



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**“Gestión institucional del director y la comunicación interna de los  
trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de  
Yurimaguas, 2015”**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y  
GESTIÓN EDUCATIVA**

**AUTOR**

**Br. Roberto Pacheco Robles**

**ASESOR**

**Mg. Keller Sánchez Dávila**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Evaluación y aprendizaje**

**TARAPOTO – PERÚ**

**2016**



---

Dr. Ludwin Villanueva García  
Presidente



---

Dr. Gustavo Ramírez García  
Secretario



---

Mg. Keller Sánchez Dávila  
Asesor

### **Dedicatoria**

A mi esposa e hijos, por ser el estímulo para seguir superándome como profesional, padre, esposo y como persona.

*ROBERTO*

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por sobre todas las cosas, de manera especial a la Universidad César Vallejo, por darnos las facilidades para realizar los estudios de maestría a través de la Escuela de Posgrado, así como a todos los docentes que a través de sus enseñanzas enriquecieron nuestros conocimientos que redundó en la calidad de mi formación profesional; de igual manera, a todos mis colegas y amigos porque de una y otra manera contribuyeron para culminar con éxito mis estudios de maestría.

Finalmente, con agradecimiento sincero a mi familia por ser el soporte incondicional en todos los momentos de mi vida.

ROBERTO.

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Roberto Pacheco Robles, estudiante del Programa de Maestría en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 25733752, con la tesis titulada “*Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015*”

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Yurimaguas, abril de 2016



---

Br. Roberto Pacheco Robles

DNI N° 25733752

## Presentación

Señores miembros del Jurado evaluador,

Pongo a vuestra disposición la Tesis titulada “*Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015*”, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores de la institución en estudio; en tal sentido la presente tesis está estructurada en siete capítulos:

El **primer capítulo** que corresponde a la introducción se referencia a los antecedentes, la fundamentación teórica, la justificación, el problema, la hipótesis y los objetivos que determinan el fin y razón de ser de trabajo de investigación.

El **segundo capítulo** que corresponde al marco metodológico donde se hace referencia al plan de investigación que permitió cumplir con ciertos parámetros en el marco científico; En el **tercer capítulo** se muestran los resultados obtenidos producto del análisis cuantitativo ejecutado. En el **cuarto capítulo** que contiene la discusión se interpreta y analiza los hallazgos obtenidos, su implicancia y verificación de las hipótesis; en el **capítulo cinco** se evidencia las conclusiones donde se dan respuesta a las interrogantes expuestas en el trabajo de investigación. En el **capítulo seis** se dan las recomendaciones y se proponen soluciones al problema investigado y el capítulo siete contiene las referencias bibliográficas donde se muestra el material bibliográfico citado en el marco teórico.

Finalmente, encontramos los anexos que están constituidos por informaciones auxiliares que evidencian la veracidad del trabajo de investigación.

Por lo expuesto, dando cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Maestro en Docencia y Gestión Educativa; esperando sus importantes aportes a través de sus observaciones que contribuirán a la mejoría de la presente tesis, de tal forma cumplir con los requisitos que merezca su aprobación.

El autor.

## Índice

Página del jurado .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Agradecimiento .....	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación .....	vi
Índice.....	vii
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
I. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. Realidad problemática.....	13
1.2. Trabajos previos .....	14
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	18
1.4. Formulación del problema. ....	40
1.5. Justificación.....	40
1.6. Hipótesis.....	41
1.7. Objetivos.....	42
II. MÉTODO .....	43
2.1. Diseño de estudio.....	43

2.2. Variables, Operacionalización de variables.....	44
3.2. Población, muestra y muestreo.....	44
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección datos, validez y confiabilidad .	45
3.4. Métodos de análisis de datos.....	46
III. RESULTADOS.....	47
IV. DISCUSIÓN.....	58
V. CONCLUSIONES.....	61
VI. RECOMENDACIONES.....	62
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS .....	66

Anexo N° 01: Matriz de consistencia

Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos

Anexo N° 03: Ficha de validación de juicio de expertos

Anexo N° 04: Índice de Confiabilidad Alfa de cronbach

Anexo N° 05: Autorización para aplicar instrumentos



## Índice de tablas

Tabla 1: Liderazgo directivo en la gestión institucional .....	47
Tabla 2: Clima Institucional .....	48
Tabla 3: Captación del personal.....	49
Tabla 4: Comunicación interna de los trabajadores .....	50
Tabla 6: Resultados de la correlación de Pearson .....	51
Tabla 7: Análisis de varianza del modelo .....	52
Tabla 8: Resultados de la correlación de Pearson .....	53
Tabla 9: Análisis de varianza del modelo .....	54
Tabla 10: Resultados de la correlación de Pearson .....	54
Tabla 11: Análisis de varianza del modelo .....	55
Tabla 12: Resultados de la correlación de Pearson .....	56
Tabla 13: Análisis de varianza del modelo .....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Liderazgo directivo en la gestión institucional.....	47
Gráfico 2: Clima Institucional.....	48
Gráfico 3: Capacitación del personal.....	49
Gráfico 4: Comunicación interna de los trabajadores.....	50
Gráfico 6: Gráfico de dispersión entre las variables, liderazgo directivo y la comunicación interna .....	52
Gráfico 7: Gráfico de dispersión entre las variables, clima institucional y la Comunicación interna.....	53
Gráfico 8: Gráfico de dispersión entre las variables, capacitación y la Comunicación interna .....	55
Gráfico 9: Gráfico de dispersión entre las variables, Gestión institucional del director y la Comunicación interna de los trabajadores.....	56

