



UNIVERSIDAD NACIONAL

“PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS



**“Gestión educativa participativa y clima
organizacional en la Institución Educativa**

“Sara A. Bullón” de Lambayeque”

TESIS

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestro
en Ciencias con mención en Docencia Universitaria e
Investigación Educativa**

AUTOR:

Lic. Vargas Pardo, Óscar Carlos César

ASESOR:

Dr. Campos Ugaz, Walter Antonio

LAMBAYEQUE – PERÚ

2021

**Gestión educativa participativa y clima organizacional en la Institución
Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque**

Presentada por:

Óscar Carlos César Vargas Pardo
Autor

Dr. Walter Antonio Campos Ugaz
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para el optar el Grado de **Maestro en ciencias con mención en Docencia Universitaria e Investigación Educativa**

Aprobada por:


Dra. Olinda Luzmila Vigo Vargas
Presidenta

Dr. Luis Jaime Collantes Santisteban
Secretario

Mg. José Teodoro Reupo Periche
Vocal

Lambayeque, 2021

ACTA DE SUSTENTACIÓN

	ESCUELA DE POSGRADO <i>M.Sc. Francis Villena Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS</u>	Pág. 1 de 3	

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

Siendo las 9:30 a.m. del día jueves 16 de diciembre de 2021, se dio inicio a la Sustentación Virtual de Tesis soportado por el sistema Google Meet, preparado y controlado por la Unidad de Tele Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, con la participación en la Video Conferencia de los miembros del Jurado, nombrados con Resolución N°784-2021-EPG, de fecha 27 de septiembre de 2021, conformado por:

Dra. OLINDA LUZMILA VIGO VARGAS	Presidenta
Dr. LUIS JAIME COLLANTES SANTISTEBAN	Secretario
Mg. JOSÉ TEODORO REUPO PERICHE	Vocal
Dr. WALTER ANTONIO CAMPOS UGAZ	Asesor


Para evaluar el informe de tesis del tesista ÓSCAR CARLOS CÉSAR VARGAS PARDO, candidato a optar el grado de MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA con la tesis titulada "GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SARA A. BULLÓN" DE LAMBAYEQUE".

La Sra. Presidenta, después de transmitir el saludo a todos los participantes en la Video Conferencia de la Sustentación Virtual ordenó la lectura de la Resolución N°1165-2021-EPG de fecha 03 de diciembre de 2021, que autoriza la Sustentación Virtual del Informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó al candidato a efectuar la Sustentación Virtual, otorgándole 30 minutos de tiempo y autorizando también compartir su pantalla.

Culminada la exposición del candidato, se procedió a la intervención de los miembros del jurado, exponiendo sus opiniones y observaciones correspondientes, posteriormente se realizaron las preguntas al candidato.

Culminadas las preguntas y respuestas, la Sra. Presidenta, autorizó el pase de los miembros del Jurado a la sala de video conferencia reservada para el debate sobre la Sustentación Virtual del Informe de tesis realizada por el candidato, evaluando en base a la rúbrica de sustentación y determinando el resultado total de la tesis con **18.67** puntos, equivalente a **MUY BUENO**, quedando el candidato apto para optar el Grado de MAESTRO EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.

Formato : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------------	-----------------------------	----------------

 UNPRG <small>UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO</small>	ESCUELA DE POSGRADO <i>M.Sc. Francis Villena Rodríguez</i>	Versión:	01
		Fecha de Aprobación	29-8-2020
UNIDAD DE INVESTIGACION	<u>FORMATO DE ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL</u> <u>DE TESIS</u>	Pág. 2 de 3	

Se retornó a la Video Conferencia de Sustentación Virtual, se dio a conocer el resultado, dando lectura del acta y se culminó con los actos finales en la Video Conferencia de Sustentación Virtual.

Siendo las 11 a.m. se dio por concluido el acto de Sustentación Virtual.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

ASESOR



Formato : Físico/Digital	Ubicación : UI- EPG - UNPRG	Actualización:
--------------------------	-----------------------------	----------------

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Óscar Carlos César Vargas Pardo**, investigador principal, y **Walter Antonio Campos Ugaz**, asesor del trabajo de investigación “**GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SARA A. BULLÓN” DE LAMBAYEQUE**”, declaro bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, no contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumimos responsablemente la anulación de este informe y, por ende, el proceso administrativo a que hubiere lugar, que puede conducir a la anulación del grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, noviembre de 2021.

Óscar Carlos César Vargas Pardo
Autor

Dr. Walter Antonio Campos Ugaz
Asesor

DEDICATORIA

A mis padres, **Dinka Clara** y **César Alfredo**,
por haberme apoyado en cada momento de mi vida
personal y profesional y por ser grandes ejemplos de
fortaleza y perseverancia; a mi hermana **Rosario** y
demás familiares, quienes siempre anhelan lo mejor
para mi persona, y confiaron en mí para culminar con
éxito esta investigación académica.

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, por darme las fuerzas
necesarias para superar los obstáculos que se
presentaron en el trayecto, por haber puesto
en mi camino a personas que se convirtieron
en un soporte en esta etapa de estudios de
posgrado; a mis amigos con quienes
comparto grandes momentos y a todas
aquellas personas que colaboraron
desinteresadamente para el desarrollo de este
trabajo de información.

A mi asesor, Dr. **Walter Antonio
Campos Ugaz**, que con sus sabias y precisas
indicaciones colaboró en la construcción de
esta innovadora investigación.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	iii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	17
1.1. Ubicación.....	17
1.2. Cómo surge el problema	17
1.3. Cómo se manifiesta y qué características tiene.....	18
1.4. Metodología.....	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes del problema.....	21
2.2. Base teórica.....	24
2.2.1. Gestión Educativa Participativa	24
2.2.2. Clima Organizacional.....	28
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	38
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de gestión educativa participativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	38
Tabla 2. Niveles de gestión administrativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	39
Tabla 3. Niveles de gestión académica que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	40
Tabla 4. Niveles de gestión institucional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	41
Tabla 5. Niveles de gestión comunitaria que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	42
Tabla 6. Niveles de clima organizacional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	43
Tabla 7. Niveles de estructura y procesos que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	44
Tabla 8. Niveles de infraestructura que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	45
Tabla 9. Niveles de compensación y reconocimiento que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	46
Tabla 10. Niveles de sentido de pertenencia que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	47
Tabla 11. Niveles de Relaciones interpersonales que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	48
Tabla 12. Distribución de los niveles de Clima Organizacional según la Gestión Educativa Participativa.	49
Tabla 13. Prueba Chi cuadrado para Determinar la relación que existe entre gestión educativa participativa y el clima organizacional.	50
Tabla 14. Prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov.	51
Tabla 15. Coeficiente de correlación de Pearson entre la gestión educativa participativa y el clima organizacional.	52
Tabla 16. Prueba de fiabilidad del instrumento de Gestión educativa participativa	76
Tabla 17. Prueba de fiabilidad del instrumento de Clima Organizacional.	76
Tabla 18. Baremos para cada variable y dimensión en estudio.	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de gestión educativa participativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	38
Figura 2. Niveles de gestión administrativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	39
Figura 3. Niveles de gestión académica que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	40
Figura 4. Niveles de gestión institucional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	41
Figura 5. Niveles de gestión comunitaria que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	42
Figura 6. Niveles de clima organizacional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	43
Figura 7. Niveles de estructura y procesos que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	44
Figura 8. Niveles de infraestructura que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	45
Figura 9. Niveles de Compensación y reconocimiento que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	46
Figura 10. Niveles de sentido de pertenencia que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	47
Figura 11. Niveles de relaciones interpersonales que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque	48

RESUMEN

En el estudio realizado se buscó determinar la relación que existe entre gestión educativa participativa y el clima organizacional en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque, investigación de naturaleza cuantitativa, nivel correlacional, básica, no experimental y de ejecución transversal; aplicada a una muestra censal por conveniencia de 53 docentes; se usó técnica de la encuesta, mediante un cuestionario según la variable, para la primera variable se precisó una fiabilidad de 98.8% y para el instrumento de la segunda variable, 91.0%; ambas pasando el 75% requerido para ser adecuados para un estudio de investigación. De los resultados, concurre dependencia entre la gestión educativa participativa y el clima organizacional, esta relación tiene un grado fuerte 75% y positivo, lo que indica que, potenciar la gestión educativa participativa inevitablemente potenciará el clima organizacional para el bienestar del centro educativo, mediante el coeficiente de Pearson ($p < 0.05$). Además, se obtuvo que, el 60.38% está en el nivel alto, respecto a la variable Gestión educativa participativa, es decir, los docentes tienen la actitud de mejorar y tienen en alta estima la importancia de la gestión educativa y el desarrollo de la institución educativa; mientras que el 77.36% está en el nivel medio, caracterizando el Clima organizacional, las dimensiones donde debe estar el enfoque es en la gestión institucional y las relaciones interpersonales, en cada variable respectivamente.

Palabras clave: Gestión educativa participativa, clima organizacional, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The study sought to determine the relationship between participatory educational management and organizational climate at the "Sara A. Bullón" Educational Institution in Lambayeque. Bullón" of Lambayeque, research of quantitative nature, correlational level, basic, non-experimental and of transversal execution; applied to a census sample by convenience of 53 teachers; survey technique was used, by means of a questionnaire according to the variable, for the first variable a reliability of 98.8% was specified and for the instrument of the second variable, 91.0%; both passing the 75% required to be adequate for a research study. From the results, there is a relationship between participatory educational management and organizational climate, this relationship has a strong 75% and positive degree, which indicates that, enhancing participatory educational management will inevitably enhance the organizational climate for the well-being of the educational center, by means of Pearson's coefficient ($p < 0.05$). In addition, it was obtained that, 60.38% is in the high level, regarding the variable Participatory educational management, that is, teachers have the attitude to improve and have in high esteem the importance of educational management and the development of the educational institution; while 77.36% is in the medium level, characterizing the organizational climate, the dimensions where the focus should be on institutional management and interpersonal relationships, in each variable respectively.

Keywords: Participatory educational management, organizational climate, institutional relations.

INTRODUCCIÓN

Los cambios se producen a un ritmo acelerado y cada vez es más difícil gestionar o mitigar sus efectos en el medio ambiente. Estos cambios son constantes, rápidos y exacerbados en la actualidad. Hoy en día, es ampliamente reconocido que un modelo de gestión con características innovadoras colabora con el desarrollo efectivo de las instituciones, considerando la organización cultural, un sindicato, una iglesia o cualquier otro tipo de organización, se ve obligada a examinar sus procesos y su gestión para lograr sus principios y cumplir las funciones organizativas. El progreso de cualquier organización educativa depende, por tanto, del éxito de su gestión educativa y de su clima organizativo, y cabe destacar que muchas de estas instituciones educativas sufren actualmente importantes dificultades en estos ámbitos (UNESCO, 2010).

La rápida generación de cambios e innovación a nivel de planificación ha obligado a los sistemas educativos, como a todas las demás organizaciones, a reordenar sus funcionalidades en el aspecto educativo para reforzar el clima organizativo en el que trabajan en respuesta a los cambios y exigencias actuales. Por ello, las instituciones educativas deben adaptar sus antiguos métodos de gestión y sus rígidas estructuras organizativas, así como elaborar nuevas propuestas, para evitar ser superadas por la competencia en estos tiempos extremadamente competitivos.

La administración escolar se ha considerado una función separada del aprendizaje, centrada en la formalidad de los reglamentos y en la uniformidad de las prácticas docentes. Una estructura piramidal con la información y las decisiones concentradas en la cima y los profesores en la base mantiene el desarrollo de un proceso educativo de tipo punitivo. Esta perspectiva se basa en la creencia de que las escuelas deben enseñar a individuos que adopten y reproduzcan las creencias, prácticas y formas de pensar de la cultura dominante

(Guerrero, 2012). Un punto de referencia que reorienta el trabajo de los administradores de las decisiones a nivel de todo el proceso es "estrictamente pedagógico" a las diversas cuestiones organizativas que hacen o rompen el desarrollo de aprendizaje propuesto con especificaciones; pasando del trabajo administrativo al pedagógico (Alvarado, 1998).

Estudios nacionales y mundiales demuestran que la actuación de un director de escuela precisa influencia positiva o negativa en el logro de objetivos académicos. En el ámbito nacional, los directores están obligados a desempeñar funciones administrativas, lo que desalienta este tipo de liderazgo. La falta de programas capacitadores, que formen adecuadamente en cargos y funciones netamente didácticas con el alumnado, no realizadas correctamente agravan este problema. La longevidad del director ya no es garantía de éxito en la gestión, y la falta de reconocimiento de los logros del director ha llevado a la asignación aleatoria de este papel y función cruciales.

La UNESCO (2004), describe la realidad educativa actual, especialmente en América Latina, este análisis está respaldado por otros estudios que demuestran que los profesores son la clave más importante para los cambios educativos en América Latina; aumentando sus actividades educativas, sus formas de enseñar y de gestionar la educación dentro del aula. Una buena gestión tendrá un efecto positivo en el clima de la organización. Así pues, los profesores son uno de los principales impulsores del problema, pero también pueden ser el inicio de grandes métodos de reforma escolar.

Los puntos de vista de un entorno de trabajo están influidos por los rasgos culturales de cada persona que trabaja en la organización. Desde esta perspectiva, es factible afirmar que no hay dos organizaciones que tengan la misma construcción esquemática, por lo mismo, el aspecto de interacción no es el mismo (Galván, 2006; Tapia, 2008). En respuesta a esta interacción, desde el individuo se precisa una estimación y

predisposición al rechazo, incidiendo en su aspecto conductual, determinando así el logro o fracaso personal o profesional a lo largo del tiempo en los ámbitos social, económico y laboral, según las circunstancias (García, 2007).

