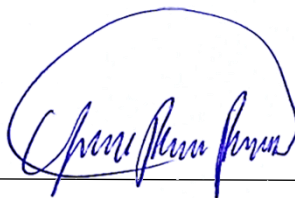
A mi dilecto hermano Wilmer Aurelio

A Juan Carlos Granados Barreto, asesor del trabajo.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

**Br. Norberto Enrique Riojas Paz**, investigador principal, Bachiller en Educación Inicial, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE: Soy responsable de la autoría del proyecto e informe final de la presente investigación titulada: **Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional de la institución educativa N° 15489. Huarmaca**, presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación, en ese sentido asumo cualquier responsabilidad por el contenido de esta tesis.

Lambayeque, noviembre del 2025



**Br. Norberto Enrique Riojas Paz**  
Autor

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Juan Carlos Granados Barreto, usuario revisor del documento titulado:

**Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional de la institución educativa N° 15489, Huarmaca**

Cuyo autor es, Norberto Enrique Riojas Paz, Identificado (a) con DNI 17624612; declaro que la evaluación realizada por el Programa informático **SOFTWARE TURNITIN**, ha arrojado un porcentaje de similitud de 18%, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

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

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

Lambayeque, 02 de diciembre del 2024



**Mg. JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO**  
**ASESOR**  
**DNI:40600973**

**Adjunto:** recibo y reporte de similitud.

## Recibo digital



## Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Norberto Enrique Riojas Paz
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional ...
Nombre del archivo:	TESIS_MAESTRIA_PROF_NORBERTO_RIOJAS_2025.docx
Tamaño del archivo:	1.4M
Total páginas:	100
Total de palabras:	15,141
Total de caracteres:	89,244
Fecha de entrega:	16-nov-2025 08:28a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega:	2816486788



## Reporte automatizado de similitudes.

Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional de la institución educativa N° 15489. Huarmaca

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>10%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe:8080</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>de.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>azepdf.com</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Privada de Tacna</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>9</b>	<b>repositorio.unae.edu.ec</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>10</b>	<b>repository.ut.edu.co</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>11</b>	<b>Inga Aquino, Edith. "Relaciones interpersonales como estrategia didáctica y clima institucional en los estudiantes de la Institución educativa integrada Pachacutec de la provincia de Satipo, 2019", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru)</b> Publicación	<b>&lt;1%</b>
<b>12</b>	<b>repositorio.unap.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>13</b>	<b>(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.</b> Publicación	<b>&lt;1%</b>
<b>14</b>	<b>repositorio.usmp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo

## **INDICE**

Acta de sustentación	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Resumen	8
Abstrac	9
Introducción	10
<b>Capítulo I</b>	
<b>DISEÑO TEÓRICO</b>	
<b>1.1. Estado del arte</b>	15
<b>1.2. Fundamentos epistemológicos</b>	18
<b>1.3. Bases teóricas</b>	22
1.3.1. Teoría de las relaciones humanas	23
1.3.2. Relaciones interpersonales y la gestión educativa	27
1.3.3. Clima institucional y las relaciones interpersonales	29
1.3.4. Gestión de la institución educativa	32
1.3.5. Cultura organizacional y clima institucional	35

## **Capítulo II**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

2.1. Diseño de construcción de hipótesis	38
<b>2.2. Población y muestra</b>	<b>39</b>
2..3. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales	39
2.4. Los métodos	40

## **Capítulo III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

3.1. Resultados de la evaluación diagnóstica	43
3.2. Discusión	50
3.3. Propuesta	57

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias

Anexos

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1	
Técnicas e instrumentos	39
Tabla 2	
Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico	43
Tabla 3	
Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico	44
Tabla 4	
Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico	45
Tabla 5	
Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico	46
Tabla 6	
Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico	47
Tabla 7	
Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico	48
Tabla 8	
Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico	49

## RESUMEN

El ámbito del entorno educacional, debe estar enfocado en dinamizar los procesos de sus actores, y existe una idea compartida por muchos profesores, que es el recurso humano lo más complicado que se tiene en las instituciones educativas. Para poder entender las relaciones que se originan cuando interactúan las personas es conveniente tomar en cuenta las influencias socio culturales, el tipo de educación que han recibido, el entorno familiar, compromiso como docente, nivel de autovaloración, modelos de pensamiento, emociones, sus sentimientos, apreciaciones del rol docente y de las autoridades en la institución educativa, etc. En la I.E. N° 15489 de Huarmaca, las relaciones interpersonales se ven influenciadas por diferentes motivos, frustraciones, contradicciones, rupturas, etc. que influyen negativamente en el clima institucional, por lo que se surge la necesidad de elaborar propuestas que ayuden a resolver este problema. Se buscó encontrar una explicación de la influencia que ejercen las relaciones interpersonales sobre el clima institucional y por ello se formuló una propuesta en el contexto del estudio para posibilitar mejorar el clima institucional. Se asume un orden epistemológico, teoría general de sistemas, también se ha considerado aportes sobre relaciones interpersonales y clima institucional. La metodología de investigación responde al tipo diagnóstico con propuesta, haciendo uso de la valoración cuantitativa, en relación al recojo de información, en esa línea precisamos que los resultados son con tendencia en relaciones interpersonales poco favorables lo que incide en un clima institucional inadecuado.

**Palabras claves:** proceso de gestión institucional, docente, liderazgo.

## **ABSTRACT**

The field of the educational environment must be focused on energizing the processes of its actors, and there is an idea shared by many teachers, that human resources are the most complicated thing in educational institutions. In order to understand the relationships that arise when people interact, it is convenient to take into account the socio-cultural influences, the type of education they have received, the family environment, commitment as a teacher, level of self-assessment, thought models, emotions, their feelings, appreciations of the teaching role and of the authorities in the educational institution, etc. In the I.E. No. 15489 of Huarmaca, interpersonal relationships are influenced by different reasons, frustrations, contradictions, breakups, etc. that negatively influence the institutional climate, which is why there is a need to develop proposals that help solve this problem. We sought to find an explanation of the influence that interpersonal relationships exert on the institutional climate and therefore a proposal was formulated in the context of the study to make it possible to improve the institutional climate. An epistemological order is assumed, general systems theory, contributions on interpersonal relationships and institutional climate have also been considered. The research methodology responds to the diagnostic type with a proposal, making use of quantitative assessment, in relation to the collection of information, in this line we specify that the results are with a tendency towards unfavorable interpersonal relationships, which leads to an inadequate institutional climate.

**Keywords:** institutional management process, teaching, leadership.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo actual, las instituciones escolares no solo cumplen la función de transmitir conocimientos, sino que también constituyen espacios donde se desarrollan relaciones humanas que influyen directamente en la calidad del proceso formativo. En este sentido, las relaciones interpersonales adquieren especial relevancia, ya que son el eje que sostiene la convivencia, la comunicación y el trabajo colaborativo entre los integrantes de la comunidad educativa.

La Institución Educativa N° 15489, ubicada en el distrito de Huarmaca, provincia de Huancabamba, región Piura, Perú, ofrece servicios educativos en los niveles inicial, primaria y secundaria. Se caracteriza por su compromiso con la formación integral de los estudiantes. No obstante, como ocurre en diversas instituciones del ámbito rural, se han identificado dificultades en las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa, lo cual repercute en la convivencia escolar y en la eficacia de la comunicación. Estas situaciones afectan directamente el clima institucional, entendido como la percepción colectiva que docentes, directivos y personal administrativo tienen sobre el ambiente de trabajo y las condiciones organizacionales que influyen en su desempeño.

La literatura en gestión educativa señala que un clima institucional favorable promueve la satisfacción laboral, fortalece el sentido de pertenencia y contribuye al logro de metas pedagógicas. Asimismo, las relaciones interpersonales sustentadas en el respeto, la empatía y la comunicación asertiva consolidan la identidad institucional y favorecen el cumplimiento de los objetivos educativos. Por el contrario, la ausencia de cohesión, los conflictos

persistentes y la comunicación deficiente generan tensiones que deterioran la dinámica organizacional y afectan el rendimiento institucional.

En este marco, la investigación titulada “Relaciones interpersonales y clima institucional en la Institución Educativa N.º 15489 de Huarmaca – Piura” tiene como objetivo general analizar cómo influyen las relaciones interpersonales en el clima institucional. Se pretende identificar los factores que facilitan o dificultan la construcción de un entorno laboral armónico, aportando información útil para fortalecer la convivencia, la cooperación y la gestión educativa dentro de la institución.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y con un diseño no experimental. Para ello, se emplearán instrumentos validados que permitirán establecer la relación existente entre las variables de estudio. Los resultados obtenidos ofrecerán una base sólida para diseñar y aplicar estrategias orientadas a mejorar las relaciones humanas en el entorno escolar, optimizando así el clima institucional y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos pedagógicos.

En conclusión, esta investigación busca aportar significativamente a la gestión educativa, enfatizando la importancia de promover relaciones interpersonales saludables como fundamento para un clima institucional positivo. De este modo, se contribuye a la mejora continua del desempeño docente y directivo, así como al fortalecimiento de la calidad educativa en la Institución Educativa N.º 15489 de Huarmaca, Piura.

# Capítulo I

## Diseño teórico

---

### 1.1. Estado del arte.

La sección aborda diversos estudios y planteamientos referidos a la naturaleza del estudio “relaciones interpersonales y clima institucional”. El proceso analítico se desarrolló, considerando el procesamiento de metadatos en una muestra de documentos extraídos de diversos estudios desarrollados entre los años 2019 al 2024.

Respecto al tema de **relaciones interpersonales** y su aplicabilidad en los contextos educativos de plano de la gestión del recurso humano.

Al respecto Rosada (2021). Busco determinar considerando como objetivo mayor de su estudio, la relación existente relaciones interpersonales y clima institucional en una I.E. peruana. Considero como elemento de muestra 40 docentes, a los cuales se evaluaron elementos de consideración referidos, a los procesos de comunicación, valoración social-afectivo, habilidad en resolver conflictos y situaciones con diversas características.

Pereira (2020), su línea de investigación, desarrolla un estudio de carácter descriptivo correlacional, el cual establece la valoración relacional en lo interpersonal y la gestión institucional, estudio desarrollado en el país hermano del Ecuador, es decir el estudio es con tendencia de afirmación en los aspectos vinculantes con el objeto de estudio, es así que se define como elemento significativo para los procesos de estudio que aportan de manera muy consecuente en las bases del desarrollo de la gestión institucional.

Zaldívar (2007), reconocido investigador a nivel mundial, sostiene que las relaciones interpersonales (RI) contribuyen significativamente al perfeccionamiento de la comunicación entre los individuos dentro del ámbito social. En este sentido, puede afirmarse que las relaciones interpersonales no solo generan interacciones entre las personas, sino que, cuando son positivas, también ayudan a reducir la intimidación y promueven sensaciones que orientan hacia el cumplimiento de metas establecidas. Para lograrlo, es fundamental que las personas estén motivadas a respetarse y valorarse mutuamente al conocerse. Sin embargo, es importante considerar que pueden surgir barreras que dificulten el establecimiento de relaciones afectivas saludables.

El otro elemento de base para generar análisis esta en relación a *clima institucional*, es decir se hace necesario establecer una relación de estudios que nos dan una posibilidad de entendimiento de las relaciones que se pueden establecer en vinculación con los procesos de la gestión institucional.

De acuerdo con More y Morey (2021), el clima organizacional ejerce una influencia en el comportamiento de los individuos que desarrollan actividades en el entorno socioeducativo. En su estudio, destacan que la motivación y el rendimiento son componentes fundamentales para el desarrollo institucional. Asimismo, señalan que el factor humano desempeña un papel determinante en la configuración del clima organizacional, lo que resulta esencial para garantizar un desarrollo institucional adecuado.

Otro referente es Martín (2000), manifiesta que el clima institucional, esta determinado por elementos de base situados en el contexto. Considera dimensiones: comunicación, traslado de la información, el respeto entre sujetos actores, es en esta línea de análisis que se concuerdan que el éxito de la organización esta en relación al desarrollo de los procesos desde donde se afirman los cambios y trayectorias institucionales.

Un clásico y referente del tema es Likert (1968). Sostiene que la influencia ejercida por las instituciones en el comportamiento de los colaboradores se desarrolla según sus características, Asimismo, ejerce influencia considerando la percepción que el trabajador se forma de ella, la información y capacidades que se tiene de la institución, por lo tanto, el clima institucional es fundamental para establecer el comportamiento de los trabajadores

## 1.2. Fundamentos epistemológicos.

El apartado refiere a situar el estudio en el marco del paradigma de la investigación, se explicita la postura de orden académico desde donde se explica la orientación de la investigación.

De acuerdo con Medina (2001), citado por Miranda y Ortiz (2020), los paradigmas funcionan como un marco para interpretar la realidad, brindando una guía para abordar problemas y desafíos, además de proporcionar estrategias y enfoques epistemológicos útiles para enfrentar nuevas situaciones.

En este sentido, los paradigmas ofrecen la teoría y las pautas metodológicas que el investigador necesita para estudiar y entender los fenómenos en cuestión (Miranda & Ortiz, 2020).

El estudio indica que, debido a la naturaleza de la investigación realizada, se adopta el paradigma positivista. En relación con esto, Ricoy (2006), citado por Callirgos et al. (2022), señala que la investigación basada en el paradigma positivista es adecuada cuando se busca probar hipótesis mediante el uso de herramientas estadísticas descriptivas e inferenciales, estimación de parámetros según las variables, evaluación de herramientas diagnósticas, tecnologías, programas y la realización de ensayos clínicos, entre otras aplicaciones.

El paradigma positivista, Ricoy (2006), menciona que, para asegurar explicaciones de carácter universal y generalizable, los objetivos científicos sitúan el mundo por encima de los valores que transmiten los sujetos y su entorno. La metodología utilizada divide los fenómenos de la sociedad en variables "dependientes" e "independientes", entre las que se construyen relaciones estadísticas. se centra en las relaciones de causa y resultado, al tiempo que reconoce el control o la manipulación de variables, estímulos o factores ambientales.

Según Ricoy (2006), el paradigma positivista se basa en la premisa de que, para ofrecer explicaciones universales y generalizables, los objetivos científicos deben situar el mundo por encima de los valores transmitidos por los sujetos y su entorno.

La metodología asociada a este paradigma divide los fenómenos sociales en variables "dependientes" e "independientes", estableciendo relaciones estadísticas entre ellas. Además, se enfoca en las relaciones de causa y efecto, reconociendo la importancia de controlar o manipular variables, estímulos o factores ambientales. No obstante, el autor destaca la precisión de este enfoque, que permite encontrar y generar un conjunto de información que puede ser generalizado y aplicado a un amplio segmento de la población.

Según Callirgos et al. (2022), el enfoque cuantitativo se caracteriza por varias características clave:

A partir de una revisión bibliográfica exhaustiva, el investigador define el tema de investigación y delimita el problema.

Con base en esta sistematización, elabora su marco teórico y, dependiendo del tipo de estudio, formula las hipótesis correspondientes.

Una vez recopilados la información, estos se analizan y procesan para probar las hipótesis utilizando técnicas estadísticas adecuadas.

El objetivo principal es manejar las variables para evitar conducir a resultados imprecisos.

En la investigación cuantitativa, se emplean medidas de tendencia central, variabilidad y de posición para analizar los resultados.

Se busca que la investigación sea lo más imparcial posible.

Las predicciones se enfocan en identificar patrones y relaciones causales que puedan explicar el fenómeno a estudiar.

Los datos recogidos deben ser precisos, confiables, relevantes y oportunos.

Las conclusiones del estudio, se basan en los nuevos conocimientos generados a partir del estudio.

Los estudios cuantitativos se enfocan en aspectos observables y objetivos, fuera del subconsciente de las personas

Resumiendo, el enfoque cuantitativo se caracteriza por un conjunto de procesos secuenciales y verificables. Este enfoque comienza con la formulación de un criterio, seguido de la definición de los objetivos y preguntas de investigación. A continuación, se realiza una revisión bibliográfica, construcción de una base teórica. Posteriormente, verificamos las hipótesis y medimos las variables dentro de un entorno determinado. Las mediciones obtenidas, en ocasiones mediante métodos estadísticos, se analizan para generar conclusiones relacionadas con las hipótesis planteadas (Fernández & Baptista, 2010; López, 2017).

### **1.3. Antecedentes de la investigación**

#### **1.3.1. Antecedentes internacionales**

En relación con la investigación realizada, tenemos los siguientes antecedentes a nivel internacional que han respaldado el estudio que se llevó a cabo:

Rahim, et al (2022) en su investigación titulada “The relationship between school climate and teacher commitment in rural schools” realizada en Malasia, demuestra que en comunidades educativas rurales se identificó altos grados de dedicación del personal docente relacionados con un entorno escolar favorable, a pesar de las carencias en infraestructura. Enfatiza la relevancia del entorno incluso en situaciones con recursos reducidos. Es significativo para entornos rurales como Huarmaca: evidencia que las mejoras en el ambiente y en las interacciones pueden aumentar la dedicación docente, aun cuando haya escasez de recursos materiales, respaldando la viabilidad de una iniciativa de bajo costo.

También tenemos lo expuesto por Hammar (2024) en su investigación titulada “Teacher teams: A safe place to work on creating and maintaining a positive school climate”, la investigación indica que grupos de docentes bien coordinados operan como entornos seguros en los que los educadores colaboran para fomentar y mantener un ambiente escolar saludable. Subraya que las interacciones del equipo (confianza, comunicación, colaboración) son esenciales para el bienestar y la actividad profesional. Valida la importancia del trabajo en conjunto como medio para optimizar el ambiente institucional; avala tus sesiones de integración y cooperación como un enfoque estratégico para potenciar las relaciones entre personas.

Finalmente, tenemos lo expuesto por Kouhsari et al. (2024) en su investigación titulada “The association between school climate, teacher emotions and adaptive instruction (Frontiers in Education)”, es un estudio con una extensa muestra que conecta aspectos del ambiente escolar con las emociones de los docentes y su habilidad para ajustar su enseñanza. Descubre que un ambiente positivo beneficia las emociones de los docentes (bienestar, motivación) y la enseñanza adaptativa. Reitera que mejorar las relaciones y el ambiente no solo modifica percepciones, sino también las prácticas educativas; por lo tanto, tu propuesta (formación y desarrollo personal) puede impactar tanto en la calidad de la enseñanza como en el ambiente.

### **1.3.2. Antecedentes nacionales:**

Asimismo, en relación con la línea de investigación realizada, tenemos los siguientes antecedentes a nivel nacional que han respaldado el estudio que se llevó a cabo:

La Torre en su investigación, de tipo casi experimental y con fines propositivos, puso su atención en la problemática referente a las deficientes relaciones entre el personal docente y la administración, lo cual generaba un entorno organizacional inadecuado. La meta fue crear un modelo de gestión institucional que, al enfocar sus esfuerzos en la mejora de dichas relaciones, propiciara un ambiente más favorable. La hipótesis formulada fue que la adopción del modelo conseguiría optimizar el clima laboral. Este antecedente respalda con fuerza la tesis al señalar la desconexión entre directivos y docentes como el núcleo del inconveniente, algo que su análisis en Huarmaca también respalda (un 86% no siente aprecio por parte de la administración). La diferencia fundamental radica en que La Torre sugiere un Modelo de Gestión, en contraste con su propuesta referida a las relaciones interpersonales (Programa); no

obstante, ambos representan iniciativas propositivas enfocadas en la intervención. Esto refuerza su perspectiva de solución a través de la gestión de las relaciones humanas.

Asimismo, tenemos la investigación de Ramos que es de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo realizada en Chachapoyas. El propósito del estudio fue identificar la relación existente entre las dos variables. Se halló un elevado nivel de correlación directa positiva y significativa ( $R_s=0.854$ ) entre el clima institucional y las relaciones interpersonales entre los docentes de Nivel Primario. Como conclusión, se determinó que un clima institucional favorable está relacionado con buenas relaciones interpersonales, y viceversa. A pesar de ser un estudio correlacional (y no propositivo), esta información es esencial para su Marco Teórico y la Discusión de Resultados. Establece la relación de causa y efecto validada en el contexto peruano. Su hipótesis parte de la premisa de que las relaciones deficientes (causa) causan un clima inadecuado (efecto). Este antecedente le permite sostener con evidencia que la fuerte correlación positiva encontrada en Chachapoyas apoya la idea de que, si su Propuesta mejora las relaciones, el clima en Huarmaca también mejorará automáticamente.

Finalmente tenemos el trabajo de investigación de Chávez, que tuvo el propósito fundamental fue crear un programa de habilidades interpersonales que mejore el ambiente institucional en la I. E. de Tacabamba. La investigación tuvo un enfoque descriptivo y propositivo, y a través de encuestas, se determinó que todos los empleados (administrativos, docentes y mandos) clasificaban el clima institucional

como intermedio. Con estos hallazgos, se elaboró la propuesta del programa. Esto se considera un precedente de diseño directo. Su tesis se titula "Propuesta de relaciones interpersonales" y comparte el mismo propósito que este estudio (mejorar el ambiente institucional). La investigación de Chávez García justifica de manera metodológica su elección de diseño (descriptivo y propositivo), que es el mismo que usted utiliza. Además, el diagnóstico que reportó un nivel intermedio (100%) en Tacabamba contrasta con los resultados bastante desfavorables de su I. E. N° 15489 (81% de ambiente inadecuado, 100% de reuniones improductivas), lo que subraya la mayor urgencia y necesidad de su propuesta.

#### **1.4. Base teórica.**

La educación, junto con sus procesos, las dinámicas interpersonales dentro de la comunidad educativa y el clima institucional, puede considerarse un sistema compuesto por subsistemas más pequeños e integrado en sistemas más amplios. Un sistema se define como un conjunto de elementos, partes o componentes que están interconectados y funcionan en conjunto para alcanzar objetivos comunes. Según la teoría, un sistema es una entidad autónoma con cierto grado de permanencia y estabilidad, formada por subsistemas estructurales y funcionales. Además, los sistemas tienen la capacidad de transformarse dentro de límites establecidos y adaptarse a los cambios de lo circundante.

Considerando lo generado, además del proceso de gestión institucional, se entienden que están comprendidos a nivel sistémico. Este sistema tiene un origen, procesa los datos transformándolos en información útil para fines específicos, y la almacena en soportes determinados. Está compuesto por varios subsistemas, cada uno con objetivos particulares, que en conjunto conforman el sistema de información de la institución educativa.

Las entidades se desarrollan en contextos diseñados para proporcionar información en organizaciones o instituciones. Estos componentes incluyen personas, datos, actividades o procesos, y recursos tecnológicos, como hardware, para el almacenamiento y procesamiento de información.

Además, lo conducente a organizar las bases de la información, este debe entenderse con base en elementos tecnológicos que permiten registrar, almacenar, distribuir, actualizar y usar datos organizados tanto dentro como fuera de las organizaciones.

#### **1.4.1. Teoría de las relaciones humanas.**

Esta teoría, originada en los Estados Unidos, se establece como una reacción y una alternativa en lo clásico de la administración. El principal impulsor fue Mayo (1880-1949), quien trabajó junto con colaboradores destacados como Mary Parker Follett, Abraham Maslow y Douglas McGregor. La Teoría de las Relaciones Humanas surgió para satisfacer necesidades con mayor productividad, promoviendo al mismo tiempo una relación armoniosa entre trabajadores y empleadores, siendo los experimentos de Hawthorne un factor clave para su desarrollo.

Es fundamental señalar que Mayo desarrolló el enfoque centrado en el "hombre social". Desde su perspectiva, los empleados no solo desempeñaban su labor motivados por las condiciones físicas o laborales de las organizaciones, sino también por los vínculos sociales que formaban con sus compañeros de trabajo.

El investigador, sostenía que todo trabajador con satisfacción, en entorno de trabajo adecuado, podría alcanzar un mayor nivel de productividad. Sin embargo, reconoció que esto no era suficiente para generar los cambios esperados. Era necesario considerar otros factores, por ejemplo, salario, intereses, cultura organizacional y estructura de empresa.

De esta manera, Mayo planteó que el ser humano es inherentemente sociable, alguien que forma vínculos y relaciones significativas con los demás.

Uno de sus objetivos principales, además de incrementar la producción, era gestionar las dinámicas informales en los trabajadores. Mayo propuso la creación de espacios de convivencia dentro de las empresas, lo que fomentaría la inclusión y fortalecería el sentido de pertenencia, contribuyendo a un mejor desempeño laboral y una mayor cohesión entre los empleados.