Esta realidad es aplicable a todas las organizaciones, incluidas las instituciones educativas. Es necesario que cumplan con los objetivos organizativos para así brindar un producto educacional con los estándares requeridos de calidad, potenciando el nivel personal, que es una parte funcional e importante del funcionamiento general de estas instituciones (Castrillón, 2005).

En todo el mundo, la gestión educativa está vinculada al clima empresarial. El estatus social y la libertad de los profesores son variables cruciales en Finlandia, según el estudio. También es pertinente la colaboración a nivel familiar y que desde ahí se proponga un proceso organizativo que promueve la cooperación efectiva familia-escuela-sociedad-institución (Cortijo, 2010). Asimismo, la UNICEF (2012), precisa "Cuando el clima organizativo es favorable, contaremos con profesores que inspiran tranquilidad para lograr metas académicas", dice el documento. Con este enfoque, es obligatorio dirigir con eficacia, es imperativo contar con un plan de trabajo que consigne las brechas, dificultades, en favor de potenciar académicamente, que los profesores rindan académicamente y que los alumnos tengan un sentimiento de pertenencia a su institución.

De acuerdo con los análisis de (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000; Castrillón, 2005; Ceballos, 2005); además de los componentes culturales de los alumnos y su nivel socioeconómico, otras características como el ambiente, la organización y los estilos tienen un impacto significativo en su aprendizaje; estas características, a su vez, tienen una relación importante con lo que se ha discutido. Se considera que la forma en que el director gestiona y el estilo en que se comunica tendrían un impacto significativo en los

procesos que ocurren dentro y fuera de la escuela.

El problema de investigación planteado es: ¿De qué manera se relaciona la gestión educativa participativa con el clima organizacional en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque? Para ello se formula el objetivo general: Determinar la relación que existe entre gestión educativa participativa y el clima organizacional en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque; y se estructura en dos objetivos específicos: i) Identificar el nivel de gestión educativa participativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque y ii) Identificar el nivel de clima organizacional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque; este es el camino de investigación a recorrer para validar la hipótesis de investigación: La gestión educativa participativa se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

El trabajo de investigación se segmentó en base a tres apartados: el primero abarca la ubicación en el que se encuentra la institución educativa "Sara A. Bullón"; buscando describir el entorno en la institución educativa en sí misma, así como el enfoque metodológico empleado. En el segundo capítulo se analizan las teorías que sustentan el método de investigación aplicado. En el tercer capítulo se examinan las evidencias estadísticas alcanzadas, que se exponen en cuadros y gráficos estadísticos, con el fin de generar una conversación basada en los resultados y extraer conclusiones de los mismos. Luego, se registran las fuentes investigadas correspondientes, acompañada de los anexos productos de la investigación.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

El proceso investigador se ejecutó en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

1.2. Cómo surge el problema

Esta investigación se orienta a describir las características especificadas, a partir de ello, se realizan suposiciones sobre cómo una variable explica la otra. La evidencia empírica indica que el clima organizacional está mejorando, con profesores más comprometidos, cambios no traumáticos en las autoridades que permiten el desarrollo de imagen institucional coherente, con interacciones y lazos positivos, que potencien la parte administrativa de la institución. Se puede decir que se nota un aumento en el número de maestros más consecuentes con su trabajo, tanto en la parte académica como en el tema administrativo.

Las evidencias deben ser más contundentes para que los procesos y resultados sean exitosos; los directivos que han asumido el rol de director y otros cargos, en el proceso de ejercicio de sus funciones, están siendo preparados en habilidades directivas, a nivel estratégico, para realizar cambios estructurales UNESCO (2011), sin embargo, en las mediciones monitoreadas por los directores, se precisa una falta de capacidad de mayor respuesta, por lo que es pertinente aplicar un proceso investigativo que equilibre los resultados apreciativos.

En consecuencia, es necesario diagnosticar la asociación entre las características estudiadas. Siendo el aspecto principal de toda gestión partir de un buen clima institucional, toda buena planificación ejecuta un justo desarrollo

organizacional, solo así se puede potenciar el tesoro más valioso en un estudiante, su rendimiento, que es el indicador de éxito o fracaso de todo proceso formativo; por lo cual es necesario vincular a los docentes y comunidad.

1.3. Cómo se manifiesta y qué características tiene

Siguiendo una perspectiva de análisis teórico secuencial, se busca con el análisis validar las posiciones teóricas de Cassasús (2000) sobre los estándares de mejora de las instituciones educativas, con énfasis en lo que se asocia al control de calidad pertinente. De acuerdo con las conclusiones de su investigación, los procedimientos, la organización didáctica, la supervisión, seguimiento y crecimiento continuo son los hechos que permiten a los empresarios incorporar "estratégicamente" una visión de calidad en sus empresas. En consecuencia, de manera análoga, las normas de calidad y los bienes educativos deben desarrollarse de manera tal que cumplan con lo requerido. La mejora continua de los distintos procesos es necesaria para hacerlos más eficientes y eficaces en su conjunto, y esto es la significancia del estudio.

Así como se incorpora el modelo teórico de Deming, quién sintetiza lo que significa Calidad Total, que prioriza el accionar en búsqueda de objetivos para mejorar la gestión, se basa en la idea de que se debe crear una cultura en la que el personal administrativo pueda ser más flexible manteniendo altos estándares de calidad. En cuanto a la variable de clima organizacional, se quiere evidenciar la conceptualización proporcionada por Rodríguez (2001), que precisa que el clima organizacional está formado por las experiencias que se comparten y se dan a los miembros de las instituciones educativas, e incluye la manera en que se resuelven las situaciones, así como los estilos de sus gerentes, los procesos de comunicación, el ambiente de trabajo

y diversas regulaciones formales.

El presente estudio presenta nuevas herramientas conceptuadas para evaluar las dos variables, que han sido validadas y son adaptables por otros investigadores. El estudio busca demostrar la asociación existente entre las variables referenciales en el Centro Educativo "Sara A. Bullón" de Lambayeque.

Esta investigación también tiene implicancia y pertinencia social, ya que el armado estructural de la gestión educativa es una parte esencial, especialmente cuando la dirección se esfuerza por asesorar, asistir y supervisar a las personas. Como gestor, debe ser consciente de sus obligaciones. Además de analizar los procedimientos administrativos, debe tener habilidades pedagógicas para ayudar a los profesores a crear entornos de aprendizaje que permitan a los alumnos obtener nueva información y realizar actividades que se ajusten a las metas y objetivos del nuevo plan de estudios.

Por otra parte, es innegable que el tipo de gestión empleado en un centro educativo influye en el ambiente organizativo, lo que se traduce en una mayor motivación por parte de los profesores, así como en una identificación con el centro educativo y un sentimiento de pertenencia a la institución.

1.4. Metodología

El paradigma positivista se utilizó en este estudio porque se centra en los hechos observables y se esfuerza por cuantificar el conocimiento a través de la observación, la contrastación estadística; de naturaleza cuantitativa, tal y como afirman Hernández, Fernández y Baptista (2014). (p.4). Los procesos deductivos y probatorios son rigurosamente secuenciales y estudian una realidad objetiva. Los hallazgos de esta investigación ayudarán a desarrollar la comprensión y aportarán

nueva información. Del mismo modo, la investigación seccional es un estudio realizado en un momento determinado.

En este estudio se utilizó el diseño transaccional, descriptivo-correlacional, para recoger los datos. Es de naturaleza transaccional porque la información se recoge en un momento determinado. La investigación descriptiva trata de medir o recopilar datos para cada variable investigada por separado con el fin de caracterizar y describir detalladamente las variables y participantes del estudio; por la intención de la investigación se caracteriza como investigación correlacional, y busca certificar la asociación entre dos variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Los participantes son los 53 docentes que conforman la población objetivo, por lo tanto, es censal y el tipo de muestreo fue por conveniencia, en vista que es el investigador quién decide la cantidad de unidades de análisis a ingresar en el estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Rivera (2000), traslada sus aportes académicos sobre el clima organizacional con profesores y administradores de escuelas de Antofagasta, utilizando una muestra de 65 instructores y 150 alumnos participantes del proceso formativo. Las evidencias de la investigación fueron publicadas. Finalmente, se afirma que los elementos que inciden en la gestión educativa son, la cooperación y el liderazgo, así como los métodos decisivos en la implementación efectiva de la reforma educativa. Esta afirmación también implica la presencia de un clima consistente en estas instituciones educativas con una alta probabilidad de recurrencia.

Fernández (2005), comparó el entorno organizativo de 162 instituciones del sector público de México y Uruguay, con un total de 1272 profesores y del sector estratégicos los directores. Este estudio pretendía identificar quién y cómo se empleaban los métodos de evaluación externa del aprendizaje en ambos contextos. Los resultados muestran que el entorno organizativo afecta a las puntuaciones de los alumnos en las pruebas, así como a otros resultados escolares, como las tasas de abandono escolar y la agresividad en el aula. Ambas divisiones tienen un clima organizativo entre decente y medio en sus respectivos contextos educativos.

Castrillón (2005) realizó una investigación descriptiva con diez instituciones educativas (cinco privadas y cinco públicas), constituyendo la muestra 20 directores, 20 directores académicos y 20 administradores, sumando un total de 60 autoridades. Con respecto a los directores, profesores y administradores, se encontró que el clima organizacional es favorable en las corporaciones privadas, y que la política con fines

comunicativos repercute directamente sobre el clima organizacional, concibiendo estrictamente: prestación de servicios y atención asistencial, la planificación es más factible en una institución privada, mientras mejor comunicación mejor gestión; además, que la institución al ser privada tiene muy en cuenta el tema asistencial.

Corona (2006), aplicó el test de Thompson para analizar el liderazgo y del autor Revilla un instrumento para el clima organizacional, se estudiaron 220 instructores en un diseño correlacional. Como consecuencia de su investigación, descubrió que el liderazgo autoritario conducía a un ambiente organizativo inadecuado, pero también aumentaba la producción pedagógica; el liderazgo democrático conducía a un clima organizativo más relajado, que aumentaba la creatividad de los profesores. Hubo una fuerte correlación ($r=0,76$) entre el liderazgo autoritario y el despliegue organizacional explotador, con un resultado moderado ($r=0,51$) entre el liderazgo democrático y el clima organizacional desarrollado hacia fines interactivos asertivos, por lo que la disposición positiva genera mejor planificación de los procesos.

Para González (2006) el entorno organizativo de 220 profesores de primaria y secundaria fue explorado en un estudio descriptivo utilizando la escala de clima organizacional de Mitchel, que se administró a los participantes. En los resultados de la encuesta se descubrió que el cincuenta por ciento de los educadores considera que el entorno organizativo genuino de sus centros es autoritario, mientras que el otro cincuenta por ciento lo considera participativo (o democrático). Mientras que el 58% de los instructores dijo que prefería un entorno completamente participativo, el 42% dijo que prefería un clima consultivo participativo para su institución.

Zamora (2007) realizó una investigación sobre el punto de asociación del clima

organizacional y la eficacia desarrollada por el liderazgo, aplicando el diseño correlacional con 380 directores de diez instituciones educativas diferentes y la administración de un cuestionario sobre la afición del líder y por otro lado, la medición del ambiente organizacional; controlar estos detalles mejoran los entornos educativos y es la parte estratégica de la empresa quién debe comandar el funcionamiento de la institución, entre otros hallazgos. Como alternativa, es necesario ampliar el alcance del liderazgo dinámico para fomentar un mayor grado de compromiso de todas las partes interesadas.

En el plano nacional, Taboada (2006), con 55 participantes en Lima, empleó un examen de ambiente organizacional; así como un cuestionario de impresión del desempeño docente para recoger sus datos. Se realizó un estudio descriptivo correlacional para evaluar la apreciación del ambiente organizacional en el desempeño docente. En conjunto, las actividades relacionadas con la planificación y la ejecución del proceso de enseñanza estaban sólo marginalmente relacionadas, pero el componente de evaluación y sus valores asociados estaban significativamente correlacionados. Como resultado del sistema de clima organizacional existente, los instructores aprenden a interiorizar los valores y a comportarse de manera ética, de esta manera es viable colocar la gestión en protocolos para su mejor control para sus acciones y decisiones en el aula.

Soberón (2007), colaboró con cuatro instituciones y 156 profesores de primaria y secundaria para realizar una investigación descriptiva sobre el entorno organizativo en las instituciones educativas privadas. Evaluó el entorno organizacional desde la perspectiva de los instructores. A partir de los hallazgos, se determinó que las escuelas tienen un clima organizacional deficiente, un lenguaje y rituales inadecuados, un clima

defensivo, que afecta la calidad ética institucional y no se puede recrear con asertividad; el clima organizacional al no contar con ello, es difícil aplicar el sistema de enseñanza y aprendizaje, se tendría una I.E. limitada.

Martínez (2001), su aporte académico se centró en el liderazgo y el clima organizativo, haciendo hincapié en el liderazgo del director del centro educativo. Se detectaron falencia de nivel estructural, deteriorando el liderazgo, y la capacidad de administración; 100 personas rellenaron encuestas sobre liderazgo y clima organizativo, que utilizó para ambas variables. En cuanto a las respuestas, la productividad con el enfoque directivo acompañado de una buena capacidad personal, remarcando un gran liderazgo institucional.

Gómez (2001), se analizó el clima institucional y el liderazgo directivo, y los resultados verificaron la viabilidad de preparar a los directores de escuela para que lideren sus instituciones educativas particulares en beneficio de toda la institución, así como de sus alumnos. Su investigación incluyó la administración de un test a nivel de precisar el liderazgo, también el clima de la organización, de la cual participaron 56 personas pertenecientes a la secundaria. Cuyo aporte es determinar asociación estadística de nivel significativo, de las mejorar a nivel social por parte de las recompensas formuladas parte estratégica a los profesores o empleados, presenta suma importancia, para los logros académicos formativos.