Asimismo, esta teoría introduce la importancia de la comunicación bilateral, la retroalimentación y las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. También establece directrices sobre el rol que debe asumir el líder en su relación con los empleados, enfatizando la necesidad de generar el trabajo colectivo.

La proyección del trabajo es a nivel de equipo, entendiendo este como una comunidad donde los integrantes colaboran de manera conjunta, apoyándose mutuamente en las tareas que llevan a cabo. Por otro lado, un grupo es simplemente una agrupación de personas a quienes se asignan tareas específicas, pero sin necesariamente trabajar de manera coordinada o interdependiente.

Las relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera de las instituciones educativas, desempeñan un papel clave en la creación de un clima institucional favorable y en la promoción de educar con calidad.

De manera esencial se comprende la importancia de mantener relaciones interpersonales positivas, ya sea con colegas o con los miembros de la comunidad educativa.

Un aspecto básico para lograr interactuar saludablemente, desde una perspectiva, que desde la psicología se le denomina *caricia*, un gesto que comunica al ser sobre el reconocer su presencia. Reconocimiento que suele llevar implícita la aprobación. El saludo se constituye el ejemplo palpable de caricia psicológica.

Las caricias psicológicas contribuyen al desarrollo personal y pueden manifestarse de forma verbalizada o física. Cuando estos reconocimientos se muestran recíprocos, generan lo que se conoce como saludos preliminares, es decir, intercambio social inicial, ocurre antes de abordar temas laborales o de negocio. Estos momentos previos ayudan a establecer una conexión humana antes de "entrar en materia".

Billikopf explica que la *caricia psicológica* evoca un contacto similar al que se da a un infante mediante caricias, pellizcos o palmaditas. Sin embargo, en la adultez, estas muestras físicas de afecto son poco frecuentes, salvo en contextos específicos, como el deportivo. En el ámbito educativo, las caricias psicológicas suelen expresarse a través de lo verbal o desde lo corporal. Ejemplos de estas incluyen gestos como sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales, invitaciones como compartir una bebida o incluso detalles simbólicos.

Estas acciones incluyen gestos como colocar una mano en el hombro de alguien. Si bien estas acciones pueden transmitir interés y amistad, también pueden generar incomodidad o malentendidos, dependiendo del contexto o de las personas involucradas.

Recibir atención es una necesidad fundamental del ser humano. En muchas ocasiones, los seres humanos prefieren recibir atención de cualquier índole en lugar de no ser tomados en cuenta. Por ejemplo, sería incómodo encontrarse con un colega o amigo después de varios días sin verlo y no saludarlo ni verbal ni gestualmente. La ausencia de una caricia psicológica, como ignorar a alguien o actuar como si no existiera, puede resultar en un trato frío o despectivo conocido como "hacerle el vacío".

Es importante considerar que las diferencias individuales dentro de una misma nación suelen ser más significativas que las diferencias entre naciones. Factores considerados como experiencia y que no han generado algo positivo, más bien negativo, influyen en la conducta humana y en las expresiones culturales, moldeando la manera en que las personas perciben y responden a las caricias psicológicas.

#### **1.4.2. Relaciones interpersonales y la gestión educativa.**

En el trayecto de nuestra vida, establecemos diversas situaciones con quienes nos rodean, ya sean nuestros padres, hijos, amistades, compañeros de trabajo o estudio. Estas relaciones nos permiten intercambiar perspectivas, emociones y maneras de entender la vida, además de compartir necesidades, intereses y sentimientos. Este tipo de vínculos son conocidos como relaciones interpersonales.

Las relaciones interpersonales son un aspecto fundamental de la vida humana. Cada persona tiene el derecho de decidir con quién se relaciona, cómo establece esos vínculos y en qué momentos. Asimismo, contamos con el derecho de esforzarnos por construir relaciones positivas con los demás, siempre preservando nuestra dignidad.

En estas relaciones expresamos nuestras ideas, formas de actuar y emociones, que están presentes en cada vínculo que establecemos. Ya sea en el ámbito familiar, amistoso, laboral u otros, nuestras relaciones reflejan quiénes somos y cómo nos conectamos con los demás.

Las relaciones interpersonales implican una interacción mutua entre dos o más individuos. Estas relaciones, al ser de naturaleza social, están regidas por normas y estructuras sociales. Cualquier vínculo interpersonal, con la comunicación establecemos el desempeño como un medio esencial o se vincule al rol de la persona.

Lo comunicativo establece transmitir señales (como sonidos, gestos o signos) con el propósito de expresar un mensaje. Para que la comunicación sea efectiva, es fundamental que el receptor tenga la capacidad de interpretar y comprender el mensaje emitido. Si este proceso falla, la interacción interpersonal se verá afectada y podría resultar difícil.

Es importante destacar que las relaciones interpersonales, constituyen un medio para lograr determinados propósitos, también constituyen un fin en sí mismas. Como seres sociales, los humanos necesitan relacionarse y mantener cercanía con otros individuos.

Este tipo de actividades hacen referencia, cómo las personas perciben el nivel de ayuda, apoyo mutuo, respeto y consideración en sus interacciones. También abarcan el proceso comunicacional desarrollado entre dos o más individuos. Estas relaciones se consideran fundamentales, en todo proceso escolar ya que durante el proceso educativo ocurre una interacción recíproca en la que los involucrados evalúan los comportamientos de los demás y generan opiniones sobre ellos.

Según García (1997), "las relaciones interpersonales se entienden como las diferentes posturas que las personas asumen frente a quienes las rodean" (p. 32). Además, señala que estas están vinculadas tanto a lo actitudinal como a la interacción que sostienen individuos.

Entre las actitudes positivas pueden encontrarse varias situaciones en relación a las relaciones interpersonales. Sin embargo, pueden surgir actitudes negativas, ello no permite la generación de una dinámica interna, explícita o implícita, de deseos, aspiraciones e intereses tanto grupales como personales.

Los individuos establecen relaciones basadas en la expectativa de reciprocidad, donde dan y reciben, escuchan y son escuchadas, comprenden y son comprendidas, actúan con honestidad, se aceptan mutuamente, se ayudan, reconocen el potencial de los demás y se protegen. En este proceso, lo comunicacional y el fortalecimiento de la autoestima desempeñan un papel fundamental.

#### **1.4.3. Clima institucional y las relaciones interpersonales.**

Se hace necesario comprender en estos procesos el entorno sociocultural donde se desarrollan las actividades de la institución educativa. Esto incluye aspectos físicos, factores personales y funcionales, además lo cultural y social en diversos grupos humanos, contexto y las interacciones de los miembros de la comunidad educativa. Estos subsistemas, aportan de forma única al desarrollo de las relaciones interpersonales y grupales en el marco del desarrollo institucional, siendo necesario establecer diversas formas de generar posibles proyecciones de mejoras en el proceso de gestión institucional.

El proceso de aprendizaje del sujeto, está determinado en esencia por sus vivencias, la interacción, lo vivencial, con ello se transforma diversas relaciones sociales cuando se desarrollan dentro de grupos, desempeñando un papel clave en la regulación de comportamientos en las instituciones educativas. No obstante, estas relaciones están por distintas disposiciones institucionales.

La comunicación, por su parte, es un elemento de base en la organización relevante y compartirla con otros. Su presencia o ausencia tiene un impacto directo, positivo o negativo, en la dinámica organizativa institucional de ámbito cotidiano, se considera en este sentido desarrollar procesos alternativos, basados en la generación de aprendizajes vinculantes.

Las relaciones dentro de una institución tienen un impacto directo en el clima laboral, siendo un elemento fundamental para facilitar la organización institucional, como lo propositivo y de cambio. Estas acciones están influenciadas por la cultura de cada uno de sus miembros y suelen estar acompañadas de un grado de incertidumbre, ya que no siempre es posible tener la certeza de que sean auténticas, sólidas y transparentes.

Estas actividades, se originan a partir de la afinidad entre personalidades. En el contexto de una institución educativa, estas relaciones pueden influir de manera positiva o negativa en el clima institucional. La situación tiende a complicarse cuando los cargos directivos están sujetos a constantes cambios, rotaciones frecuentes o se ocupan de manera provisional.

En tales casos, las relaciones con los directivos suelen volverse complejas, e incluso inviables, debido a la falta de sentido de pertenencia hacia la institución. Esto se agrava cuando los directivos han sido designados por imposición, en escenarios críticos.

La ausencia de un sistema de comunicación eficaz en la institución educativa, sumada a factores de rotaciones permanentes e inoportunas, el personal, como primer actor, los limitados elementos en una organización, contribuye en la formación de un ambiente social que incide directamente en el plano institucional. Este clima afecta diversos aspectos, como el nivel organizativo, desempeño profesional, la toma de decisiones y el seguimiento de las acciones implementadas. Un clima institucional positivo resulta esencial para el óptimo funcionamiento de la institución educativa, ya que se construye a través de un entorno basado en el apoyo mutuo, la comunicación.

En síntesis, las relaciones interpersonales y el clima institucional son componentes esenciales, en este caso al integrarse dentro del sistema educativo, contribuyen a garantizar un servicio educativo de calidad. Estas actividades se ven influenciadas en los considerandos de diversos factores sociales que pueden impactar el servicio educativo tanto de manera positiva como negativa. Para comprender estas dinámicas, resulta indispensable considerar teorías como de los sistemas, las inteligencias múltiples, la cultura organizacional y el clima institucional, ya que todas ellas aportan herramientas clave para analizar y mejorar las interacciones personales.

Además, es fundamental emplear enfoques epistemológicos que permitan interpretar el contexto de manera integral, enmarcando, la gestión educacional, comunicación y los valores culturales de los miembros de la comunidad educativa. De este modo, el clima institucional se posiciona como un elemento central para asegurar la excelencia del servicio educativo.

#### **1.4.4. Gestión de la Institución Educativa.**

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el término "gestión educativa" comenzó a utilizarse en Estados Unidos, y en la década de los setenta, se adoptó también en el Reino Unido. Fue en la década de los ochenta cuando América Latina empezó a incorporar este concepto. La gestión educativa tiene como objetivo “trasladar” y aplicar los principios generales de la gestión empresarial al ámbito específico de la educación. El concepto de gestión educativa abarca tanto los fundamentos de la gestión como las prácticas cotidianas de este enfoque en el ámbito educativo y sus diversas estructuras organizativas.

La gestión educativa está estrechamente vinculada a una dimensión política en su aplicación, no solo por sus fundamentos teóricos, sino también por la conexión directa entre el sector educativo y los gobiernos que dirigen el aparato estatal, siendo el Ministerio un componente o sub sistema dentro de este.

La gestión se entiende como «la habilidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, las personas y los objetivos más altos de la organización en cuestión». En otras palabras, la gestión es «la capacidad de coordinar los recursos disponibles de manera que se logren los objetivos establecidos».

En un artículo publicado en *Harvard Business Review* titulado "*Planning as Learning*" (*El planeamiento como aprendizaje*), Arie de Geus define la gestión como «un proceso de aprendizaje que requiere una adecuada integración entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, personas y objetivos superiores, tanto al interior de la organización como en su relación con el entorno». De manera similar, Senge entiende el aprendizaje como «el proceso de ampliar las capacidades para alcanzar aquello que deseamos». Desde esta perspectiva, el aprendizaje no es únicamente un proceso individual, sino que se consolida y se valida a través de la acción. Por consiguiente, la gestión organizacional, concebida como un aprendizaje continuo, se presenta también como un mecanismo para asegurar la supervivencia de la organización, manteniendo una interacción constante con su contexto y entorno.

La gestión es un concepto más amplio y complejo que la administración. Mientras que la administración se centra en la ejecución de órdenes o planes previamente establecidos, la gestión implica no solo ejecutar, sino también planificar, tomar decisiones estratégicas y adaptar las acciones a los contextos específicos.

La administración, concebida como la mera implementación de un plan sin atender a las particularidades del entorno, no representa adecuadamente la realidad de las situaciones.

En el ámbito de la gestión educativa, surge un desafío particular: dado que el propósito principal de la gestión es la formación de seres humanos, el contexto interno —específicamente los estudiantes— puede confundirse conceptualmente con el objetivo final de la organización. Esta característica es única en el sector educativo y no se observa en otros tipos de organizaciones, donde los fines suelen estar claramente diferenciados de los actores internos.