2.2. Base teórica

2.2.1. Gestión Educativa Participativa

A partir de la creación de un sistema, según el principio, abarca tanto el ámbito administrativo como el educativo. Para que haya una buena gestión, es

necesario que haya buenos ciudadanos que ayuden a construir una sociedad democrática e igualitaria. En el tema de la educación, el término gestión educativa se ha ampliado desde sus raíces administrativas para incluir el término administración educativa. La gestión, según Mintzberg y Stoner (1995), es el arte de anticiparse al cambio de forma que permita desarrollar y aplicar estrategias que aumenten la probabilidad de alcanzar el éxito (pág. 16).

Según López (1997), se denomina gestión a un conjunto de habilidades que pueden utilizarse para proclamar los recursos esenciales para desarrollar una íntima conexión en favor de estructurar adecuadamente el proceso de la organización, garantizando al mismo tiempo que los individuos alcancen sus objetivos para el beneficio común (p. 49).

La mejora continua se considera un componente crucial para alcanzar los objetivos de una institución; es decir, se centra en las conexiones de la actividad humana en una organización, empezando por los planes de mejora y contextualizando el tema de estudio y el lugar de aplicación:

"En la administración se deben aplicar procesos de gestión como empatizar, negociar, definir y capacitar, los cuales deben ser efectivos de acuerdo a los requerimientos instituciones" (Martínez, 2006 p. 35).

El propósito de la innovación educativa es asistir a la planificación con fines formativos, llevándose a cabo con la ayuda de las ideas de gestión y las teorías educativas; en consecuencia, antes de llegar a una definición final, es necesario estudiar a fondo el perfil de las unidades de análisis, seguir el contexto actual y especificar los objetivos de la intervención. Según Pozner (2000), la gestión educativa engloba todas las acciones que se orquestan con el

fin de caracterizar detalladamente un plan exitoso, para garantizar el proceso formativo con resultados eficientes y definitivos; aplicando una cultura escolar de mucha envergadura.

Explícitamente relacionado con la gestión educativa se refiere a cómo interactúan las numerosas partes o factores que intervienen en las actividades cotidianas en los centros educativos. Los protagonistas de la formación académica más el personal administrativo y de mantenimiento y la comunidad forman parte de la comunidad educativa. En un mundo dinámico, todas estas fuerzas coexisten, interactúan y se articulan. De ello se derivan acciones académicas, administrativas, institucionales y comunitarias (Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro, 1992).

Dimensión Institucional

Este componente ayudará a establecer cómo se organiza la comunidad educativa para apoyar un rendimiento escolar óptimo. Esta dimensión organiza y analiza las acciones vinculadas a los diferentes procesos estructurales, a nivel social y funcional de una institución educativa. Elementos formales e informales (organigramas, distribución del trabajo y división de la mano de obra, uso del tiempo y del espacio) (potenciar el nivel social, interacción, prácticas laborales e identificación de falencias). Para que las instituciones educativas se expandan de forma autónoma, profesional y adaptable a las necesidades sociales cambiantes, es fundamental respetar y fomentar las capacidades individuales y grupales. Para ello, es fundamental comprender las políticas de la institución y cómo se van a ejecutar. Se tiene la forma en que se deciden las acciones, los procesos logísticos y didácticos; por otro lado, los

consejos consultivos y sus funciones.

Dimensión Académica

Dentro de ella es necesario un proceso de aprendizaje que debe ser meticulosamente planificado para que se lleve a cabo sin dificultad. Se considera un elemento asignado al componente de trabajo. Entre ellos se encuentran el circuito circular, los programas meticulosamente planificados y organizados (PCI), por otro lado, es fundamental el empleo de técnicas metodológicas con fines didácticos, y luego está la evaluación del alcance educativo, así como el uso de herramientas y otros recursos disponibles. Primero se evalúa el trabajo de los profesores, luego se asignan tareas y se mide su comprensión del plan. Para ello se utilizan modelos pedagógicos, técnicas específicas, estilos de representación y su relación con los alumnos. El proceso continúa con la evaluación del trabajo de los alumnos.

Dimensión Administrativa

Esta dimensión incluye el seguimiento de todos los miembros participantes del proceso informativo, ciertos reglamentos y propias funciones del centro educativo. Este componente tiene como objetivo alinear los intereses individuales e institucionales para ayudar a alcanzar los objetivos institucionales. El soporte administrativo, que dirige el cuidado de los bienes inmuebles, la organización y la documentación, la elaboración de presupuestos, la contabilidad y la gestión financiera se incluyen en la administración del trabajo. La administración del trabajo también incluye la asignación de funciones y la evaluación del rendimiento.

Dimensión Comunitaria

En esta dimensión se describe la forma en que una institución interactúa con la comunidad de la que forma parte, teniendo en cuenta y comprendiendo las condiciones, los deseos y las aspiraciones de la comunidad. También es importante cómo absorbe y participa en la cultura de la comunidad en la que opera. Además, se considera la interacción entre la escuela y su contexto social e interinstitucional, tomando en cuenta la interacción familiar y comunitaria como las organizaciones municipales, gubernamentales y civiles, así como las iglesias, entre otros. Si su participación está motivada por un objetivo que apoye el establecimiento de alianzas estratégicas para incrementar la calidad de las oportunidades educativas, es preferible que accionen.

2.2.2. Clima Organizacional

Es vital distinguir entre las dos palabras para describir lo que constituye un clima organizacional. En primer lugar, examinaremos el término organización, seguido de un debate sobre el clima y, por último, una definición de clima organizativo.

Se define una organización como "una estructura de interacciones a través de la cual los individuos, actuando bajo la dirección de los gerentes, trabajan juntos para lograr objetivos comunes" (James, 1996, p.9).

Se señala que el proceso de diseño organizativo es el primer paso crítico en la organización y que se conoce como estructura organizativa, que es un patrón de relaciones que los directivos establecen como parte de este proceso. La estructura organizativa resulta ser el enfoque para segmentar

funciones eficazmente con fines de anular un proceso sino coordinarlo para fortalecerlo (James, 1996).

Es un conjunto de componentes y fuerzas genuinas puestas en común para optimizar la actividad instructiva. La organización se define como un término amplio e instrumental que incorpora la política educativa, el soporte académico con fines escolares, centrándose en los elementos pedagógicos para las instituciones y todo el entorno participante (García y Medina, 2010 p.190).

La palabra "organización escolar" se refiere al marco formal de un sistema educativo. Los enfoques culturales-institucionales incluyen la agrupación de todos los aspectos que componen un microsistema social para lograr la educación escolar y comunitaria. La organización es la estructura y los vínculos jerárquicos y funcionales entre las numerosas partes de una institución.

“El término "clima" se utiliza en un sentido metafórico, y se refiere a la condición del tiempo en el que opera la organización, ya sea ventajoso o perjudicial para las operaciones de la organización” (Etkin, 2003, p.23).

Además, dice, es crucial valorar las relaciones laborales, que rige el cómo se desarrolla el proceso formativo. Es una valoración que impacta (moviliza o limita) el rendimiento individual (Etkin 2007). Por ejemplo, un marco democrático puede estimular, pero no siempre dictar, altos niveles de motivación para el rendimiento. Como resultado de estas mejoras, es posible mantener una estructura perfecta. A partir de los datos facilitados, es posible definir el clima organizativo.

Inicialmente, las contribuciones que se desarrollaron se centraron en las características o atributos organizativos, predominando los componentes organizativos o situacionales en las primeras etapas del proceso. Surgió un conjunto adicional de conceptos, que enfatizan la importancia de las representaciones cognitivas, así como de las representaciones en las que las características particulares son decisivas. En otro enfoque conceptual, la idea de clima se define como la percepción total de percepciones básicas que tienen en cuenta el vínculo entre una persona y su entorno (Chiang, 2010, p.34).

En general, una cualidad razonablemente duradera es aquella que: a) es sentida por sus habitantes; b) tiene una influencia en el aspecto conductual y c) potencia las cualidades y competencias de un entorno. Aunque la temperatura es fenomenológicamente externa al actor, existe en la imaginación del espectador (Chiang, 2010, p.44).

La persona vive y ve un clima que se produce por las características de su organización y la naturaleza de su trabajo y que tendrá un impacto en su desarrollo social. Las percepciones individuales de los factores objetivos y los procesos organizativos se reflejan en el clima, que es una variable organizativa pero no una variable independiente en el análisis estadístico de la varianza (Pulido, 2003).

El clima organizacional, por su parte, precisa una determinada organización que puede estar formado por la manera en que el desarrollo social se da entre los familiares y su entorno. En concreto, según la Organización Internacional de Normalización, el clima organizativo es proceso estructural generado por la predisposición, asertividad; las cuales tienen incidencia en el

devenir del centro en estudio; trabajando las fuentes cognitivas y emocionales, para un individuo concreto dentro de la organización.

Las ciencias sociales utilizan las percepciones de los miembros u otras técnicas objetivas para medir operativamente la sustancia, determinación de los indicadores, protocolos y aptitudes sobresalientes; en un entorno preciso. Así como el cambio climático debe abordarse de forma ecológica, entender los conceptos predispuestos para ciertos términos ayuda a comprender el comportamiento, la parte emocional y el despliegue de las decisiones. Estas percepciones resultan ser fundamentales para la planeación de dichas actividades y procesos de un sistema (Chiang, 2010, p.45).

En consecuencia, el clima organizacional es un componente esencial del aspecto funcional que es visto por sus miembros como consecuencia del compromiso de las personas con la institución y se proyecta como resultado de sus comportamientos y actitudes hacia la misma. Por último, Hernández (2006) lo describe como un "sistema simbólico que se desarrolla, se aprende y se transmite internamente dentro de una organización para hacer frente a las demandas del entorno al tiempo que se consigue el objetivo de la empresa" (p.48). Se sostiene, entonces, que la institución debe adaptarse a su entorno externo al tiempo que se integra en su entorno interno.

Para este tema, los casos de Estructura y Procesos, Infraestructura, Compensación y Reconocimiento, Sentido de Pertenencia y Relaciones Interpersonales, son las dimensiones propuestas en base a los postulados citados, las cuales plasman un material básico para valorar el clima organizacional en el sector público, especialmente en los establecimientos

dedicados al servicio educativo. (Canchon, Plaza y Zapata, 2013).

Dimensión Estructura y Procesos

Aquí se hace reseña a los procesos, normas, administraciones, compromisos y patrones que al ser contraídos por los componentes de la entidad se transfieren, conciertan y fiscalizan en cada sección. El área educativa no solamente involucra los puestos, cometidos o el nivel jerárquico al interior de la institución, sino que abarca la forma de relacionarse con la autoridad y la forma de conducir; también van los elementos de la institución educativa, concediéndole una singularidad propia que le permite distinguirse de otras; asimismo bosqueja la senda de trabajo para orientar todas las acciones, procesos y maneras de gerenciar y los mecanismos para conseguir las metas; un aspecto muy significativo en los espacios educativos es el de la organización docente; es decir de igual modo se revela cómo se delimitan, organizan y planifican las tareas y desempeños. (Noriega y Pria, 2011).

Esta dimensión constituye las emociones y sentimientos que los participantes de la institución educativa apostan; englobando su escenario de trabajo, su aprecio por la entidad, el compromiso con los quehaceres asignados y con el planeamiento de las gestiones cotidianas. (Reinoso, Cea y Germán, 2008).

En ese sentido, Méndez (2006), aclara “esta dimensión abarca todas las formas o maneras de cómo se formalizan los propósitos de la organización, sus procedimientos, sus relaciones con las autoridades, las ocupaciones y movilidad de los cargos, estándares en el trabajo y su relación con la tecnología” (p. 130); enfatizando el esclarecimiento de esta dimensión en las

fases de desarrollo y en la construcción de modelos de excelencia.

Dimensión Infraestructura

Al respecto, teniendo en cuenta que toda institución de servicio educativo procura una valoración de los recursos con que cuenta, si se consideran apropiados o no, si los enseres resultan adecuados para el trabajo docente y otros significativos. Se requiere, entonces, considerar a esta dimensión como un factor transcendental en la concepción de un acogedor clima organizacional. Se considera como un grado de positivismo, cuando en el lugar concreto de trabajo se nota que los elementos determinantes como los sistemas de recursos y logísticos tienen preponderancia en su percepción. Como valor agregado de los grandes avances de la humanidad, hoy mucho se tiene en cuenta la valía de la oportunidad, la acogida institucional, el modo como se proporciona el ingreso y la presencia de espacios para compenetración. Resulta cierto, entonces, que una corporación sobre todo de enseñanza debe preocuparse en encontrar las herramientas que acoplen en cada uno de sus miembros, la construcción de objetivos comunes teniendo en cuenta los aspectos físicos ambientales. (Castro y Lizarazo, 2001).

Cada vez toma más importancia, en la evaluación de clima organizacional favorable, la afectividad y percepción de lo físico, la consideración| hacia sanos ámbitos de trabajo por su servicial implementación. Como respuesta a ello, la institución, proyecta mecanismos de socorro a los miembros de la mancomunidad magisterial procurando que sean eficientes y productivos desde un comienzo, para lograr los planes propuestos. (Reinoso, Cea y Germán, 2008).

En la medición del clima escolar la infraestructura juega un rol indiscutible. La consecuencia favorable en la percepción del trabajador sobre la calidad formativa que imparte el establecimiento educativo, está ligado a la apreciación que se tiene de los espacios físicos donde se imparten las ocupaciones y tareas relacionadas. Además, se recalca que, para que haya un impacto positivo en el desarrollo personal, los materiales deben ser adecuados, funcionales y estar a disposición y necesidades de los integrantes de la institución. (Toro, 2011).

Dimensión Compensación y Reconocimiento

Este factor está profundamente enlazado con la motivación; aspecto clave que viabiliza la responsabilidad y la valoración de los principios, acciones, tareas y metas cumplidas por cada actor educacional; es decir que haya una vinculación equilibrada entre lo profesional y lo personal; resaltando que el aprendizaje, adiestramiento y experiencia profesional del docente, vaya importantemente enlazado a los mecanismos necesarios de refuerzo positivo y correspondencia a la faena cotidiana. Por ello es trascendental que el docente se encuentre satisfecho e involucrado con la institución; requiriéndose que concurren responsabilidades con integridad, correspondencia de perfectibilidad y concesión de beneficios laborales según su aportación. Al construir acuerdos, los colaboradores en función al esfuerzo realizado día a día, se sabrán reconocidos y se generarán comportamientos de identificación y compromiso. Por otro lado, además de los mecanismos de recompensa, la institución recuerda que también hay disposiciones de sanción. (Reinoso, Cea y Germán, 2008).

Esencialmente se considera natural una relación normal entre el reconocimiento puntual por el empeño verificado al cumplir un objetivo, con el aumento de la motivación del colaborador. Lo fundamental es que las expectativas del colaborador están afiliadas a aquello que la empresa le depara como correspondencia y lo que el conjunto percibe de ella. Los refuerzos positivos más contemplados son el sueldo, las bonificaciones, capacitaciones, ascensos y reconocimientos. Se consideran incentivos como parte de la cultura organizacional. Al volverse realidad, cuando es reconocido por su labor, el trabajador tiene mejor predisposición para ejercer sus funciones, lo toma como estimulante y motivador sintiéndose satisfecho. (Gómez, 2004).

Se requiere valorar la estima y prestigio profesional del trabajador, cuidando los reforzadores para mantener la motivación. (Aburto y Bonales, 2011).

Al ser parte de una institución y sentirse comprometido con ella, para tener sentido de pertenencia, no solamente se debe considerar lo tangible, sino que también se deben tomar en cuenta los aspectos motivacionales. (Aguerre, 2004).

De acuerdo con Litwin (como se cita en Aguerre, 2004), al examinar la conducta del trabajador se deduce fundamental el equilibrio entre el aspecto vocacional y el tema profesional; infiriendo que una entidad educativa bien constituida robustece los nexos de amistad y así inducir la satisfacción de afiliación entre trabajadores y su institución.

Dimensión Sentido de Pertenencia

Este cuarto factor se refiere a la identidad con la entidad.

No solo abarca los aspectos físicos, también se comprende el sentido subjetivo filosófico, de visión, de sus normativas y de los valores institucionales. En el sentido que haya un sentido de pertenencia positivo, el trabajador corresponderá eficientemente con el acatamiento de sus menesteres. La medición de un buen clima organizacional, con un sentido de pertenencia significativo, supone mantener una estrecha y coherente relación entre los integrantes institucionales, conservando el horizonte y apreciarse gozoso de estar fusionado con la institución. Incumbe a la entidad forjar esta emoción a través de la valoración de su misión, actitud ética e imagen institucional. Se añade, también, que es significativo procurar cohesión tanto en los grupos explícitos como informales; lo que fortalece la unión enfrentando las dificultades con aplomo. Negativamente, sino se logra una buena conexión y la interacción entre sus miembros es obstructiva, se engendrarán una variedad de conflictos de intereses. (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011).

Contar con recursos humanos identificados y satisfechos con su trabajo es una consecuencia de haberse generado un sentido de pertenencia alto, logrando entornos valiosos en los que se aporta y se admiten las opiniones vertidas con libertad. Se reconocen como características compartidas el liderazgo, la adhesión a las tareas y los procesos de comunicación, y la manera de cómo enfrentar y vencer los obstáculos. (Méndez, 2006).

La consecuente satisfacción del trabajador al estar en un ambiente agradable, con un entorno de buenas relaciones intra e interpersonales, con una

sensación de sentirse reconocido por sus jefes y compañeros, suscita una percepción de gozo, volviéndolo un integrante consecuente y cabal con los objetivos institucionales. (Toro, 2011).

Dimensión Relaciones Interpersonales

En cuanto a esta dimensión, la quinta, se implican las correlaciones interpersonales entre pares (profesores) u organización jerárquica (maestros-directivos-docentes); considerando como indicadores la forma de cómo solucionan sus conflictos, respeto y la solidaridad. Resaltando que, si estas correspondencias son positivas van a habilitar la contribución de grupos de trabajo para integrar esfuerzos que logren la realización de metas y objetivos. (Méndez, 2006).

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se presentarán los resultados en función a los objetivos de investigación planteados:

Objetivo específico 1: Identificar el nivel de gestión educativa participativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Tabla 1.

Niveles de gestión educativa participativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	11.3
Medio	15	28.3
Alto	32	60.4
Total	53	100.0

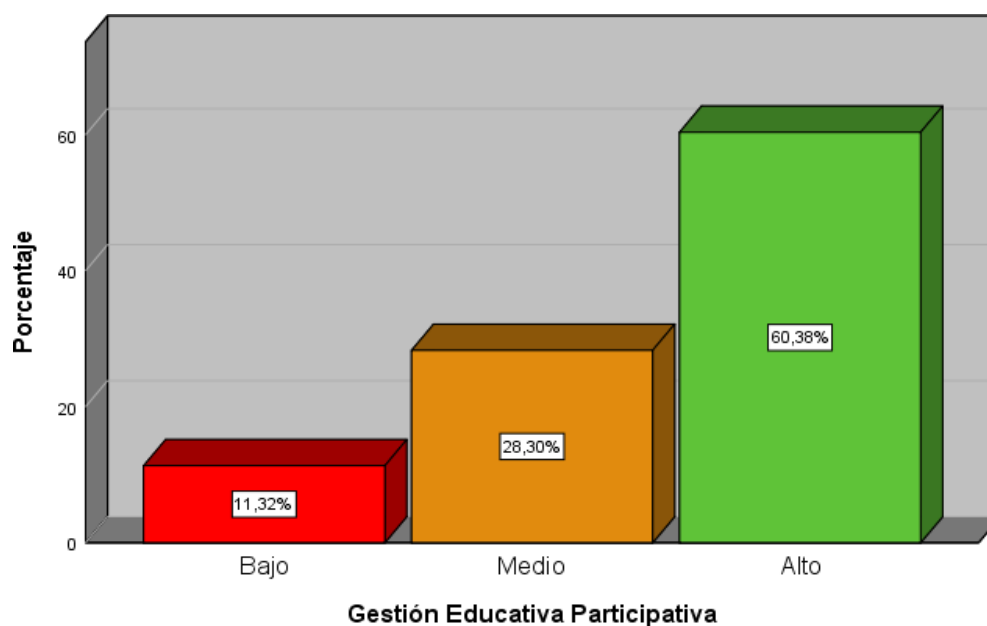


Figura 1. Niveles de gestión educativa participativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 11.32% de los encuestados precisan un calificativo bajo, el 28.30% en el calificativo medio y el 60.38% la categoría más alta, respecto a la variable Gestión educativa participativa, se tiene una percepción positiva respecto a la variable.

Tabla 2.

Niveles de gestión administrativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	3.8
Medio	19	35.8
Alto	32	60.4
Total	53	100.0

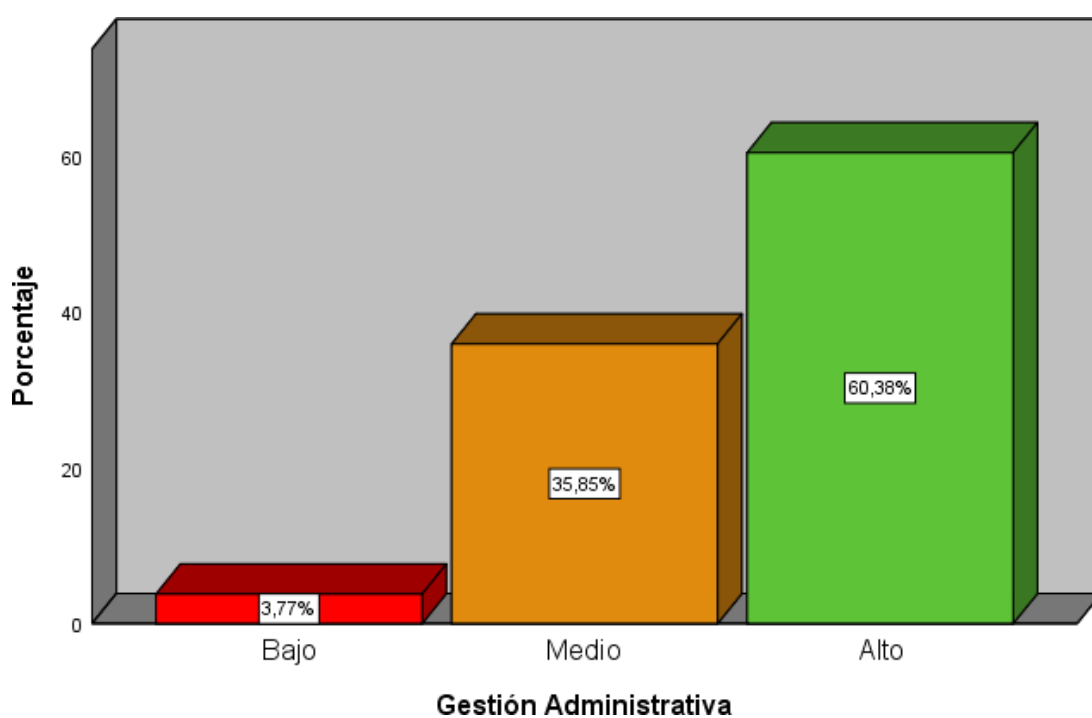


Figura 2. Niveles de gestión administrativa que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 3.77% de los encuestados están con una calificación baja, el 35.85% presenta calificación media y el 60.38% calificativo alto, respecto a la dimensión Gestión administrativa, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Tabla 3.

Niveles de gestión académica que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	5	9.4
Medio	22	41.5
Alto	26	49.1
Total	53	100.0

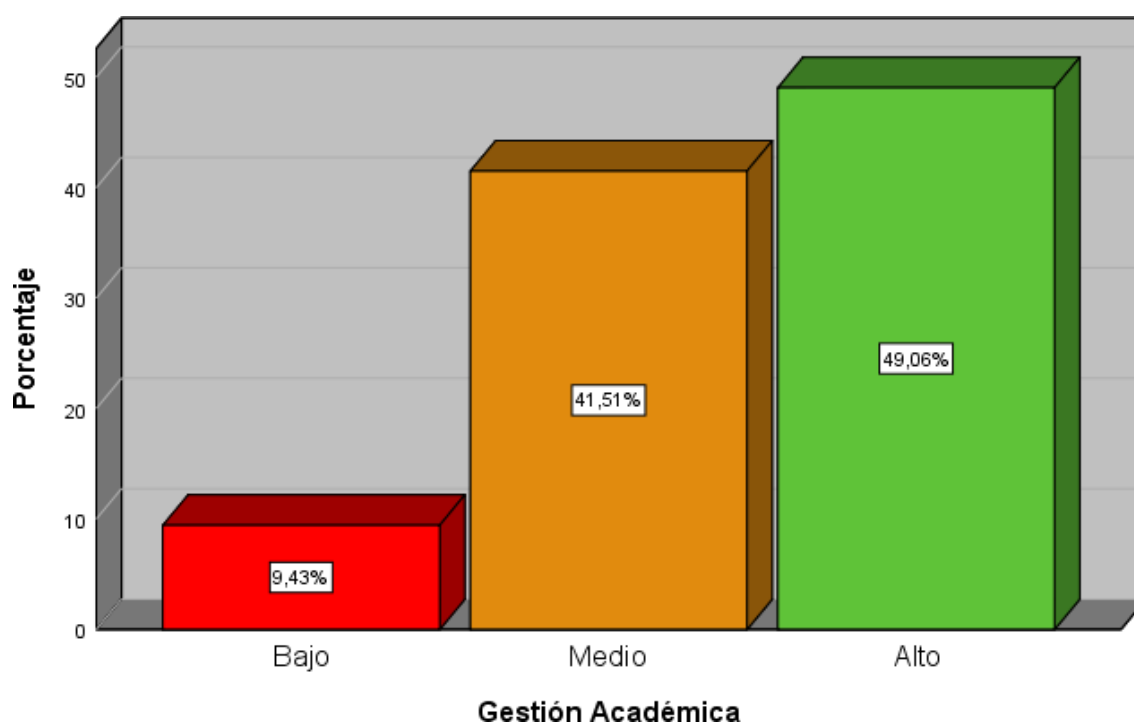


Figura 3. Niveles de gestión académica que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 9.43% de los encuestados están con un calificación bajo, el 41.51% con calificación medio y el 49.06% está en la categoría alta, respecto a la dimensión Gestión académica, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Tabla 4.