Es esencial tener en cuenta las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro del sistema de la Institución Educativa. La gestión implica trabajar con personas de al menos dos generaciones diferentes, cada una con distintas perspectivas sobre el mundo, la vida, y con visiones de futuro que pueden ser incluso contradictorias. Según el Ministerio de Educación del Perú, la gestión educativa se divide en tres componentes: la gestión administrativa, la gestión institucional y la gestión pedagógica.

#### **1.4.5. Cultura organizacional y clima institucional.**

Nos encontramos en una de las etapas más dinámicas en la evolución de las organizaciones sociales, y la escuela no puede quedarse al margen de este desafío; debe integrar estos cambios en su esencia para mantenerse relevante. Sin embargo, el sector educativo enfrenta una fuerte resistencia al cambio y a lo desconocido, lo que dificulta su adaptación. En el contexto de la globalización, las instituciones más exitosas son aquellas capaces de adaptarse con rapidez, y la clave para lograrlo radica en la adopción de nuevos paradigmas que permitan una reorganización eficiente y acorde a las exigencias del entorno actual.

La cultura se refiere al conjunto de entendimientos y valores compartidos por los miembros de una comunidad. En el contexto organizacional, la cultura se entiende como un sistema de valores y creencias comunes que involucra a las personas, la estructura de la organización, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control. Todos estos elementos interactúan para establecer normas de comportamiento. Así, una cultura organizacional adecuada puede dar sentido a las actividades educativas. La cultura organizacional incluye principios duraderos que guían el comportamiento y cumple funciones clave, tales como: transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, promover el compromiso con un propósito superior al individual, reforzar la estabilidad del sistema social y proporcionar fundamentos aceptados para la toma de decisiones.

Al referirse a las instituciones educativas, es fundamental poner el foco en los recursos humanos y en los grupos que las conforman, ya que cada uno de sus miembros posee sus propios pensamientos y modelos sobre cómo comprender el proceso educativo y su rol en la era de la globalización. La principal exigencia para los recursos humanos en las organizaciones actuales es la necesidad de adaptarse y cambiar de manera continua.

Este cambio, relacionado con la eficacia, es un elemento clave en las organizaciones de la era global. La eficacia se entiende como la capacidad de lograr el efecto deseado.

En el ámbito de la gestión, un aspecto de base es lo referido a lo social, la eficacia tiene vinculación científica disponible sobre los procesos emocionales, con ello se busca desarrollar desde una posibilidad emergente la institución.

Consideramos que para estos aspectos de análisis debemos atender los elementos siguientes:

1. **Lo que se busca modificar:** Enfoque del estudio se centra en las relaciones interpersonales dentro de la escuela.
2. **Procesos del cambio:** aplicación de un modelo específico para transformar estas relaciones.
3. **Agentes del cambio:** Miembros de la comunidad educativa, organizados en grupos, son agentes clave del cambio.

4. **Factores del cambio:** Consideran el clima organizacional y calidad del servicio educativo como factores esenciales.
  
5. **Lugar donde se produce el cambio:** El cambio se lleva a cabo en la institución educativa.

Es relevante señalar que el estudio del clima puede enfocarse tanto en la institución en su conjunto como en los procesos que ocurren en espacios más pequeños, como el aula de clases.

Lo planteado sugiere que, dado que las personas son el centro de las relaciones, los comportamientos adoptados en situaciones específicas de interacción pueden, en ciertos casos, obstaculizar las relaciones interpersonales y, en otros, promoverlas.

Estas actividades desarrolladas de manera objetiva, permiten objetivizar las bases de su desarrollo en actitudes positivas como la cooperación, la acogida, la participación y la autonomía, y se sustentan en el diálogo, la valoración mutua y la confianza, el clima institucional será favorable y enriquecedor. Sin embargo, si las relaciones dentro de la institución se fundamentan en actitudes negativas, tales como la competitividad, la intolerancia, la frustración, el individualismo, la falta de tacto, las reacciones impulsivas y descontroladas, el aplazamiento de decisiones y la dificultad para reconocer los propios errores, el clima institucional será negativo.

## **1.5. Definición y operacionalización de variables:**

### **1.5.1. Definiciones conceptuales:**

#### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales se definen como los vínculos que las personas establecen entre sí en función de la comunicación, la cooperación, la empatía y el respeto (Chiavenato, 2017). Según Davis y Newstrom (2015), las relaciones humanas en el trabajo son determinantes para la motivación, la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Schramm (1971) sostiene que la comunicación efectiva es el eje fundamental de toda relación interpersonal, ya que permite comprender y compartir significados entre los miembros de una organización. En el contexto educativo, González (2020) afirma que las relaciones interpersonales positivas entre docentes promueven un ambiente de colaboración y aprendizaje mutuo, fortaleciendo la convivencia escolar.

#### **Clima institucional**

El clima institucional se concibe como la percepción compartida que tienen los miembros de una organización respecto a su ambiente laboral y las condiciones que influyen en su comportamiento (Likert, 1967; Litwin & Stringer, 1968).

Según Chiavenato (2017), el clima organizacional refleja la interacción entre los estilos de liderazgo, las normas institucionales y las actitudes del personal, generando satisfacción o desmotivación. Robbins y Judge (2019) señalan que el clima institucional influye directamente en la productividad, la cohesión y la estabilidad emocional de los trabajadores.

En el ámbito educativo, Palma (2021) enfatiza que un clima institucional positivo fortalece la identidad y la cultura organizacional, generando compromiso y bienestar entre los docentes.

### 1.5.2. Dimensiones de las variables:

#### Dimensiones de las relaciones interpersonales:

1. Comunicación asertiva.
2. Empatía y respeto mutuo.
3. Cooperación y trabajo en equipo.
4. Resolución de conflictos.

#### Dimensiones del clima institucional:

1. Comunicación institucional.
2. Liderazgo directivo.
3. Trabajo colaborativo.
4. Satisfacción y motivación laboral.

### 1.5.3. Matriz de operacionalización de las variables:

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumento
<b>Relaciones interpersonales</b>	1. Comunicación asertiva	- Claridad y apertura en la comunicación	Escala tipo Likert 1-5 (1=Totalmente en desacuerdo, 5=Totalmente de acuerdo)	Cuestionario aplicado a docentes
	2. Empatía y respeto	- Actitud empática		
	3. Trabajo en equipo	- Nivel de cooperación		
	4. Resolución de conflictos	entre docentes		

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Instrumento</b>
		- Capacidad de resolver desacuerdos		
		- Transparencia y fluidez en la información institucional		
<b>Clima institucional</b>	1. Comunicación institucional 2. Liderazgo directivo 3. Trabajo colaborativo 4. Satisfacción laboral	- Estilo de liderazgo participativo y motivador - Participación en decisiones y actividades institucionales - Nivel de satisfacción y motivación de los docentes	Escala tipo Likert 1-5 (1=Muy insatisfecho, 5=Muy satisfecho)	Cuestionario aplicado a docentes

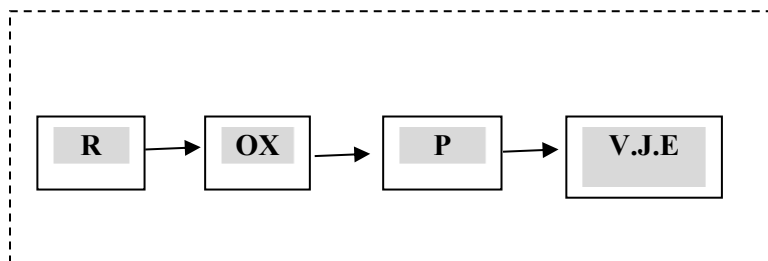
## CAPÍTULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 2.1. Diseño de contrastación de hipótesis.

En el presente estudio para contrastar la hipótesis se utilizó el método inductivo ya que en primer lugar vamos a registrar y analizar la información del hecho o fenómeno estudiado, posteriormente elaboramos una propuesta basada en las teorías de las relaciones humanas y la gestión educativa, luego es sometida a un juicio de expertos para lograr determinar si aplicando la innovación se logra optimizar el clima institucional, de esta manera se estaría logrando la contrastación de la hipótesis.

La investigación, está representada por el siguiente esquema gráfico.



#### Leyenda:

**R** : Realidad observable

**OX** : Observación de las dificultades de la realidad.

**P** : Propuesta

**V.J.E.:** Validación por juicio de expertos

**P.M** : Propuesta mejorada

### 2.3. Población y muestra.

#### Población

La población objeto de este estudio de investigación está conformada por 16 docentes que pertenecen a la institución educativa N° 15489, ubicada en Huarmaca.

#### Muestra

La muestra utilizada en esta investigación será la misma que la población, y estará conformada por 16 docentes.

### 2.4. Técnicas, instrumentos, equipos, materiales.

**Tabla 1**

#### Técnicas e instrumentos

TECNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario
Análisis documental	Ficha de registro de datos
	Gestores bibliográficos (Zotero)

**Nota:** simplificación de información utilizado en el proceso investigativo.

## **2.5.Los métodos.**

La noción de método empleada es la que describen Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998), quienes indican que el método científico es la estrategia planeada que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio; es un proceso de razonamiento que busca no solo describir los hechos, sino también explicarlos, combinando inducción y deducción, es decir, el pensamiento reflexivo para resolver el problema (p. 86).

Se utilizaron diversos métodos:

- **El método deductivo.**

Parte de teorías o datos generales aceptados por la comunidad científica para llegar a conclusiones o resultados específicos. En esta investigación, se partió de los aportes teóricos sobre relaciones interpersonales y clima institucional, para luego realizar observaciones particulares que llevaron a las conclusiones. Este método sigue el proceso de lo general a lo particular.

- **El método inductivo.**

Comienza con casos, datos o eventos específicos y, a partir de ellos, se construyen la información, el conocimiento y las teorías. Este enfoque va de lo particular a lo general.

- **El método analítico.**

Consiste en descomponer un todo en partes hasta llegar a elementos indivisibles. Se divide el conjunto en sus componentes y se estudia cada uno de manera particular.

- **El método sintético.**

Integra las observaciones para reconstruir el todo que fue descompuesto mediante el análisis.

- **El método histórico-lógico.**

Este método se emplea para analizar la evolución del problema y anticipar cómo podría desarrollarse si no se toma acción para resolver el problema de la alteración de las relaciones interpersonales. Es fundamental, ya que permite contextualizar la investigación en un marco temporal y proporciona una explicación de la lógica detrás de su ocurrencia. Asimismo, se emplearon métodos para la recolección y tratamiento de datos:

- **Métodos empíricos.**

Incluyen entrevistas, encuestas y observación.

- **Métodos estadísticos.**

Se utilizaron medidas de concentración y dispersión, realizando análisis con medidas de tendencia central y dispersión. En la prueba de la hipótesis, se aplicó la correlación de Pearson para relacionar las dos variables.

### **2.3.3. Procedimientos del proceso.**

En el tratamiento de los datos, se tomaron en cuenta las contribuciones de Kaplan y Saccuzzo (2006), quienes señalan que «el análisis de datos es un proceso de inspección, depuración y transformación de los datos con el objetivo de resaltar información útil, que sugiera conclusiones y respalde la toma de decisiones. El análisis de datos abarca diversas facetas y enfoques, utilizando una variedad de técnicas en campos como los negocios, la ciencia y las ciencias sociales» (p. 145).

Además, se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

- Se diseñaron instrumentos para la recolección de datos, cuya validez fue verificada mediante técnicas estadísticas.
- Se realizó una revisión exhaustiva de los datos obtenidos, evaluando su integridad y asegurando su validez.

## Capítulo III

### Resultados y Discusión

---

#### 3.1. Resultados de la evaluación diagnóstica.

**Tabla 2**

**Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico.**

Considera que la institución es un lugar adecuado para trabajar.	Frecuencia	Valor
	n	%
Sí	3	19%
No	13	81%
Total	16	100%

**Nota:** datos obtenidos al grupo de estudio.

El 81% de los encuestados indican que el lugar donde trabajan no es un ambiente adecuado, citando factores como conflictos, inadecuadas relaciones interpersonales, espacios de comunicación variables, entre otros, es decir el espacio de labores se constituye en un ambiente inadecuado para generar procesos de afirmación de buenas relaciones humanas.