Niveles de gestión institucional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	13.2
Medio	14	26.4
Alto	32	60.4
Total	53	100.0

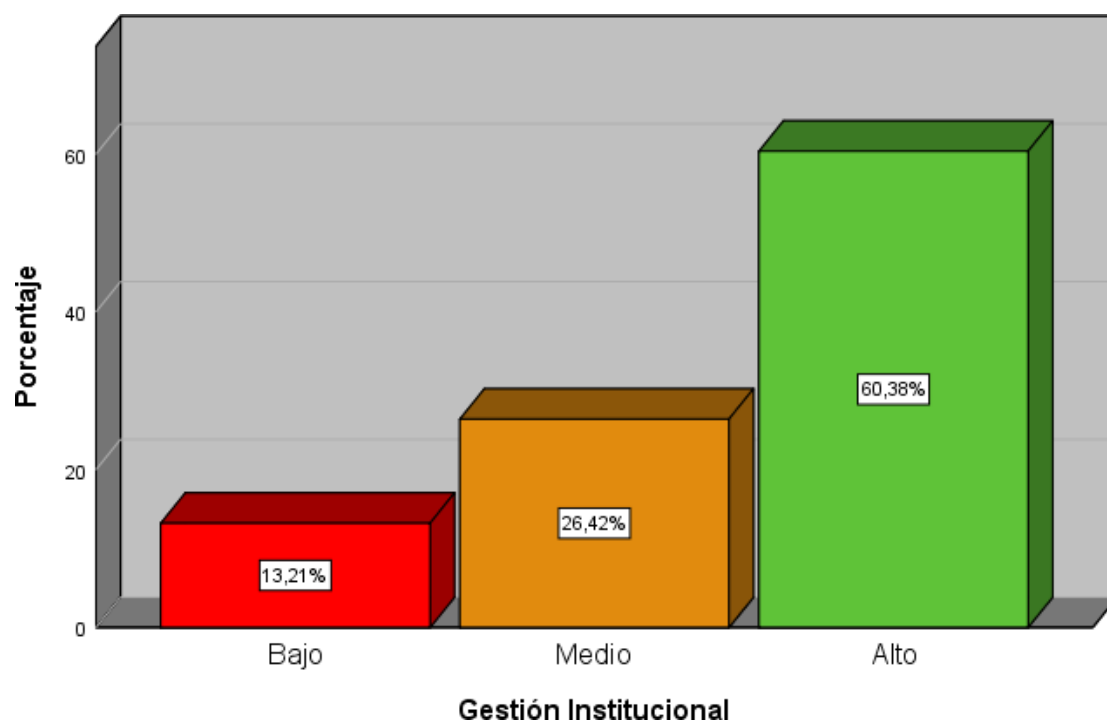


Figura 4. Niveles de gestión institucional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 13.21% precisa un calificativo bajo, el 26.42% con calificación media y el 60.38% con alta calificación, respecto a la dimensión Gestión institucional, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Tabla 5.

Niveles de gestión comunitaria que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	11.3
Medio	15	28.3
Alto	32	60.4
Total	53	100.0

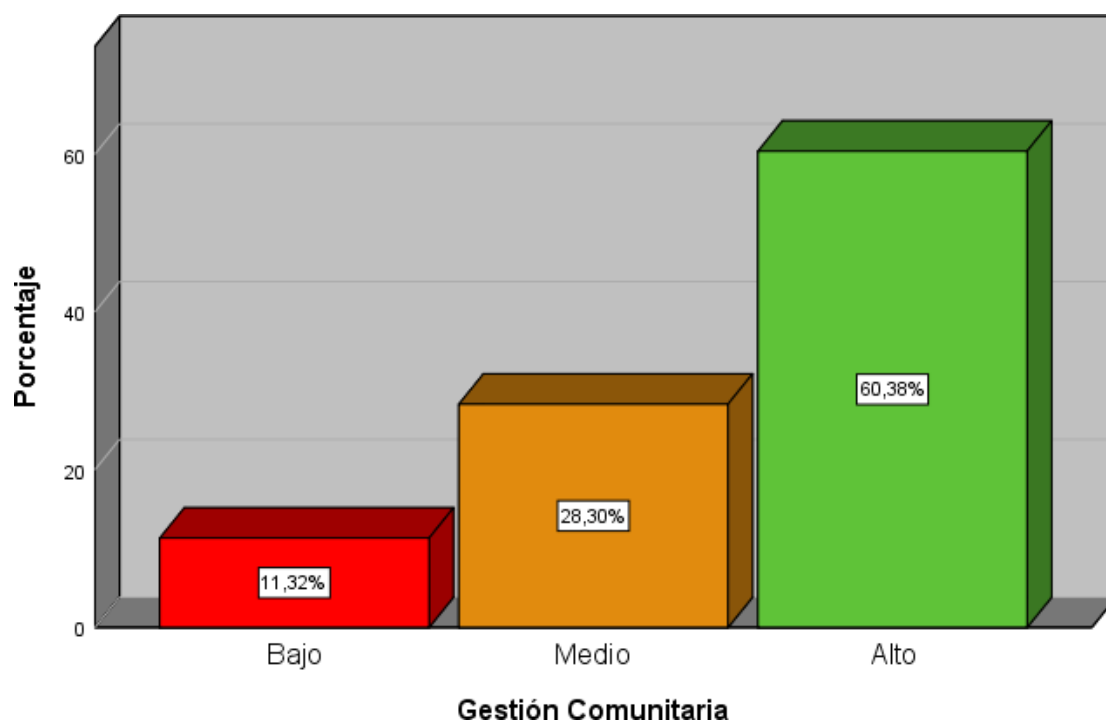


Figura 5. Niveles de gestión comunitaria que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 11.32% tiene una calificación baja, el 28.30% calificación media y el 60.38% están en la categoría alta, respecto a la dimensión Gestión comunitaria, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Objetivo específico 2: Identificar el nivel de clima organizacional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Tabla 6.

Niveles de clima organizacional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	11.3
Medio	41	77.4
Alto	6	11.3
Total	53	100.0

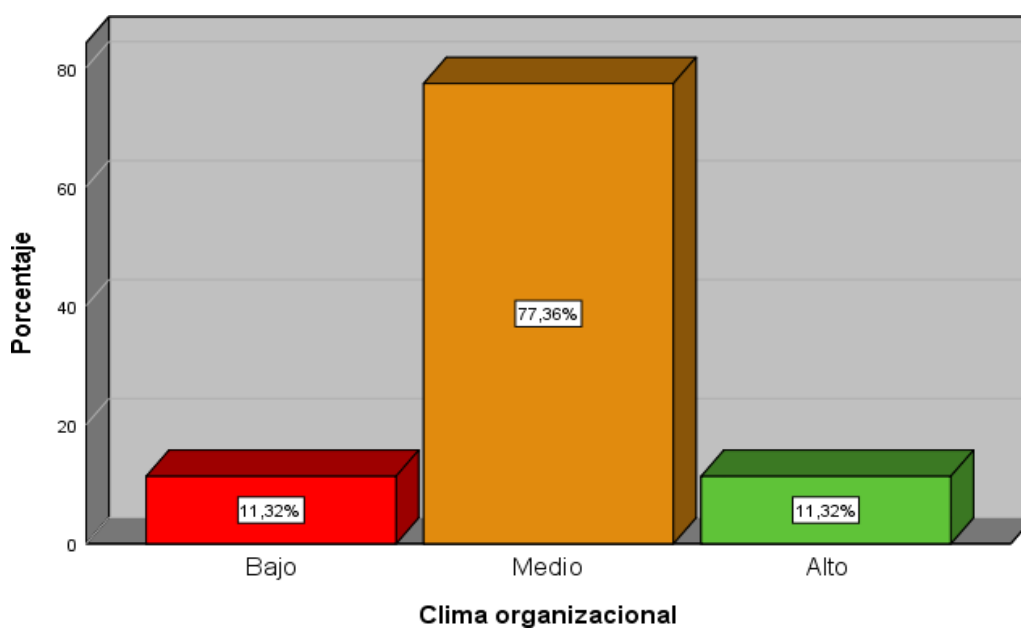


Figura 6. Niveles de clima organizacional que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 11.32% se encuentran en la categoría baja, el 77.36% están con una calificación media y el 11.32% con una alta calificación, respecto a la variable Clima organizacional, se tiene una percepción positiva respecto a la variable.

Tabla 7.

Niveles de estructura y procesos que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	11.3
Medio	39	73.6
Alto	8	15.1
Total	53	100.0

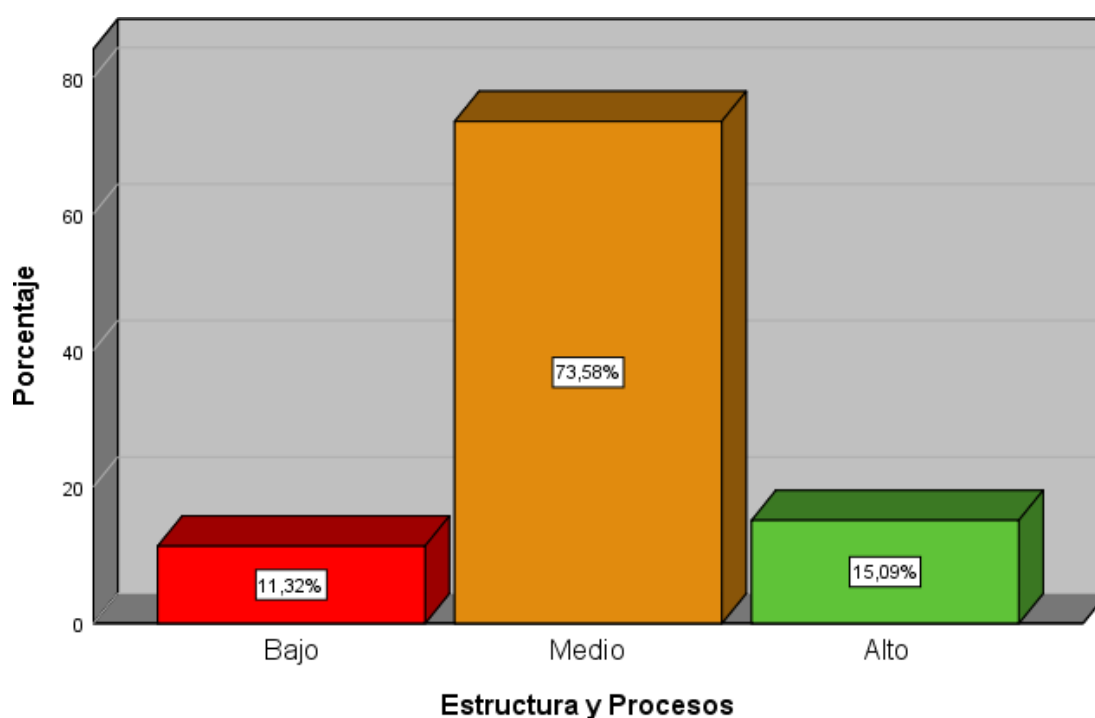


Figura 7. Niveles de estructura y procesos que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 11.32% precisan un calificativo bajo, el 73.58% se precisa en la categoría media y el 15.09% tienen una alta categoría, respecto a la dimensión Estructura y procesos, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Tabla 8.

Niveles de infraestructura que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	8	15.1
Medio	35	66.0
Alta	10	18.9
Total	53	100.0

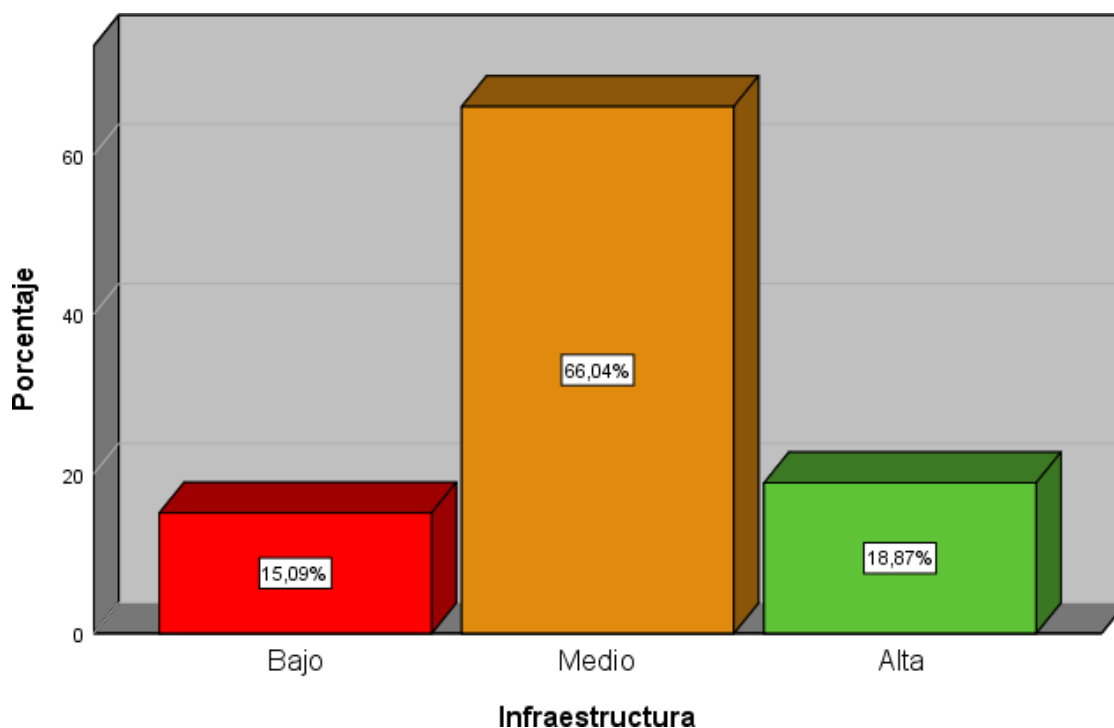


Figura 8. Niveles de infraestructura que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 15.09% tiene baja calificación, el 66.04% están en el centro de la calificación y el 18.87% con la categoría más alta, respecto a la dimensión Infraestructura, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Tabla 9.