**Tabla 3****Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico.**

Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar o estudiar en la institución educativa.	Frecuencia	Valor
	n	%
Sí	2	14%
No	14	86%
Total	16	100%

**Nota:** datos obtenidos al grupo de estudio.

El 86% de los encuestados no recomendaría la institución en la que trabajan a un familiar o amigo, debido a los diversos conflictos que, sin duda, afectan tanto las relaciones como el rendimiento general de la escuela. Mientras solo un 14% sí recomendaría la institución educativa.

**Tabla 4****Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico.**

¿Considera que los docentes reciben la información necesaria para realizar un trabajo eficaz y eficiente?	Frecuencia	Valor
	n	%
Sí	1	7%
No	15	93%
Total	16	100%

**Nota:** datos obtenidos al grupo de estudio.

Considerando los resultados un 93% de los gestores manifiestan que no reciben la información necesaria para efectuar su trabajo de manera eficaz y eficiente. En tanto un 7% manifiesta lo contrario, ello afirma las necesidades de mejorar los procesos oportunos a nivel de comunicación, con ello se considera establecer una ruta de proyección en la gestión de los procesos emocionales.

**Tabla 5****Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico.**

¿En la institución se puede decir lo que se piensa sin ofender o herir a las personas?	Frecuencia	Valor
	n	%
Sí	2	14%
No	14	86%
Total	16	100%

**Nota:** datos obtenidos al grupo de estudio.

El 86% de los encuestados, afirman existe una tendencia en perspectiva de no poder manifestar ideas o posturas con puntos de vista diferenciados, porque muchas veces se lleva a diversas interpretaciones descontextualizadas, mientras que solo el 14% opina lo contrario, quedando establecido un marcado sector de posturas diferenciadas y con poco nivel de incidencia en actos democráticos.

**Tabla 6****Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico.**

¿Las reuniones en equipo resultan de utilidad para que docentes puedan realizar adecuadamente su labor correspondiente?	Frecuencia	Valor
	n	%
Sí	2	14%
No	14	86%
Total	16	100%

**Nota:** datos obtenidos al grupo de estudio.

La totalidad de los encuestados, es decir el 100% de los sujetos de estudio, afirman que las reuniones en equipo tienen poca utilidad, ya su desempeño no está suscrito a este tipo de prácticas, más bien al correcto cumplimiento funcional de su labor. Señalan que, debido a los conflictos, estas actividades no son muy productivas en referencia a los proceso de la gestión.

**Tabla 7****Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico.**

<b>Se Trabaja en Conjunto para Solucionar los Problemas de la Institución Educativa.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Valor</b>
	<b>n</b>	<b>%</b>
Sí	1	7%
No	15	93%
Total	16	100%

**Nota:** datos obtenidos al grupo de estudio.

El 93% de los gestores indican que el trabajo en equipo no representa una practica que garantiza la productividad y el cumplimiento de las tareas que exige el proceso de la gestión institucional, esto afecta los niveles de desarrollo funcional a nivel de labor docente, es determinante asumir una postura que integre los procesos y por ende mejore la que se proyecta a nivel de procesos integradores en la labor de los actores del proceso.

**Tabla 8****Resultados del componente evaluativo a nivel diagnóstico.**

¿Considera usted que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo?	Frecuencia	Valor
	n	%
Sí	14	86%
No	2	14%
TOTAL	16	100%

**Nota:** datos obtenidos al grupo de estudio.

El 86% de los participantes en el estudio, afirman que la motivación es un aspecto fundamental para desempeñar un buen trabajo, sin embargo, señalan que su labor desempeñada con total responsabilidad no es valorada, ni reconocida por la plana directiva del plantel, lo que genera de alguna manera un ambiente poco favorable para que genere condiciones del trabajo colaborativo y de equipo con los integrantes de la I.E.

### **3.2. Discusión.**

En la actualidad, en el campo educativo, los términos de relaciones interpersonales y clima institucional están siendo considerados con mayor relevancia, ya que se toma conciencia de las implicancias que tiene la calidad educativa a nivel de servicio.

Los desafíos que se presentan en el mundo contemporáneo, permiten asumir los cambios que ocurren en los diversos escenarios actuales. Por esta razón, es esencial que estas instituciones establezcan relaciones interpersonales adecuadas que favorezcan un clima institucional positivo, integrando a todos los actores principales: directivos, docentes y administrativos. Estas relaciones son cruciales, ya que tienen un impacto directo en el trabajo institucional.

#### **Aspecto socio cultural y económico.**

Los estudiantes del grupo de estudio, provienen de familias campesinas que viven esencialmente de la agricultura, cuya producción depende de las lluvias en determinadas épocas del año. En las épocas de siembra, de cosecha, toda la familia participa de estas labores culturales, lo que hace que en esas épocas se produzca ausentismo de un buen grupo de los estudiantes.

Hacer que los hijos estudien es para que tengan una mejor vida es la ideas que los padres tienen para hacer que sus hijos asistan a estudiar, pero también tienen la idea que con esa educación pueden ir a la costa, es decir la educación es un elemento que contribuye al desarrollo social y por ende al crecimiento de las estancias localizadas en situaciones de proyección de alcance de logros.

Las condiciones socio económicas en las familias se expresa en la presencia de enfermedades infecto contagiosas, parásitos, desnutrición, etc. Se observan prácticas discriminatorias, inadecuadas formas de trato, en lo físico y psicológico, en el entorno familiar también existen estas manifestaciones de orden comunicativo y que se manifiestan de alguna manera en los procesos de integración.

### **Los estudiantes.**

Esta población de alguna manera se ve influenciada los agentes externos, que desdican de la realidad, lo que genera una sensación de alienación. Presentan una falta de motivación, en el PEA, lo cual evidencia elementos de conformismo con su situación actual y una indiferencia por mejorar. Esto se refleja en el incumplimiento de sus funciones como sujeto de estudio, el uso de las TEC, la falta de respeto a las normas institucionales, así como en el uso inadecuado de su tiempo libre, ya que no tienen horarios establecidos en casa. Como resultado, se observa aumento de la deserción escolar, repitencia y bajo rendimiento académico.

### **Formación y actualización docente.**

Se observa que los docentes manifiestan una actitud conformista y desactualizada, impartiendo conocimientos de manera tradicional y autoritaria, desconociendo lo psicopedagógico y formación pedagógica insuficiente. Además, presentan una participación deficiente en las actividades escolares programadas por la institución educativa y están desactualizados en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). También se percibe falta de asesoramiento y acompañamiento docente, así también el uso de estrategias para abordar problemas de aprendizaje. A esto se suma una carencia de valores y formación ética. Muchos de estos docentes no cuentan con los recursos económicos necesarios para desarrollar procesos de actualización profesional debido a las bajas remuneraciones, lo que les obliga a dedicarse a otras actividades para complementar sus ingresos.

### **En el área de gestión educativa.**

Gestionar los destinos de una institución educativa requiere comprender las cuatro dimensiones que la integran: la pedagógica, la administrativa, la institucional y la comunitaria

En lo **administrativo**, existen dificultades para la atención de los trámites, en su mayoría se hacen de modo verbal, sin embargo, los trámites de la institución para los organismos intermedios requieren de documentación escrita.

Los procesos y la organización de información presentan limitaciones. Se observa lentitud en el trámite documentario y una inaplicabilidad de la simplificación administrativa, debido al desconocimiento de la normatividad vigente por parte de los directivos y docentes, así como al incumplimiento de labores administrativas. Esto se traduce en una falta de coordinación con entidades estatales y particulares. Además, se elaboran documentos que no se ajustan a la realidad, y existe una carencia de seguimiento y monitoreo a la labor administrativa de las instituciones.

En cuanto a la gestión institucional, se evidencia un desconocimiento por parte del personal directivo sobre los documentos clave para la gestión educativa, así como en la elaboración de los mismos. Esto incluye documentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), el Plan de Calidad Educativa Institucional (PCEI), el Informe de Gestión Anual (IGA), entre otros.

Estos documentos se elaboran para cumplir con exigencias de las instancias intermedias del MINEDU, se copian de otras instituciones y casi siempre no se aplican.

En la institución educativa N° 15489, Huarmaca, la **gestión pedagógica** debe generar propuestas a nivel de lineamientos de política institucional articulados en los distintos niveles educativos.

En esta dimensión encontramos problemas como:

- Los cambios constantes en las propuestas pedagógicas impiden el avance curricular, pese a que se cumple con estandarizar el desarrollo de contenidos curriculares por áreas del saber.
- Se observa la falta de estrategias definidas para la evaluación y la elaboración de materiales educativos diversificados que estén alineados con la realidad local o provincial.
- Existen dificultades para atender la heterogeneidad de los ritmos de aprendizaje de los estudiantes, así como para distribuir las secciones por edad cronológica, lo cual se ve agravado por la limitación del personal docente.
- La falta de valores, afecta negativamente la formación estudiantil, lo que pone en riesgo su formación estudiantil.
- Ausencia de procesos educativos en los que se incorporen los aspectos culturales de la comunidad.

En la gestión **comunal** es donde también se aprecian problemas con la participación de los padres y madres de familia en el acompañamiento de la educación. El pensamiento de los padres se caracteriza por entender que son los profesores y la escuela responsable de la educación de los educandos.

En la administración educativa también se puede identificar el desafío de las relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad escolar. Los directivos presentan un desconocimiento en cuanto a la gestión educativa, lo que genera desorganización entre las autoridades de la institución. Además, se observa una práctica inadecuada de los valores por parte de los maestros y el incumplimiento de las normas de convivencia, debido al desconocimiento del reglamento interno y a la falta de respeto por los canales jerárquicos, lo que refleja una carencia de vocación docente y una deficiente colaboración en equipo entre los educadores.

Se perciben maestros indiferentes en las actividades de integración, sin una proyección hacia la comunidad. En muchos casos, se imponen normas y acciones tanto a los maestros como a los alumnos y padres de familia. Además, se nota una baja autoestima entre los docentes, una falta de compromiso para resolver los problemas educativos y una resistencia al cambio de actitud que podría mejorar las relaciones interpersonales.

El desconocimiento de las características bio-psico-sociales de los jóvenes lleva a una conducción inadecuada de los aprendizajes, situación que se agrava aún más por la escasez casi constante de materiales y recursos educativos en las clases. A esto se suma el desconocimiento de los docentes en el manejo de tecnologías educativas y la falta de textos escolares. También se podría señalar la escasa práctica de los docentes en la implementación de acciones para diversificar el currículo.

En las instituciones educativas de la provincia de Huancabamba y en el distrito de Huarmaca, las relaciones interpersonales entre directivos, personal docente y administrativo está resquebrajada, las relaciones interpersonales no son armoniosas, en la mayoría de ellas se observan comportamientos y actitudes violentas y agresividad, de hipocresía, emociones negativas y antivalores.

La institución educativa N° 15489, Huarmaca, se muestra como en otras instituciones educativas una falta de identidad e iniciativa de las responsabilidades asumidas por cada uno de los miembros integrantes de la comunidad educativa, este hecho incluso se manifiesta en el diagnóstico del proyecto educativo institucional en la que indica que las relaciones interpersonales de la Institución Educativa no son ni exitosas, ni armoniosas ni eficientes.

### **3.3. Propuesta.**

#### **Prolegómenos.**

Actualmente el sistema educativo es uno de los más criticados y señalados por el servicio que ofrece a las nuevas generaciones. En temas de educación es el sistema responsable de desarrollar un aspecto fundamental en la vida de los ciudadanos de una sociedad: transmitir el saber existente a las nuevas generaciones. Las constantes críticas y cuestionamientos sobre baja calidad del PEA, deserción y repitencia escolar, desactualización en la formación docentes y directivos, de igual manera considerar la relevancia de los contenidos enseñados, son algunos de los temas que ocupan un lugar destacado en los medios de comunicación, así como en las conversaciones cotidianas de docentes, estudiantes y la sociedad en general. Todo esto está estrechamente relacionado con las maneras en que se lleva a cabo el trabajo dentro de las diversas instituciones educativas.

Por eso es que actualmente a las autoridades en las instituciones educativas se les exige asumir la responsabilidad de gestionarlas y conducir el servicio educativo al nivel de las exigencias del presente siglo, para alcanzar esto es indispensable que todo el personal trabaje de forma colaborativa, en equipo y para ello es indispensable generar espacios de trabajo equilibrados.