Niveles de compensación y reconocimiento que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	13.2
Medio	35	66.0
Alto	11	20.8
Total	53	100.0

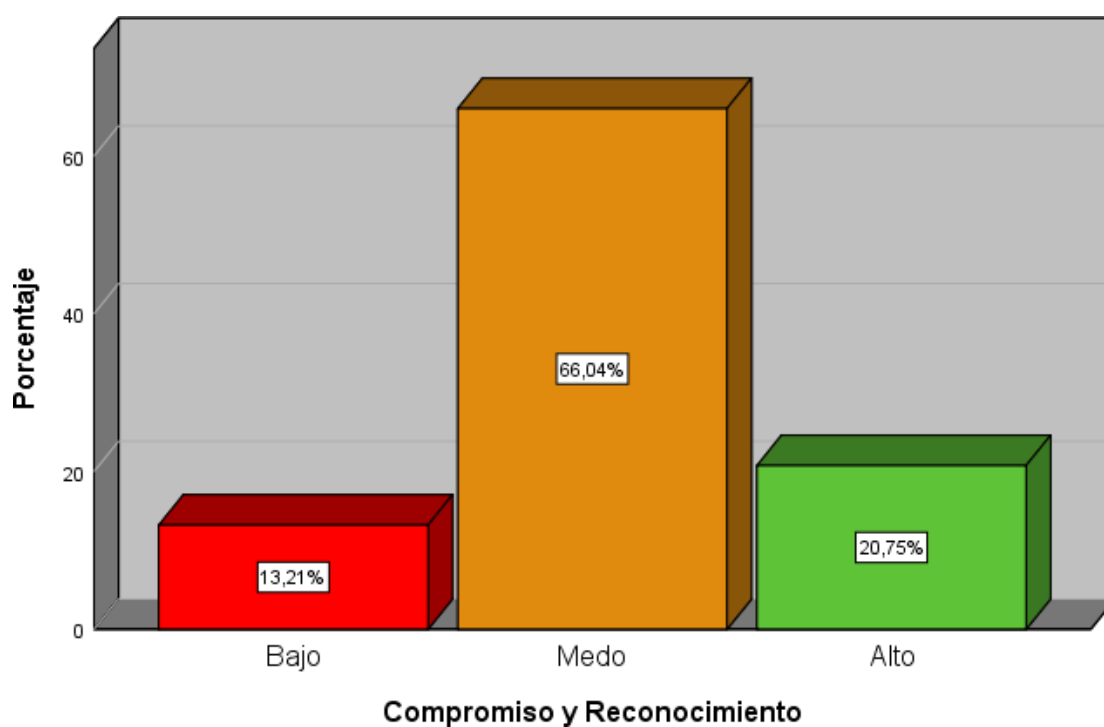


Figura 9. Niveles de Compensación y reconocimiento que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 13.21% especifican una baja calificación, el 66.04% calificación media y el 20.75% están en la calificación más alta, respecto a la dimensión Compensación y reconocimiento, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Tabla 10.

Niveles de sentido de pertenencia que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	13.2
Medio	41	77.4
Alto	5	9.4
Total	53	100.0

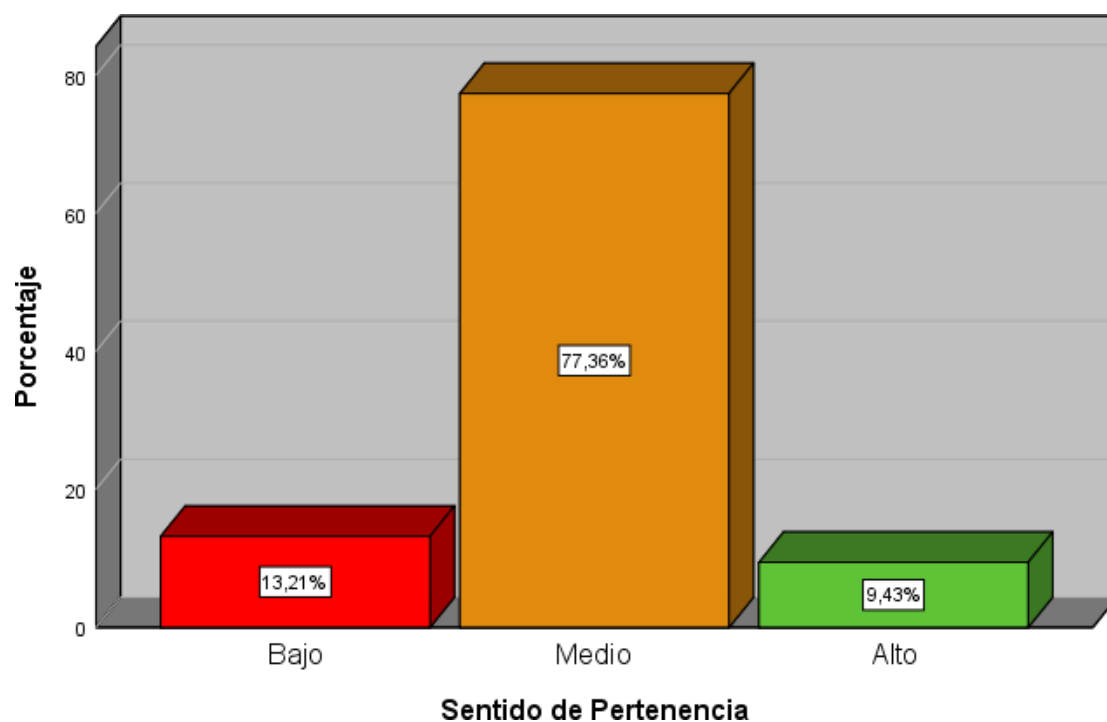


Figura 10. Niveles de sentido de pertenencia que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 13.21% están con un calificación bajo, el 77.36% tienen calificación media y el 9.43% alta categoría, respecto a la dimensión Sentido de Pertenencia, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Tabla 11.

Niveles de Relaciones interpersonales que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	18.9
Medio	38	71.7
Alto	5	9.4
Total	53	100.0

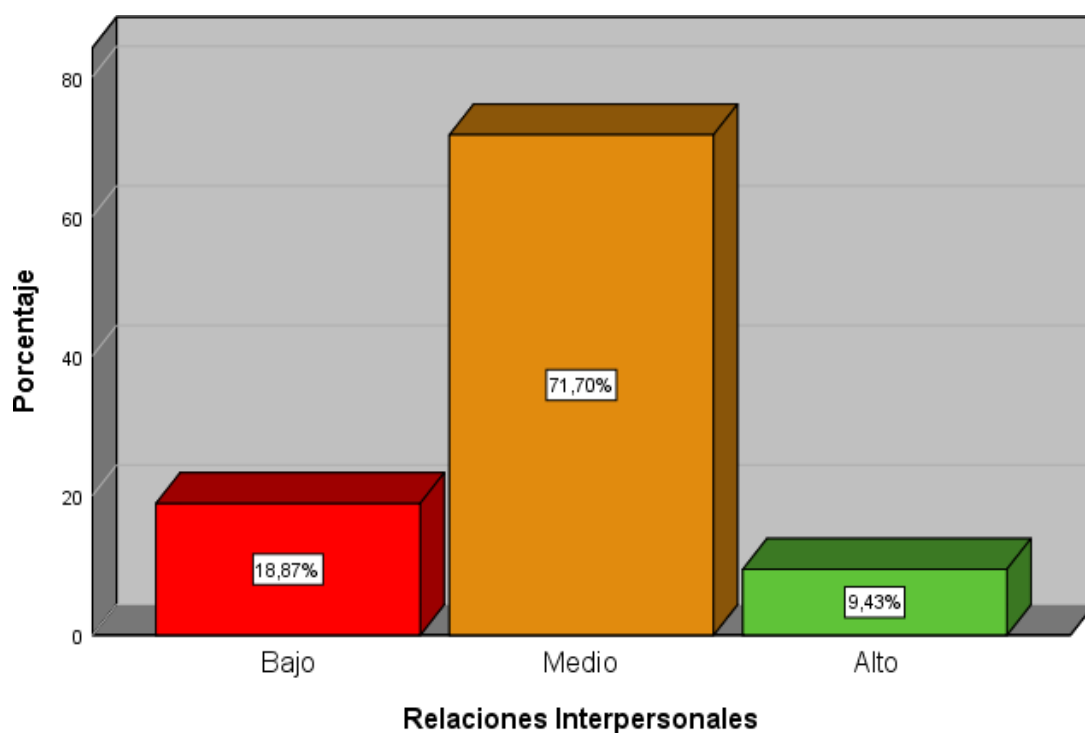


Figura 11. Niveles de relaciones interpersonales que existe en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Según lo obtenido, el 18.87% tienen baja calificación, el 71.70% calificación media y el 9.43% calificación alta, respecto a la dimensión Relaciones interpersonales, se tiene una percepción positiva respecto a la dimensión.

Objetivo General: Determinar la relación que existe entre gestión educativa participativa y el clima organizacional en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Tabla 12.

Distribución de los niveles de Clima Organizacional según la Gestión Educativa

Participativa.

Gestión Educativa		Clima organizacional			Total
Participativa		Bajo	Medio	Alto	
Bajo	N	3	3	0	6
	%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Medio	N	3	12	0	15
	%	20.0%	80.0%	0.0%	100.0%
Alto	N	0	26	6	32
	%	0.0%	81.3%	18.8%	100.0%
Total	N	6	41	6	53
	%	11.3%	77.4%	11.3%	100.0%

El 50% de docentes encuestados que tiene una baja calificación en cuanto a gestión educativa participativa tienen un bajo nivel en clima organizacional; el 80% de los docentes con calificación media de gestión educativa participativa también alcanzaron el nivel medio de clima organizacional; mientras que el 81.3% de docentes que tienen calificación alta de la gestión educativa participativa obtuvo el nivel medio en clima organizacional.

Prueba de hipótesis:

H₀: No existe relación entre gestión educativa participativa y el clima organizacional.

H_a: Existe relación entre gestión educativa participativa y el clima organizacional.

Significancia: 0.05.

Tabla 13.

Prueba Chi cuadrado para Determinar la relación que existe entre gestión educativa participativa y el clima organizacional.

Estadístico	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.144a	4	0.002
Razón de verosimilitud	19.121	4	0.001
Asociación lineal por lineal	13.904	1	0.000
N de casos válidos	53		

a. 7 casillas (77,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,68.

De acuerdo con los resultados, se obtuvo una significancia de $0.002 < 0.05$, por lo que, se concluye que existe relación entre gestión educativa participativa y el clima organizacional en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.

Además, se aplicará una prueba de coeficiente de correlación para evaluar el tipo de relación existente, la dirección y el grado de la misma, en primer lugar, se aplica una prueba de normalidad para establecer el estadístico adecuado.

Tabla 14.

Prueba de normalidad Kolmogórov-Smirnov.

Estadísticos		Gestión educativa participativa	Clima organizacional
N		53	53
Parámetros normales ^{a,b}	Media	191.25	146.91
	Desv.	35.779	19.937
	Desviación		
Estadístico de prueba		0.112	0.085
Sig. asintótica(bilateral)		,094	,200

a. La distribución de prueba es normal.

b. Corrección de significación de Lilliefors.

La significancia de la prueba de normalidad resultó $0.094 > 0.05$, por lo que, las puntuaciones de ambas variables, es decir, las sumatorias de las respuestas de los encuestado en cada variable sigue el comportamiento de una distribución normal, con esto, se decide aplicar la prueba del coeficiente de correlación de Pearson, para precisar el grado y el sentido de la relación entre las variables.

Tabla 15.

Coeficiente de correlación de Pearson entre la gestión educativa participativa y el clima organizacional.

Variables		Gestión educativa participativa	Clima organizacional
Gestión educativa participativa	Correlación de Pearson	1	,750**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	53	53
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,750**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	53	53

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La significancia de la prueba fue $0.000 < 0.05$, es decir existe relación entre las variables y los resultados son válidos, en cuanto al grado resultó ser 0.750, existe una relación fuerte entre las variables, además, el valor es positivo; esto indica que si hay una buena gestión educativa participativa esto mejorará el clima organizacional en la institución educativa.

En base a los resultados obtenidos se procede a comparar con resultados de otros estudios. Mediante un enfoque descriptivo, para la variable Gestión Educativa Participativa, el 11,32% de los encuestados se ubica en la categoría baja, el 28,30% con calificación media y el 60,38% tiene alta calificación. Rivera (2000) en cuanto a los aspectos importante a nivel de estructura organizacional en el ámbito académico son el trabajo en equipo y el liderazgo, que permiten a los educadores desarrollar estrategias decisivas para la implementación exitosa de la reforma educativa. En consecuencia, se requieren mayores niveles de esta variable en estas unidades educativas, con una tendencia positiva en la percepción de ella.

La posición de los encuestados fue explicada por Zamora (2007), aportó académicamente que esta variable en los diferentes ambientes con fines educativos depende de la calificación de liderazgo que tengan y demuestren acciones y aptitudes pertinentes, las cuales se las evaluará desde los logros, es decir de la efectividad de los modelos propuestos en el centro educativo; es necesario tener un amplio alcance dentro del desarrollo dinámico del proceso de liderazgo propiciando mayor nivel de participación. Como respuesta del estudio, en la dimensión Gestión institucional el 13,21% de los encuestados se encuentra en un nivel bajo, el 26,42% en un nivel medio y el 60,38% en un nivel alto.

Martínez (2001), también subraya que el liderazgo tiene un papel primordial, destacando la relación entre la productividad de la gestión y la estrategia resolutoria a nivel profesional la capacidad del directos como ente estratégico. Según Gómez (2001), precisa asociación del liderazgo y respecto a la gestión académica, y se precisa desde las aportaciones propiciando las interacciones estratégicas desde los grupos con capacidad de decisión, docentes, administrativos en consecuencia, se puede desarrollar un modelo con muchos actores importantes.

En cuanto a Clima organizacional, se preció que el 11.32% tiene bajo nivel, en calificación media 77.36% y solo con la más alta categorización el 11.32%. En cuanto a los participantes analizados precisan una buena opinión de la variable. Según la investigación realizada por Castrillón (2005), en los colegios sobre todo del sector privado, existe una orientación positiva creciente de la importancia e influencia del clima organizacional en la parte estratégica en la política para el armado de protocolos, modelos de gestión y se desarrollan en forma adecuada.

Cuando González (2006) realizó su investigación, descubrió que la mitad de los

profesores evaluaba el clima organizacional como autoritario, mientras que la otra mitad lo percibía como participativo. Por otro lado, el 58 por ciento de los instructores afirmó que el clima participativo real era el clima ideal para la institución, mientras que el 42 por ciento afirmó que el clima participativo consultivo era el clima perfecto.