Es aquí donde una propuesta de esta índole calza en favor de mejorar el clima institucional, es fundamental, establecer esta línea de desarrollo, por lo tanto, no es

posible mejorar el servicio educativo sin que el personal docente se sienta motivado, autovalorado, reconocido, comprometido, etc.

La propuesta de relaciones interpersonales implica asumir prácticas que orienten nuestras formas diarias en que se trabaja, en que se relacionan, implica que todos los profesores participen de forma colectiva. La innovación comprende tres momentos:

**Sensibilización.** Constituye el inicio y el momento o la etapa en la que se promueve los procesos reflexivos en relaciones interpersonales y su impacto en el clima institucional y en calidad del servicio educativo ofrecido en la institución educativa N° 15489 de Huarmaca involucra a los docentes que laboran en la I.E. Las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa influyen directamente en el ambiente dentro de la institución, afectando tanto el bienestar de los involucrados como la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. La forma en que los docentes se relacionan entre sí y con los estudiantes tiene un papel crucial en la creación de un entorno propicio para el desarrollo académico y personal de los estudiantes.

Se empieza con reflexiones acerca del significado y las relaciones personales entre cada uno de los docentes, y sus posibles implicancias en las relaciones con los estudiantes y la comunidad.

### **Diseño de la propuesta.**

Es el momento donde se promueve la participación de la comunidad educativa y en especial de la comunidad docente, para sugerir formas de relacionarnos entre docentes,

se plasma el compromiso que se asume y debe ser cumplido de modo colectivo. Estas relaciones deben contribuir a generar el modelo de institución educativa, de docente, de estudiante, elementos el cual deben ser patrimonio de la institución y garantía de una mejora sustantiva en los procesos formativos.

Requerimos pensar en un modelo de docente considerando los elementos de la propuesta, se les denomina maestro 4.0 para relacionarlo con la versión en perspectiva del desarrollo industrial. Se puede afirmar que el profesor tiene un dominio de ideas sobre un mundo que surge a partir del avance tecnológico, el desarrollo pedagógico centrado en el estudiante y el aprendizaje, así como en el fomento de la curiosidad (a través de la investigación, la imaginación y la innovación). Además, se enfoca en el autoaprendizaje y el aprendizaje colaborativo entre estudiantes y docentes, promoviendo la integración en redes de comunicación dentro de un mundo globalizado.

La valoración de los estados institucionales, nos permiten desarrollar de una forma adecuada para generar conocimientos, lo que resalta la importancia de la colaboración y el uso de nuevas herramientas para la creación y el desarrollo del saber.

### **Programa de concientización.**

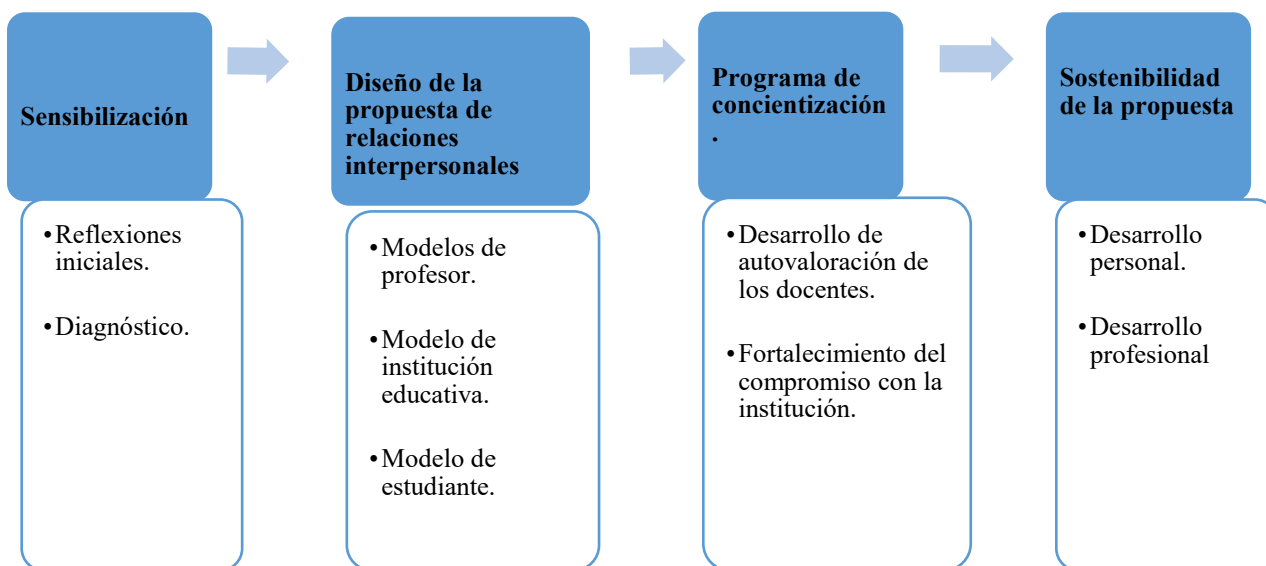
Conjunto de actividades que tienen como base la capacitación, que se orienta a desarrollar una conciencia de compromiso, de solidaridad, de la responsabilidad que implica el encargo social que se le otorga a los maestros para desarrollar las nuevas generaciones. Concientizar a los profesores en el significado de mantener adecuadas relaciones personales para garantizar un clima institucional que favorezca el buen

servicio que brinda la institución. Es conveniente que se realicen acciones de capacitación en los que participen los profesores como programas de formación continua.

### **Sostenibilidad de la innovación.**

Buscará que los docentes encuentren lo necesario para que la propuesta, mejoren el clima institucional generando continuidad temporal y se convierta en una buena práctica en el seno de la institución educativa. En este proceso se debe promover el desarrollo personal y profesional de los docentes.

De modo gráfico estas etapas se pueden representar del modo siguiente:



Los aspectos centrales de la propuesta, establecen que las instituciones educativas, deben implementar nuevas formas de desarrollo institucional, en las cuales los miembros de la comunidad educativa promuevan un ambiente colaborativo y de confianza con actores del proceso. Se propone transformar las I.E. tomando como base la experiencia en la institución educativa N° 15489 de Huarmaca, para convertirlas en organizaciones de aprendizaje. En este modelo, los docentes, bajo el modelo de trabajo institucional, se ejerce los postulados del trabajo colaborativo, fomentando un enfoque integral y participativo en el desarrollo educativo.

### **Componentes.**

Se considera integrar acciones de capacitación, de comunicación y de integración de los integrantes de la comunidad educativa, todas estas actividades orientadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa. La propuesta busca el desarrollo de la autoestima de los docentes, el desarrollo del liderazgo y el mejoramiento de las comunicaciones entre el personal docente.

#### **A. Actividades de sensibilización.**

**Talleres de relaciones humanas**, el propósito es reflexionar en relación con la situación actual de las relaciones humanas y sus implicancias en la calidad del ambiente de trabajo y del servicio educativo que se brinda en la IE N° 15489 de Huarmaca.

**B. Programas de capacitación.**

**Cursos de relaciones humanas**, con los que se busca desarrollar capacidades de mejoramiento de las relaciones interpersonales.

**C. Actividades para promoción y la comunicación.**

**Incentivos.** Instaurar premios o incentivos para los docentes. Dentro de estos incentivos se considera:

- Premio a docentes que no faltaron a clases.
- Premio para el docente elegido como “Mejor amigo”.
- En los años siguientes se promoverán incentivos mayores.

**Reuniones informativas periódicas.**

Con el propósito de informar a las actividades institucionales, así como para proponer sugerencias de parte de los docentes-

**Boletín.**

Con el propósito de informar sobre las actividades que se realizan en la Institución Educativa. Se publicará un boletín periódicamente.

**D. Actividades de integración.****Actividades deportivas.**

Con el propósito de promover el deporte entre los integrantes de la comunidad educativa.

**Actividades sociales.**

Con el propósito de desarrollar relaciones sociales en el personal docente. Dentro de estas actividades se consideran: reuniones por los cumpleaños de cada docente, reuniones en fechas especialidades de la IE.

**E. Perfiles.**

Es la construcción de un sistema de organización que considera tres ejes de la dinámica institucional, lo cual convergen en el diseño de los siguientes aspectos y considerandos:

Modelo institucional, en base a una gestión por procesos y con altos niveles de innovación en sus procesos.

Modelo de docente, el cual caracteriza el perfil idóneo de profesional de las ciencias de la educación, el cual cumple función formadora de los estudiantes de la I.E.

Modelo de estudiante, en respuesta a los perfiles de ingreso y egreso, luego de haber desarrollado un proceso formativo en la I.E.

**Fundamentos.**

El aporte de esta construcción, se concibe como un sistema que incluye componentes esenciales como las entradas, las transformaciones y los resultados, los cuales engloban el concepto de clima institucional.

Relaciones interpersonales, consideradas como entrada, abarcan tanto los desequilibrios actuales como las potencialidades en los miembros de la comunidad educativa. Factores lo cual deben estar asociados a elementos que influyen, a través de un programa de intervención que priorice los aspectos internos de cada docente, además que genere los cambios a nivel del clima institucionalizado.

Desde la innovación, se pretende promover el desarrollo de la capacidad para reconocer sus propios sentimientos y los de otros. Asimismo, se pretende optimizar las formas en que esta capacidad se utiliza en la práctica diaria. Según Goleman, la inteligencia emocional se puede organizar en torno a cinco competencias: conocer y manejar las propias emociones, reconocer las emociones ajenas, generar motivación personal y gestionar de manera efectiva las relaciones interpersonales.

El "clima" en una institución educativa está compuesto por diversos "microclimas", los cuales surgen en diferentes contextos, pero interactúan y coexisten entre sí. Por ejemplo, se puede hablar del clima de los estudiantes en general, del clima de los profesores como grupo, del clima entre profesores y estudiantes cercanos, así como de las diferencias de clima entre estudiantes varones y mujeres, o entre profesores masculinos y femeninos, entre otros.

Por su parte, Taiguri amplía el concepto de clima institucional, señalando las siguientes dimensiones generales:

**Variables ecológicas.**

Se refieren a las características físicas y materiales del centro escolar. Esto incluye aspectos como la antigüedad de los edificios, el tamaño del centro, la estructura organizativa, la decoración y el cuidado de las clases y espacios, así como la organización de los asientos y la disposición de las aulas.

**Variables del medio.**

Relacionadas con la dimensión social del ambiente escolar, especialmente con la presencia y características de las personas y grupos dentro de la institución. En este contexto, se destacan los componentes básicos como los profesores y los alumnos, aunque algunos estudios también han considerado las características de los directores y otros miembros de la gestión. Además, se han investigado variables como la ética y estabilidad del profesor, su experiencia docente, la ética del alumno, la conducta del director y la composición del grupo de estudiantes.

Este enfoque permite comprender el clima institucional desde diversas perspectivas, facilitando su análisis y mejora. A continuación, se detallan algunas dimensiones adicionales que enriquecen el concepto de clima institucional:

**Variables del sistema social.**

Se refiere a los modelos de interacción y relaciones entre las personas y grupos dentro del centro educativo. En este contexto, se estudian aspectos como participar en toma de decisiones, implicancia de los miembros de la comunidad educativa, la posibilidad de los estudiantes de realizar actividades escolares, la libertad de uso de los espacios

dentro del edificio, las oportunidades de éxito, grado de cohesión entre los grupos, y el énfasis en la participación activa de los diferentes actores como parte integral de la institución.

### **Variables de cultura.**

Involucra los sistemas de valores, creencias y estructuras cognitivas de los grupos dentro de la institución. Algunas de las variables que se abordan en esta categoría son: la implicación del profesorado para mejorar el rendimiento, el énfasis en el trabajo en equipo frente a la competitividad individual, el nivel de expectativas de los docentes y el equipo directivo respecto a los alumnos, la aplicación de premios, castigos y normas, el consenso entre docentes y directivos sobre el currículum y su implementación, las relaciones de apoyo, la orientación a la tarea, la claridad de los objetivos, la competitividad, entre otros.

En base a estos enfoques, la propuesta se centra en el desarrollo de componentes internos de la persona, específicamente en el fortalecimiento de la autoestima y el auto-reconocimiento de las barreras afectivas y emocionales que los docentes puedan enfrentar. Este enfoque busca ser el punto de partida para iniciar una intervención que modifique las prácticas actuales en las relaciones humanas dentro de la institución. En este sentido, se establece un sistema de organicidad de la innovación, en el cual los cambios en las relaciones interpersonales y las dinámicas institucionales se orientan hacia un desarrollo integral y colaborativo de los actores educativos.