Según la prueba ejecutada para valorar asociación, fue significativa ($0,0000 < 0.05$), lo que indica que existe una relación entre las variables y que los resultados son válidos; en cuanto al grado, fue de 0,750, lo que indica que existe una fuerte relación entre las variables, y el valor es positivo; esto indica que, si existe una buena gestión educativa participativa, el clima organizacional se potencia para alcanzar los logros académicos. En un estudio realizado por Fernández (2005) se encontró que las distintas calificaciones del clima organizacional inciden desarrollando el rendimiento de los procesos formativos, aparecen como factores incidentes la deserción escolar y la conducta violenta.

Corona (2006) descubrió que el liderazgo autoritario daba lugar a un clima organizativo insuficiente, lo que a su vez se traducía en una mejor autonomía pedagógica, precisando refuerzo académico en cuanto al clima organizativo más relajado, lo que a su vez se traducía en una mayor producción creativa entre los profesores. Aunque hay una fuerte incidencia precisada por un 76% calificado como moderado, por parte del liderazgo de tipo y forma democrática con el clima participativo hay un 51%; seguir fortaleciendo estos efectos garantiza mejoras sustanciales en el proceso educativo.

- Según los resultados de la encuesta, en la dimensión Relaciones Interpersonales, el 18,87% de los participantes están en el rango bajo, en el centro de la calificación 71.70% y en la categoría más alta el 9.43%. Existe una percepción positiva con respecto a esta dimensión. A partir de los resultados de su investigación, Taboada (2006) infiere que al existir una moderada relación, con respecto a la planificación y ejecución por parte de

los docentes, hay diferencia entre los factores incidentes y su evaluación. Los protocolos fijados a partir de una buena gestión combinada con un ambiente laboral se pueden fortalecer con medidas didácticas y propuestas innovadoras.

CONCLUSIONES

- Acaece una conexión consistente de la gestión educativa participativa y el clima organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque, esta relación tiene un grado fuerte 75% y positivo, lo que indica que, mientras mejor sea la gestión educativa mejor será el clima organizacional en la institución.
- Se obtuvo, respecto a la variable Gestión educativa participativa, que el 11.32% de los encuestados están con un calificativo bajo, el 28.30% en el centro de la medición y el 60.38% con el calificativo alto, es decir, los docentes tienen la actitud de mejora y tienen en alta estima la importancia de la acción formativa y el desarrollo de la institución educativa.
- Referida específicamente a la variable Clima organizacional, resultó que el 11.32% de los encuestados están en un calificativo bajo, el 77.36% en el rango medio y el 11.32% en la categoría alta, por lo tanto, es un aspecto que aún falta trabajar, pues no hay evidencia de que se esté dando de la mejor manera, pues el complemento del nivel medio, está repartido de igual manera en el nivel bajo y alto, lo cual mejoraría con un plan de gestión educativa participativa.
- De manera específica, la dimensión gestión institucional de la variable gestión educativa participativa contiene la mayor cantidad de docentes en el nivel bajo (13.21%); mientras que, en la variable clima organizacional, la dimensión relaciones interpersonales tiene la mayor cantidad de docentes en nivel bajo (18.87%). Estos son los puntos críticos por donde la institución educativa debe empezar a trabajar, existiendo una conexión lógica que precisa que la parte formativa no es la mejor.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos diseñar coherentemente y contextualmente un plan de intervención enfocado en la gestión educativa participativa, la cual mejorará indudablemente el clima organizacional en el centro formativo.
- Es preciso aplicar una serie de capacitaciones al personal docente en función a la gestión formativa, para ejecutar de mejor manera los protocolos educativos en busca de la participación del estudiante y su familia.
- Se recomienda evaluar una investigación experimental para comprobar los efectos a largo plazo de un plan de gestión educativa participativa.
- Finalmente, enfocar los roles de los docentes y profesionales con rol administrativo del centro educativo a fortalecer las interacciones productivas con fines profesionales que les permitan innovar modelos académicos para mejorar el nivel educativo de los estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, H. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 51, 41-49.
- Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 43-68.
- Alvarado, O. (1998) Administración de la Educación: Enfoque Gerencial, Editorial Universidad de Lima.
- Alvariño, C., Arzola, S., Joaquín, J., Brunner, Recart, O., y Vizcarra, R, (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Paideia*, 29, 15-43.
- Asociación Española para la Calidad (AEC) - Comité de Calidad en la Educación. (2009, Abril). La doble Responsabilidad Social de las organizaciones educativas. *Revista Calidad*, I 2009, 29-33.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3ra Ed. Bogotá: Pearson Educación.
- Canchón, Y., Plaza, G. y Zapata, G. (2013). Diseño y validación de un instrumento para medir el clima escolar en instituciones educativas. Universidad de La Sabana.
- Recuperado de:
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10104/Gustavo%20Anibal%20Zapata%20Sanchez%20TESIS.pdf;jsessionid=F3E8A9DD8376C6B6863792E1BAD129FA?sequence=1>
- Casassús, J. (1999). “Poder, lenguaje y calidad de la educación” en Boletín del Proyecto Principal, N° 50.

- Casassús, J. (2000). Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativos.
- Consultado el día 22 de mayo de 2021 de la World Wide Web:
- www.scribd.com/doc/12667410/gestionbuscadelsujeto
- Castrillón, M. (2005). Clima organizacional en instituciones educativas privadas y públicas en Puerto Ordaz. Venezuela: Universidad Los Andes. Disponible en: [http:// www.Castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF](http://www.Castrillon.climaorg.cl/documento/es.PDF)
- Castro, M. y Lizarazo, M. (2001). *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional educativo en docentes, personal administrativo y estudiantes de instituciones de educación superior en Bogotá*. (Tesis de grado, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia).
- Ceballos, M. (2005). Teorías y prácticas de la gestión directiva de las instituciones educativas. La Trama de las Instituciones Educativas y de su Gestión Directiva. Cap.1- Segunda Parte. Yammal Contenidos.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Corona, M. (2006). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla. México: Secretaría de Educación Pública. Revista de UNAM. N° 233 p. 17 – 19.
- Erikson, E. (1980). *Identidad: Juventud y crisis*. Madrid: Editorial Taurus.
- Fayol, H. (1967). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernández, E. (2005). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para

México y Uruguay. Tesis de la Universidad Autónoma de México.

Frigerio, C.; Poggi, M.; Tiramonti, G.; Aguerro, I. (1992). Las instituciones educativas.

Cara y seca. Buenos Aires: Troquel.

Galván, L. (2006). Cultura de la calidad en organizaciones que aprenden. Lima:

Universidad de Ciencias Aplicadas.

Garreta, J. (2007). La relación familia-escuela. Lleida: Publidisa. Consultado el 25 de

mayo de 2021 de [http://www.fundacion-](http://www.fundacion-sm.com/ArchivosColegios/fundacionSM/Archivos/2007%202008/publicaciones/La%20relacin%20familia_escuela.pdf)

[sm.com/ArchivosColegios/fundacionSM/Archivos/2007%202008/publicaciones/La%20relacin%20familia_escuela.pdf](http://www.fundacion-sm.com/ArchivosColegios/fundacionSM/Archivos/2007%202008/publicaciones/La%20relacin%20familia_escuela.pdf)

Gentili, P. (1994). Cultura, Política y Currículum. Buenos Aires: Editorial Losada.

Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones*

comportamiento, estructura y procesos. (3ª ed.) México, D. F.: McGraw-

Hill/Interamericana Editores.

Giroux, H. (1990). *Los profesores como intelectuales*. Barcelona: Paidós. pp. 171-178 y

209-227. Consultado el 20 de mayo de 2021 de

<http://escueladeformacion.com.ve/uploaded/galerias/Profesorescomointelectuales.pdf>

Gómez, L. (2001). El clima organizacional y el liderazgo en la gestión educativa. Tesis de la UNIFE.

Gómez, C. (2004). Diseño y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional

en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de*

Psicología, 11, 97-113.

Gómez, L. y Macedo, J. (2011). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. Revista *Investigación Educativa*. Vol. 14 N° 26. 39-49.

Gonzales, P. (2006). Influencia de la acción gerencial del director de Educación Básica en la participación docente. Tesis de la Universidad Central de Venezuela.

Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú. Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación. Consultado el 27 de mayo de 2021 de http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2013). Metodología de la Investigación. 5ta Ed. México D.F.: Mc Graw Hill Educación.

Lozano, J. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.

Martínez, A. (2001). El liderazgo en el proceso del centro educativo y el clima institucional. Tesis de la Universidad San Martín de Porres.

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Ministerio de Educación del Perú. (2003). Ley N° 28044. Ley General de Educación. Lima: MINEDU.

Noriega, V. y Pría, M. (2011). *Instrumento para evaluar el clima organizacional en los*

Grupos de Control de Vectores. Revista Cubana de Salud Pública, 37(2), 116-122.

Puiggrós, A. (1990). América Latina. Crisis y prospectiva de la educación. Buenos Aires: Editorial Galerna.

Reinoso, H., Cea, A., y Germán, B. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, (1), 39-54.

Rivera, E. (2000). Clima organizacional de las unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa en Antofagasta – Chile. Tesis de la Universidad Católica del Norte.

Rodríguez, J. (2003). *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Madrid: Akal.

Rojas, L. (2010). La responsabilidad social de la escuela. Revista *Akadémeia*, Vol. 2, N° 1, 1-11.

Soberón, M (2007). Cultura organizacional en instituciones educativas privadas de Lima. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Taboada, M. (2006). Cultura organizacional y el desempeño docente de instituciones educativas pertenecientes a Fe y Alegría. Lima: Universidad Nacional Federico Villarreal.

Taylor, F. (1911). Los principios de la administración científica. Londres: Harper & Brothers.

Tapia, N. (2008). Conducta organizacional. México: Continental.

Toro, F. (2011). Clima Organizacional. Medellín: Cincel.

Weber, E. (1976). Estilos de Educación. Barcelona: Herdes.

Zamora, H. (2007). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas.

Venezuela: Universidad de los Andes. Consultado el 23 de mayo de 2021 en <http://>

[zam.h./genisys.es. / viii. htm](http://zam.h.genisys.es/viii.htm)> documentos liderazgo>

ANEXOS

**Anexo 01: Instrumentos para evaluar la gestión educativa participativa en la
Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque**

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la gestión educativa participativa de la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque; para tal efecto solicitamos su colaboración en la participación de este cuestionario. Es importante indicar que sus respuestas son totalmente confidenciales. Agradeceremos su participación.

Utilice la escala:

5 = EN MUY ALTO GRADO 4 = EN ALTO GRADO 3 = REGULAR 2 = EN CIERTO
GRADO 1 = EN NADA

N°	ÍTEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
¿EN QUÉ MEDIDA...						
1	Aplica la Misión y Visión de la I.E en sus actividades de Dirección?					
2	¿El Proyecto Educativo Institucional (PEI) toma en consideración la misión y la visión del Centro?					
3	¿La Institución Educativa cuenta con un organigrama y descripción de funciones del personal directivo?					
4	¿Hay constancia de la participación colectiva de la Comunidad Educativa Escolar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI)?					
5	¿Se plasma en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) las necesidades académicas en las disciplinas científicas, humanísticas y tecnológicas y los recursos que posee el centro educativo para hacerle frente a las mismas?					
6	¿Existe evidencia de que el personal directivo cuida los					

	canales de comunicación interna y externa, tanto en forma vertical como horizontal?					
7	¿En la I.E. se aplican las normas establecidas de administración de personal?					
8	¿El centro educativo cuenta con la participación activa de la Asociación de Padres de Familia?					
9	¿En este centro se promueve e incentiva el trabajo colaborativo entre los miembros de la Comunidad Educativa Escolar?					
10	¿La Comunidad Educativa Escolar participa en la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto Institucional (PI)?					
11	¿Existen registros de los niveles de participación de los docentes y personal directivo en la toma de decisiones sobre los conflictos que se presentan en el centro educativo?					
12	¿Se implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas sobre la gestión escolar ante la comunidad educativa?					
13	¿El personal directivo y los docentes fomentan un ambiente de confianza y solidaridad?					
14	¿La dirección supervisa y evalúa las actividades del personal a su cargo?					
15	¿La supervisión al docente en aula se realiza en forma oportuna y permanente?					
GESTIÓN ACADÉMICA						
¿EN QUÉ MEDIDA...						
1	¿Los docentes propician actividades de aprendizaje de modo que los estudiantes se enfrentan a situaciones similares a las encontradas en la vida real?					
2	¿Se diseñan y se emplean indicadores de logro como referencia para establecer metas de mejora continua de los procesos de enseñanza – aprendizaje?					