**Duración y sostenibilidad de la propuesta:**

La implementación de la propuesta dirigida a fortalecer las relaciones interpersonales y el clima institucional en la Institución Educativa N.º 15489 de Huarmaca – Piura (2023) se estima en un periodo de 6 meses, distribuido de la siguiente manera:

<b>Fase</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Duración estimada</b>
Diagnóstico	Aplicación de cuestionarios a docentes, análisis de resultados, identificación de necesidades	1 mes
Planificación	Diseño de talleres, actividades de integración, y estrategias de mejora del clima institucional	1 mes
Implementación	Ejecución de talleres, dinámicas de trabajo en equipo, sesiones de resolución de conflictos y desarrollo de habilidades socioemocionales	3 meses
Evaluación	Medición del impacto mediante cuestionarios de seguimiento, análisis comparativo de resultados y retroalimentación	1 mes

Esta estructura permite desarrollar las actividades de manera progresiva, asegurando que los docentes adquieran habilidades interpersonales y que se promueva un clima institucional más favorable y colaborativo.

**Sostenibilidad de la propuesta:**

Para garantizar la sostenibilidad de la propuesta en la institución, se contemplan los siguientes aspectos:

1. Capacitación continua del personal docente: Se propone que los talleres y estrategias implementadas formen parte de un programa de desarrollo profesional anual, promoviendo la actualización constante de habilidades interpersonales y de liderazgo.
2. Fortalecimiento de la cultura institucional: La propuesta busca que los valores de comunicación, respeto y cooperación se integren en las normas y procedimientos internos de la institución, asegurando que las mejoras en el clima laboral se mantengan a largo plazo.
3. Participación activa de la comunidad educativa: Involucrar a directivos, docentes, padres de familia y estudiantes en las actividades de integración y seguimiento garantiza un compromiso colectivo y la continuidad de las buenas prácticas.
4. Monitoreo y evaluación periódica: Se recomienda establecer indicadores de seguimiento cada semestre para evaluar el estado de las relaciones interpersonales y el clima institucional, permitiendo ajustes oportunos y mantenimiento de los logros alcanzados.
5. Documentación y sistematización de experiencias: Registrar los procedimientos, actividades y resultados permitirá que la propuesta se replique en años siguientes o

en otras instituciones educativas con características similares, asegurando su replicabilidad y sostenibilidad.

En resumen, la propuesta tiene un plazo de ejecución de seis meses, con estrategias de seguimiento, capacitación y cultura institucional que garantizarán su sostenibilidad en el tiempo, favoreciendo la mejora continua de las relaciones interpersonales y del clima institucional en la I.E. N.º 15489 de Huarmaca – Piura.

### **Distribución de talleres:**

#### **Taller 1**

***“Concertación y planificación: herramientas para el desarrollo institucional”***

#### **Objetivo.**

Promover la concertación en los diferentes grupos humanos como un medio de comunicación y como instrumento de dialogo, y negociaciones indispensables para mejorar la calidad del servicio educativo en la institución.

#### **Análisis temático.**

**Comunicación.** Definición, componentes y momentos para la comunicación, actitudes para comunicarse, principios de la comunicación, Importancia de la comunicación y la comunicación en el desarrollo institucional.

**Planificación.** Definición, ventajas de hacer planificación, instrumentos de la planificación, reglamento y plan de trabajo.

## Desarrollo metodológico

Alude a plantear un proceso metodológico de tres momentos, para cada tema propuesto:

Componentes	Acciones
<b>Introducción</b>	<p>Motivación.</p> <p>Comunicación de los objetivos de la reunión.</p> <p>Repaso y/o control de los requisitos.</p>
<b>Desarrollo</b>	<p>Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</p> <p>Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</p> <p>Evaluación formativa del progreso de los participantes.</p> <p>Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</p>
<b>Conclusión</b>	<p>Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</p> <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo para corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p>

## **Taller 2**

### ***“Mejorando el clima institucional”***

#### **Objetivo.**

Mejorar el clima organizacional a través de la comunicación y el consenso entre el personal que labora en la Institución Educativa N° 15489 de Huarmaca.

#### **Análisis temático.**

Asertividad en los procesos de comunicación.

#### **Descripción**

El facilitador explica los objetivos del ejercicio y da una breve plática sobre las habilidades para conversar en grupo.

Posteriormente distribuye una hoja de habilidades para el círculo de conversación, un lápiz y una tarjeta con tópico a cada participante.

Divide al grupo en subgrupos pequeños cada uno y les explica las acciones a los participantes:

Hablarán con los participantes de su equipo, pero sólo hablarán sobre el tema escrito en la tarjeta o sobre los temas que los demás introduzcan.

Practicarán las habilidades enumeradas en la hoja de habilidades por lo menos una vez.

Mantendrán grupos de seis a siete participantes durante la actividad, esto es, si uno o dos miembros de un grupo se reúnen con otro grupo, uno o dos miembros de ese grupo (al que acaban de integrarse) deberán interrumpir su conversación al instante para reunirse con el grupo de donde provienen esos dos participantes.

El facilitador contesta cualquier pregunta y supervisa la dinámica.

Al término de la actividad el facilitador pide a los participantes que formen grupos de cuatro o cinco miembros para discutir sobre las siguientes preguntas:

¿Cuál de las habilidades de la conversación practicó? ¿Cuál fue la más fácil? ¿Cuál fue la más difícil?

¿Cuáles palabras o formas de actuar descubrieron, que puedan hacer más eficaz las habilidades para conversar?

El facilitador les solicita hacer un resumen y compartan los resultados de la discusión y presenten los resultados.

Al término de la actividad el facilitador guía un proceso para que el grupo analice, cómo se puede aplicar lo aprendido en su vida.

### **Dinámica: “Mi estilo de comunicación”**

#### **Objetivo.**

Identificar los estilos de comunicación.

**Descripción.**

El facilitador coloca en el centro del salón una serie de objetos e instrumentos musicales y les solicita a los participantes tomen uno de ellos.

El facilitador dirige a los participantes para que realicen diversas conversaciones rítmicas utilizando los objetos.

**Desarrollo metodológico**

Alude a plantear un proceso metodológico de tres momentos, para cada tema propuesto:

COMPONENTES	ACCIONES
Introducción	Motivación. Comunicación de los objetivos de la reunión. Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). Evaluación formativa del progreso de los participantes. Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.

Conclusión	<p>Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</p> <p>Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</p> <p>Síntesis del tema tratado en la reunión.</p> <p>Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</p> <p>Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</p>
------------	--

### Taller 3

#### *“Desarrollo personal y profesional”*

#### Objetivos.

- Manejarte efectiva y afectivamente en las relaciones personales y profesionales.
- Cambiar las creencias limitantes que te impiden alcanzar objetivos y sueños.
- Modificar hábitos que te resultan nocivos para tu bienestar e intereses.

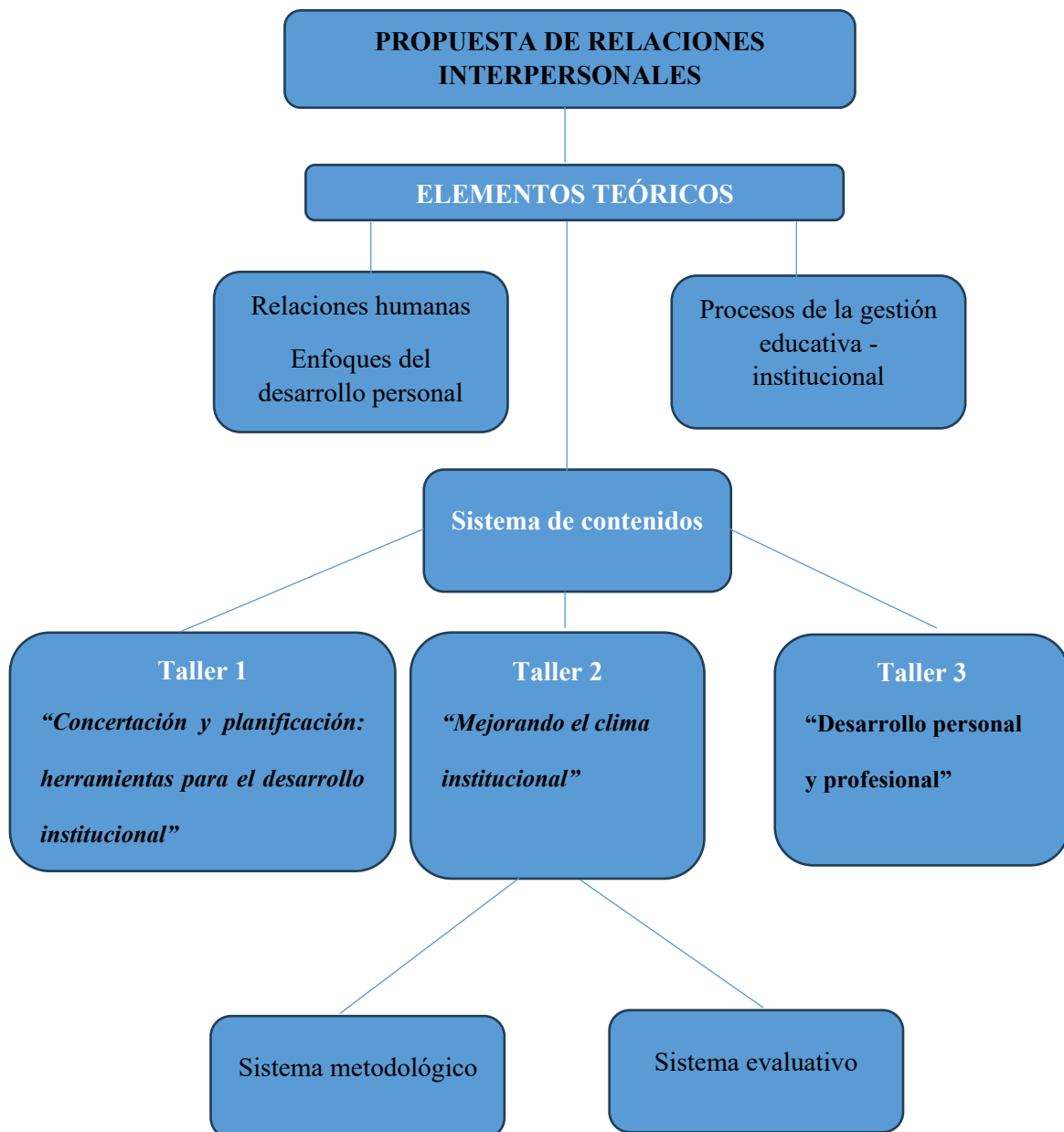
#### Contenido temático.

- a. ¿En qué lugar nos ubicamos? El desarrollo de las relaciones. Expectativas, necesidades personales. Pautamos nuestros objetivos respecto al taller. ¿En qué quiero que me ayude?
- b. Pedir y dar ayuda (limitaciones y beneficios). La meditación: fines y beneficios. El desarrollo de las relaciones. La relación con nosotros mismos. La dependencia.

- c. Ejercicio: los prejuicios. Mi relación con los otros: fortalezas y debilidades.  
El contacto con los otros. Algunas pautas para relacionarnos mejor.
- d. Algunos modos de hallar serenidad. La meditación: fines y beneficios. La importancia de decir No. La postergación y la falta de disciplina.

### 3.1. Modelo gráfico de la propuesta.

Comprende la representación gráfica del modelo teórico, se asume la idea de la construcción simplificada de la propuesta.



## Conclusiones.

- ✓ Los resultados del diagnóstico al grupo de estudio en la institución educativa N° 15489, muestra que en el personal docente existen diferentes grupos contradictorios, que muestran bajo nivel de identidad, que buscan cumplir con su trabajo, mostrando poco interés en la mejora del clima institucional.
  
- ✓ Las características de las relaciones interpersonales y el clima institucional a nivel institucional se deben mejorar, ya que los actores del proceso muestran indiferencia y falta de compromiso institucional como elemento referente, existe malas relaciones interpersonales, lo que no contribuye de manera favorable a tener un servicio de calidad y renovado.
  
- ✓ En el estudio de las relaciones interpersonales se han tomado en cuenta diferentes componentes como cultura, autorrealización, compromiso, trabajo en equipo y comunicación.
  
- ✓ Se diseñó una propuesta de relaciones interpersonales para mejorar el clima institucional y que tiene diferentes componentes y que se basan en la teoría de sistemas y teorías de las relaciones humanas.

## **Recomendaciones.**

- ✓ La mejora del servicio educativo requiere que se examinen la totalidad de la institución educativa, sus problemas y sus oportunidades, es decir se deben realizar investigaciones sobre el conjunto de problemas.
  
- ✓ Mejorar la propuesta y monitorear su uso para encontrar las oportunidades de mejora.

## Referencias

Badillo, M. (2005). El director como líder en la gestión educativa y el desafío para elevar la calidad de la educación básica. En Congreso Nacional de Investigación Educativa. México: COMIE.

Billikopf Encina Gregorio (2006) *Las relaciones interpersonales en el trabajo*. California.

Bonhome, C. (2004). La empatía. [www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm](http://www.proyectopv.org/1-verdad/empatia.htm).

Cabrera, M. (2004). *La Comunicación y la Administración de Conflictos: Implicaciones para el Sector Minero*. Lima: Cooperación y Asociación Labor.

Cabrera, M. (2006). *Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis: las industrias extractivas y las crisis sociales*. Lima: Cooperación y Asociación Labor.

Carrasco (2009) “La Incidencia de la Gestión del Líder Participativo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Comunidad Maipú”.

Casanova Rodríguez María Antonia (2014) *Control, un aval de la calidad*. Cuadernos de Pedagogía N° 441

Cornejo; R. y Redondo, J. (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Una investigación en algunos liceos de la Región Metropolitana. [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas /youth/doc/not/libro249](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro249)

Coronel Coronela D, Santiago Serna Y, Arévalo Ascanio J. (2017) *Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional: una evidencia empírica en la Universidad*. Colombia.

Chávez, H. (2023). Programa de relaciones interpersonales para fortalecer el clima institucional en instituciones educativas de Tacabamba – Chota - 2023 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/119921>

Espinosa Quintana Moraima Patricia (2014) *Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la institución educativa Omaira Sánchez Garzón*. Colombia.

Fuentes, B, & Prado, H. (2014). *Programa de liderazgo participativo, para mejorar las relaciones interpersonales en el colegio público militar Elías Aguirre del distrito de Pimentel provincia de Chiclayo* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.

Fernández Díaz, M<sup>a</sup> J., Asensio Muñoz, I (2000): “La medida de clima escolar y de clima de clase”. Apuntes de educación.

Fernández Díaz M<sup>a</sup> J., Asensio Muñoz, I. (2003): “La evaluación del clima en los centros educativos”. *Revista de ciencias de la Educación*. N° 153.

Fernández Díaz, M.J. y Asensio Muñoz, I.I. (1993). *Evaluación del Clima de Centros Educativos*. México.

Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad* (Tesis de Maestría). Universidad Metropolitana Escuela de educación, Río Piedras, Puerto Rico.

García Requena Filomena (1997) *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Argentina.

Goleman Daniel (1995) *Inteligencia Emocional*.

Hammar Chiriac, E. (2024). *Teacher teams: A safe place to work on creating and maintaining a positive school climate*. *International Journal of Educational Research*.  
[https://link.springer.com/article/10.1007/s11218-023-09880-1?utm\\_source=chatgpt.com](https://link.springer.com/article/10.1007/s11218-023-09880-1?utm_source=chatgpt.com)

Hargeaves, David 1986 *Las relaciones interpersonales en la educación*. Madrid: Narcea.

Kaplan, R. & Saccuzzo, D. (2006). *Pruebas Psicológicas: Principios, aplicaciones y temas* (6ta edición). México: Thompson.

Kouhsari, M., et al. (2024). The association between school climate, teacher emotions and adaptive instruction. *Frontiers in Education*, [https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1447440/full?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1447440/full?utm_source=chatgpt.com)

La Torre Palma, G. R. (2020). *Modelo de gestión institucional en las relaciones interpersonales para mejorar el clima organizacional entre la directora y docentes de la I.E. N° 020 del distrito de San Martín de Porres* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional UNPRG. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/8369>

Lavín, S. (2007). *Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo*.

López, H. (1998). La metodología de la encuesta. En *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (33-73). México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Lozano, Saniel. *Tecnología de la Lengua y la Literatura*. Revista Amauta. Trujillo

Martín, B. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 103–117. <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/20736/20576>

Martínez, C. (2001) *Organizaciones y Gestión de la Empresa*, s/e, editorial. Nomos S.A., Bogotá, pp. 450, p. 70.

More Espinoza, R. A., & Morey Guevara, M. O. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(SPE2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>

Pereira, H. G. del R. (2020). Relaciones interpersonales y la calidad de la gestión educativa de los docentes del colegio “Francisco Huerta Rendón”, Ecuador, 2018 [Universidad César Vallejo]. In Repositorio Institucional - UCV (Vol. 0). <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/1046>

Rahim, M., et al. (2022). The relationship between school climate and teacher commitment in rural schools. *Journal*.

Ramos, J. (2020). Clima institucional y relaciones interpersonales en docentes de primaria, Chachapoyas, Perú. *Revistas Científicas UNTRM*, 3(2), 1-13. <https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/download/784/1150/3528>

Rosado (2020) Relaciones interpersonales y clima institucional en docentes de una Institución Educativa, Los Ríos. 2021. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76979/Rosado\\_PFA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76979/Rosado_PFA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rosales, M. (2005). Calidad sin Liderazgo, analizó determinadas conductas de liderazgo de siete directores de escuelas de nivel medio de la provincia de San Juan Argentina.

Salazar, N. (2006). Liderazgo en la Gestión Educativa de los Centros Educativos de las Mercedarias de Lima Metropolitana” del año 2006 sustentado en la UFV en la ciudad de Lima – Perú.

Senge Peter (1993), *La quinta disciplina*. México

Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizacional Climate.

Toro Álvarez, F. (2001). El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas. Colombia: CINCEL Ltda.

UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas Ministerio de Educación Primera edición marzo, Tiraje: 1,000 ejemplares Lima –Perú.

Uribe, M. (2013). Diseño e implementación del modelo de gestión y Liderazgo Escolar –Fundación – Chile.

Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de la Fundación Chile. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (5e), 149-156.

Referencia electrónica, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>.

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

Zaldívar. (2007). Comportamiento en las organizaciones. Editorial Interamericana S.A. de CV. México.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

Formato para evaluar la propuesta

# INSTRUMENTO PARA LA OPINIÓN DE EXPERTO PROFESIONAL

## I. INDICACIONES GENERALES

Estimado experto (a), este instrumento de validación tiene por objetivo:

Recoger opinión y valoración a nivel de opinión de experto profesional para validar una propuesta en la línea investigativa de la gestión educativa

En ese sentido, el instrumento está estructurado de la siguiente forma:

<b>Primera parte</b>	Brinda los datos principales de la investigación, título, objetivos y variables.
<b>Segunda parte</b>	Identificación del experto profesional, donde señalará sus datos más importantes (grados, títulos, años de experiencia profesional)
<b>Tercera parte</b>	Criterios, indicadores, preguntas y escala de evaluación que el experto profesional.
<b>Cuarta parte</b>	Constancia de validación dando fe del trabajo realizado.

Agradezco anticipadamente, la colaboración brindada en la lectura y desarrollo de la propuesta, el cual formara parte del proceso de la investigación, presentada para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica Unidad Posgrado FACHSE, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.

## I. Datos del experto

<b>Apellidos y Nombres</b>		<b>Nacionalidad</b>	
<b>Grado (s) académico(s)</b>		<b>Años de experiencia en educación superior</b>	
<b>Universidad (es) donde labora</b>			
<b>Breve referencia</b>  (Describir, cargos o roles que desempeña o ha desempeñado en experiencias de educación a distancia)			

## II. Criterios y apreciación cualitativa del instrumento

Después de haber analizado el instrumento para evaluar el **Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional de la Institución Educativa N° 15489, Huarmaca**, lea detenidamente las siguientes preguntas y marque con un aspa su respuesta según considere pertinente ello permitirá generar un análisis del impacto y viabilidad de aplicabilidad de la innovación en el contexto del desarrollo de los componentes de la gestión institucional en el marco de la Educación Básica Regular.

CRITERIO	INDICADOR	PREGUNTA	Muy apropiada	Apropiada	Medianamente apropiada	Poco apropiada	Inapropiada
Conceptualización y componentes	Caracterización y marcos conceptuales del modelo de educación virtual	¿Considera que las características de la propuesta, son las más apropiadas para el desarrollo de la gestión institucional?					
		¿La conceptualización de clima institucional es apropiada para la propuesta?					
		¿Cree usted que la concepción de clima institucional planteada en la propuesta es pertinente?					
		¿Son apropiados los fundamentos de la dimensión gestión institucional y teorías basadas en el enfoque sistémico para la propuesta?					
	Funciones y roles de los actores educativos	¿Considera que los roles y funciones de los actores educativos están bien definidos y son apropiados para la mejora del clima institucional?					
Innovación	Novedad y aportes a la educación	¿Considera que la propuesta es innovadora y responde a las tendencias actuales sobre gestión educativa y clima institucional?					
		¿Según su criterio la propuesta es un aporte a los procesos de gestión institucional?					
Aplicabilidad	Utilidad y aprovechamiento del modelo	¿Considera usted que la propuesta, puede ser aplicada, como experiencia en otras instituciones educativas?					

**Comentarios o recomendaciones generales:**

**Anexo 3****CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO**

Yo, David Bustamante Cerna, certifico que realicé la evaluación a nivel de opinión de experto profesional, con la finalidad de realizar la validación del **Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional de la Institución Educativa N° 15489, Huarmaca**, diseñado por Norberto Enrique Riojas Paz, como parte de su investigación de tesis para obtener el grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN con mención en: GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.



Mg. David Bustamante Cerna

**Anexo 4****CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO**

Yo, Mg. Miguel Moreno Panta, certifico que realicé la evaluación a nivel de opinión de experto profesional, con la finalidad de realizar la validación del **Propuesta de relaciones interpersonales y clima institucional de la Institución Educativa N° 15489, Huarmaca**, diseñado por Norberto Enrique Riojas Paz, como parte de su investigación de tesis para obtener el grado académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN con mención en: GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque – Perú.

**Mg. Miguel Moreno Panta**

## Anexo 5

### Instrumento de evaluación.

*Estimado profesor.*

Se le solicita leer cuidadosamente las siguientes afirmaciones y marcar solo una de las columnas. Sus respuestas servirán para un trabajo de investigación sobre Las relaciones interpersonales y clima institucional de la institución educativa N° 15489. Huarmaca.

Ítems	SI	NO
<b>Valor determinante: gestión institucional y estado funcional</b>		
1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y los límites de responsabilidades.		
2. Me gusta mi trabajo.		
3. Me siento preparado para desempeñarme en el puesto de trabajo.		
4. Considero que necesito capacitarme para mejorar mi desempeño.		
5. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi director.		
6. El PEI ha sido elaborado con la participación de la todos de los miembros de la comunidad educativa.		
7. Me siento comprometido con la forma de organización que tenemos en la institución educativa.		
8. Las actividades que realizamos siempre las relacionamos con lo que está en el PEI.		
<b>Valor determinante: relaciones interpersonales</b>		
1. Las relaciones interpersonales, entre los miembros de mi institución educativa, son cordiales, abiertas y de apoyo mutuo:		
2. Las relaciones interpersonales se sustentan en adecuadas relaciones humanas entre todos los profesores.:		
3. Todos los profesores estamos de acuerdo en que nuestro trabajo es para que los estudiantes reciban una buena educación.		
14. En la Institución educativa siempre estamos apoyándonos entre docentes y autoridades		
5. Me siento parte de un equipo para el trabajo educativo		
6. Existe comunicación entre los miembros de la Institución Educativa.		
7. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.		
8. Mi Institución Educativa es un buen lugar para trabajar.		

**Nota:** instrumento construido desde la óptica de la realidad observada en los procesos de la dinámica institucional de la realidad fáctica.

**Confiabilidad.** Según el test de fiabilidad ( $\alpha$  Cronbach) este instrumento tiene un 82,3% de confiabilidad.

La evidencia de estado de confiabilidad genera proyección de validez del instrumento, considerando la prueba el cual establece perspectiva para operacionalizarla en procesos de la gestión institucional.