3	¿El Centro educativo cuenta con estrategias claras para contrarrestar el ausentismo de los estudiantes?					
4	¿Existen evidencias de políticas para reducir el ausentismo del personal docente?					
5	¿La evaluación de los desempeños de los estudiantes es desarrollada bajo los principios de la evaluación auténtica?					
6	¿El profesorado informa a los alumnos acerca del progreso continuo de los aprendizajes?					
7	¿Los docentes entregan las calificaciones oportunamente?					
8	¿Cuándo los recursos tecnológicos están disponibles, los docentes los utilizan en su práctica docente?					
9	¿Existen evidencias de programas de seguimiento académico de los estudiantes?					
10	¿Existen evidencias de programas de apoyo pedagógico a estudiantes con problemas de rendimiento académico y con Necesidades Educativas Especiales (NEE)?					
11	¿Los docentes participan solidariamente en actividades extracurriculares y de proyección social que benefician a la comunidad?					
12	La Comunidad Educativa Escolar gestiona charlas y/o capacitaciones acordes con los intereses de los estudiantes?					
13	¿En el centro educativo están disponibles los programas de estudio actualizados de todas las asignaturas, y los mismos están accesibles a los docentes?					
14	¿Existen evidencias de la asistencia reciente de los docentes a jornadas de perfeccionamiento y actualización?					
GESTIÓN INSTITUCIONAL						

¿EN QUÉ MEDIDA...					
1	¿Se cuenta con un organigrama claro y que es conocido para toda la comunidad educativa?				
2	¿Están definidas las áreas estratégicas en la institución?				
3	¿Se evalúa el cumplimiento de metas y se utilizan los resultados para una mejora continua?				
4	¿Las metas establecidas están orientadas a satisfacer las necesidades de los distintos miembros de la comunidad educativa?				
5	¿Existe una metodología para hacer seguimiento al plan estratégico del centro?				
6	¿Se ha elaborado el Reglamento Interno del centro educativo con la debida aprobación de la comunidad educativa y se aplica regularmente?				
7	¿Se conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje?				
8	¿Se gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes?				
9	¿Se diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje?				
10	¿Se conduce de manera participativa la planificación institucional sobre la base del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno?				
GESTIÓN COMUNITARIA					
¿EN QUÉ MEDIDA...					
1	¿Se promueve la participación organizada de las familias, y otras instancias de la comunidad, para el				

	logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural?					
2	¿Existen planes y programas que promueven el acercamiento y la interacción entre la institución y la comunidad?					
3	¿Se evalúa de manera sistemática la relación con la comunidad y se utilizan sus resultados con el fin de mejora continua?					
4	¿Se cuenta con planes de trabajo concreto donde se involucre a toda la comunidad?					
5	¿Se promueve el conocimiento y aplicación de los principios de la calidad entre la institución educativa y la comunidad?					
6	¿La Institución Educativa mantiene relaciones y alianzas con organizaciones del sector gubernamental y privado?					
7	¿La Institución Educativa brinda oportunidades para propiciar el trabajo colaborativo con la comunidad?					
8	¿El personal de la I.E. se involucra en la promoción y apoyo de proyectos de desarrollo comunitario?					
9	¿Se implementan estrategias de interacción con la Comunidad Educativa Escolar?					
10	¿La I.E. cuenta con un medio para que los Padres de Familia expresen sus inquietudes y necesidades?					

**Anexo 02: Instrumento para evaluar el clima organizacional en la Institución
Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque.**

Estimado docente, el presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el clima organizacional de la Institución Educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque; para tal efecto solicitamos su colaboración en la participación de este cuestionario. Es importante indicar que sus respuestas son totalmente confidenciales. Agradeceremos su participación.

Utilice la escala:

5 = MUY DE ACUERDO 4 = DE ACUERDO 3 = NI DE ACUERDO NI EN
DESACUERDO 2 = EN DESACUERDO 1 = MUY EN DESACUERDO

N°	ÍTEMS	Valoración				
		1	2	3	4	5
DIMENSIÓN ESTRUCTURA Y PROCESOS						
1	La institución Educativa cuenta con una estructura formal definida que permite el manejo de las diferentes áreas.					
2	Los indicadores con que la institución mide mi gestión son inadecuados.					
3	Los procedimientos para verificar el cumplimiento de los objetivos en las tareas que me son asignadas facilitan los procesos.					
4	La comunicación entre docentes y administrativos, dificulta mi labor dentro de la institución.					
5	Las tareas y funciones que me asigna la institución son claras y planificadas.					
6	Las políticas internas de la institución, carecen de precisión y confiabilidad.					
7	El seguimiento respecto a la organización y planificación de las tareas que me son encomendadas es					

	adecuado.					
8	La institución no facilita mecanismos que me aporten al logro de los objetivos propuestos.					
9	El grado de disciplina que existe en la institución facilita la realización de mi trabajo.					
DIMENSIÓN INFRAESTRUCTURA						
1	Las condiciones físicas de los espacios (iluminación, niveles de ruido y ventilación) son inadecuadas para la realización de mi trabajo.					
2	Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilitan el desempeño de mis funciones.					
3	Los elementos necesarios para la realización de mi trabajo no se encuentran disponibles (elementos de oficina, computadores, impresoras y fotocopias).					
4	Dispongo de los materiales didácticos necesarios para preparar y orientar mis clases.					
5	El servicio de cafetería y restaurante no cumple con mis expectativas.					
6	La planta física de la institución se adapta a las normas básicas de seguridad en situaciones de emergencia.					
7	Los espacios y materiales que la institución pone a mi disposición para el desarrollo de las clases son insuficientes y poco pertinentes.					
8	Los espacios físicos le permiten la sana recreación y esparcimiento.					
DIMENSIÓN COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO						
1	La política de remuneración de la institución está acorde con mis expectativas.					
2	La correspondencia entre mi remuneración salarial y las responsabilidades que me son encomendadas es inequitativa.					
3	Existe equidad entre mi remuneración salarial y mi formación académica.					

4	En comparación con otras instituciones educativas en puestos similares al mío considero que mi remuneración es inadecuada.					
5	Los tiempos y responsabilidades asignadas permiten un equilibrio entre mi vida personal y laboral.					
6	No existen mecanismos de reconocimiento para los docentes que se desempeñan de manera sobresaliente.					
7	Existe y se ejecuta un plan continuo de capacitación que me permite actualizarme para el mejor desempeño de mis funciones.					
8	La institución carece de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para los docentes.					
DIMENSIÓN SENTIDO DE PERTENENCIA						
1	Considero que esta institución es un buen lugar para trabajar.					
2	Me siento insatisfecho con el trabajo que realizo.					
3	Me siento realizado profesionalmente respecto a mi labor docente.					
4	Mi trabajo y compromiso con la institución no es valorado por los directivos.					
5	Me siento identificado con los valores de esta institución educativa.					
6	Mi trabajo y compromiso con la institución, no es valorado por los demás miembros de la comunidad educativa.					
7	Me siento orgulloso de pertenecer a esta institución.					
8	Mi compromiso con las metas de la institución es bajo.					
DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES						
1	Las relaciones con colegas de áreas y niveles escolares diferentes al mío carecen de respeto.					
2	El nivel de interacción con mis colegas me permite compartir experiencias y mejorar mis prácticas pedagógicas.					

3	La institución no promueve equipos de trabajo que me aporten al cumplimiento de los objetivos propuestos					
4	En los equipos de trabajo donde participo mis opiniones son valoradas.					
5	La institución no facilita espacios para la identificación y resolución de conflictos.					
6	Mis colegas me tratan con respeto.					
7	He sentido alguna manifestación de discriminación por parte de mis colegas en el último año.					
8	La comunicación de las directivas hacia los docentes es confiable.					
9	La relación con mis directivos carece de empatía.					

Anexo 03: Base de datos.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA												GESTIÓN ACADÉMICA												GESTIÓN INSTITUCIONAL									GESTIÓN COMUNITARIA																		
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10			
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ
BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ
DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DU	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EU	EV	EW	EX	EY	EZ
FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GU	GV	GW	GX	GY	GZ
HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HU	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IU	IV	IW	IX	IY	IZ
JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	JJ	JK	JL	JM	JN	JO	JP	JQ	JR	JS	JT	JU	JV	JW	JX	JY	JZ	KA	KB	KC	KD	KE	KF	KG	KH	KI	KJ	KL	KM	KN	KO	KP	KQ	KR	KS	KT	KU	KV	KW	KX	KY	KZ	
LA	LB	LC	LD	LE	LF	LG	LH	LI	LJ	LK	LL	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LU	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MU	MV	MW	MX	MY	MZ
NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NN	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NU	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OU	OV	OW	OX	OY	OZ
PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PU	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QU	QV	QW	QX	QY	QZ
RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RU	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SU	SV	SW	SX	SY	SZ
TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TT	TU	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UU	UV	UW	UX	UY	UZ
VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VU	VV	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR								

ESTRUCTURA Y PROCESOS									CULTURA ORGANIZACIONAL									RELACIONES INTERPERSONALES															
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
4	1	4	5	4	5	4	1	5	1	5	5	5	1	5	5	4	4	4	4	5	4	1	4	5	4	5	5	5	5	1	5	4	1
3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
4	2	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	5	4	5	2	5	4	2	
4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	3	4	4	2	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	3	3	2	3	
5	1	4	4	5	4	4	1	5	1	4	4	4	2	4	5	4	2	4	3	3	3	4	4	5	2	5	4	5	2	5	1	5	
4	1	4	4	4	4	5	1	5	3	4	4	3	3	3	4	3	1	5	4	4	1	3	4	3	5	1	4	3	5	1	5	1	
3	4	4	5	5	4	5	2	5	3	3	5	3	4	3	5	4	4	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	4	5	1	5	1	
5	1	4	5	5	4	4	1	4	1	5	5	5	1	5	4	5	3	2	2	4	4	3	5	4	5	1	5	4	5	1	5	1	
4	4	4	3	3	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	5	4	2	2	1	4	2	3	3	5	5	1	5	5	3	5	2	4	
5	2	4	4	5	4	4	2	5	3	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	2	4	5	5	1	5	4	5	
5	3	3	5	5	5	3	1	5	3	5	5	3	3	3	5	3	1	1	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	
4	2	4	3	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	2	4	4	4	2	4	
3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3	2	3	2	1	5	4	5	1	5	4	5	1	4	
5	1	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	3	5	3	4	4	5	5	1	5	5	4	5	2	3	
5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	1	5	2	2	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	
4	1	4	4	4	3	4	1	4	1	4	3	4	4	4	3	4	1	4	4	3	2	4	1	3	4	1	3	4	4	4	5	1	
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	1	
5	2	4	4	5	5	5	2	5	3	3	4	2	2	3	4	3	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	5	4	4	3	5	1	
5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	5	4	5	3	5	5	4	3	5	1	4	3	5	1	4	4	1	5	4	5	1	5	4	
5	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	5	4	1	4	4	3	2	4	4	3	2	4	4	4	5	1	5	4	4	1	4	4	
4	3	4	4	4	4	4	1	3	5	5	3	3	5	5	3	5	2	2	3	3	2	5	4	3	5	1	4	4	5	1	5	1	
5	5	5	4	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	2	4	5	5	2	5	5	2	5	5	2	
5	2	4	4	4	5	5	1	2	2	5	5	4	4	5	4	5	4	3	2	4	5	4	2	5	5	1	5	5	4	5	1	4	
4	1	4	4	4	5	4	1	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	4	1	4	4	1	4	5	4	1	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	4	2	2	4	4	3	3	2	3	2	3	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	
5	1	5	4	5	5	5	1	5	1	5	5	5	1	5	5	5	3	3	1	5	3	3	3	5	5	1	5	5	5	1	5	1	
4	1	4	3	4	4	4	1	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	1	4	4	3	4	2	4	
4	1	4	4	5	4	4	1	4	1	4	5	4	3	5	5	1	4	1	4	2	4	2	4	5	1	5	4	5	5	1	5	1	
3	1	4	4	3	4	3	1	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	2	3	4	2	1	1	3	5	1	3	4	5	1	5	1	
3	2	2	2	2	2	2	4	4	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	1	4	5	3	3	4	2	4	3	4	4	2	5	
2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
3	2	4	5	4	5	4	1	4	4	3	4	4	1	3	5	4	4	4	4	4	1	4	5	4	1	4	4	4	4	5	1	5	
4	1	5	5	5	5	5	1	5	3	3	5	3	5	1	5	3	4	1	3	5	3	3	4	5	5	1	5	5	5	1	5	1	
4	2	4	4	3	4	3	1	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	4	4	4	5	1	3	5	3	2	4	1	
4	1	3	3	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	5	1	4	5	5	1	5	1	
4	1	4	5	5	5	4	1	4	1	4	5	4	2	4	5	5	3	1	2	5	4	1	4	5	5	1	5	5	5	1	5	4	
5	2	5	4	5	4	5	5	5	2	4	4	4	2	5	4	5	4	5	4	3	1	3	4	5	2	5	4	3	3	3	2	4	
5	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	2	4	4	2	3	4	5	5	1	5	5	5	2	5	1	
4	1	4	4	4	3	4	1	4	1	4	3	4	1	4	4	4	1	1	4	1	1	4	4	5	1	4	4	5	1	5	1	4	
4	4	4	3	5	3	5	3	5	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	5	5	2	5	4	5	5	5	
2	1	1	1	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	1	2	1	2	2	5	1	5	2	5	3	5	3	2	
4	2	3	4	3	4	4	2	3	1	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	1	4	4	4	3	5	2	4	
4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	
3	4	4	4	3	5	4	3	4	2	4	4	3	5	4	4	3	2	4	2	3	4	4	2	4	2	5	3	4	2	4	4	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	2	4	3	2	3	2	4	3	4	2	4	4	4	2	4	4	3	2	2	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4	3	4	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
2	4	2	2	2	5	4	2	5	2	5	4	1	5	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	2	5	1	3	4	5	4	1	5	1
4	1	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	1	3	4	4	3	1	3	4	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	1	<	

Anexo 04: Análisis de fiabilidad.

Tabla 16.

Prueba de fiabilidad del instrumento de Gestión educativa participativa.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,988	42

Tabla 17.

Prueba de fiabilidad del instrumento de Clima Organizacional.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	42

Los instrumentos son confiables pues su coeficiente es mayor a 0.75.

Anexo 05: Baremos para cada variable y dimensión en estudio.

Tabla 18.

Baremos para cada variable y dimensión en estudio.

Variables / Dimensiones	Niveles		
	Bajo	Medio	Alto
Gestión Educativa Participativa	79 - 135	136 - 190	191 - 245
Gestión Administrativa	20 - 39	40 - 58	59 - 75
Gestión Académica	26 - 41	42 - 56	57 - 70
Gestión Institucional	16 - 27	28 - 39	40 - 50
Gestión Comunitaria	17 - 28	29 - 39	40 - 50
Compromiso Organizacional	88 - 128	129 - 167	167 - 206
Estructura y Procesos	16 - 26	27 - 36	37 - 45
Infraestructura	17 - 24	25 - 32	33 - 40
Compensación y Reconocimiento	10-20	21 - 30	31 - 40
Sentido de Pertenencia	17 - 24	25 - 32	33 - 40
Relaciones Interpersonales	21 - 28	29 - 36	37 - 44