## RESUMEN

La presente tesis titulada “Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015” tuvo como objetivo general, determinar la relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores de la institución en estudio; el tipo de investigación fue no experimental y el diseño descriptivo **Correlacional**; la muestra lo conformaron 29 trabajadores; se recolectó información a través del cuestionario; el análisis de datos se utilizó el estadígrafo de los porcentajes.

El resultado general muestra el coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r = 0.950$ , lo que indica que existe una alta correlación entre las variables, por lo que se dio respuesta a la hipótesis planteada; además, se pudo observar que el coeficiente de determinación fue de  $(0.899)$ , lo que explica que el 90% de una mala comunicación interna en los trabajadores se da por una mala gestión institucional del director.

Se llegó a la conclusión, que la gestión institucional del director se relaciona significativamente con la comunicación interna de los trabajadores; lo que indica, que el director no ejerce sus funciones de manera óptima, carece de estilo de liderazgo y no hace nada por mejorar el clima laboral en la institución; lo que causa que exista una mala comunicación interna donde no hay sinceridad entre los trabajadores, ni apertura al diálogo, así como la comunicación es muy limitada.

*Palabras clave: Gestión institucional del director, Comunicación interna, liderazgo, clima laboral, capacitación docente*

## ABSTRACT

The present thesis entitled "Institutional management of the director and the internal communication of the workers of the Higher Technological Institute" Amazonas "of Yurimaguas, 2015" had as general objective, to determine the relation between the institutional management of the director and the internal communication of the workers of The institution under study; The type of research was non-experimental descriptive and descriptive design; The sample was made up of 29 workers; Information was collected through the questionnaire; Data analysis was used the statistician of the percentages.

The overall result shows Pearson's linear correlation coefficient  $r = 0.950$ , which indicates that there is a high correlation between the variables, so that the hypothesis was answered; In addition, it was observed that the coefficient of determination was (0.899), which explains that 90% of bad internal communication in the workers is due to a poor institutional management of the director.

It was concluded that the institutional management of the director is significantly related to the internal communication of the workers; Which indicates that the director does not perform his functions in an optimal way, lacks leadership style and does nothing to improve the work environment in the institution; Which causes that there is a bad internal communication where there is no sincerity between the workers, neither opening to the dialogue, as well as the communication is very limited.

*Keywords: Institutional management of the director, Internal communication, leadership, work climate, teacher training*

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

La experiencia docente con que cuentan los directivos de las instituciones educativas de los diferentes niveles de educación es importante, porque les permite administrar no solo lo pedagógico, sino también; lo administrativo y lo institucional. El perfil del directivo de hoy es que debe ser un líder en todo el sentido de la palabra porque, su función no solo se basa en dirigir y mandar; sino de involucrar y estar empapado de todo las innovaciones con lo que respecta a su trabajo como gerente de una organización, por lo que, requiere de una preparación científica, cualidades personales que deben reunir el personal idóneo para la administración educativa, podrían facilitar sin mayores dificultades el éxito de los objetivos institucionales, en un ambiente ameno, agradable y de respeto a los derechos humanos.

Otra parte importante, quizás la más importante es la comunicación, ya que hoy en día se trabaja en función de la misión y visión; y, si los colaboradores no se involucran con el reglamento de la institución; y la comunicación es deficiente; el clima laboral, la interrelación, la atención y las metas propuestas no se podrán efectivizar. Si bien es cierto, toda organización tiene características específicas, éstas forman parte del desarrollo organizacional o institucional que se establece, siendo factores clave de la gestión, las acciones, el desempeño y los nuevos retos. Un elemento fundamental es la comunicación interna, el cual repercute en las condiciones que lograrán el cumplimiento de los objetivos establecidos, es un factor determinante en la gestión institucional. La comunicación interna permite mejorar las relaciones interpersonales en la institución, quedando determinada la participación de cada integrante, lo que incide en el proceso de la educación, pues una participación específica genera compromiso con la ejecución del plan estratégico y como consecuencia de ello, motivación para el trabajo constante y el cumplimiento de los objetivos educativos.

Considerando nuestro país, un país subdesarrollado y dependiente, con intereses de clase antagónicas de ricos y pobres, que, para perpetuarse en el poder, los primeros, necesitan de instrumentos de dominación permanente, como la educación, profesores, medios de comunicación, texto, etc., creemos que la educación para rendir sus frutos debe contar con una óptima gestión institucional y una comunicación interna eficiente, que permitirá mejorar la convivencia en la organización. El presente trabajo de investigación se realizó, porque en la actualidad en muchas Instituciones de Educación Superior de nuestra región y del país, se evidencia muchas deficiencias en cuanto se refiere a la Gestión Institucional por parte del director, lo que se refleja o influye en la comunicación interna de los trabajadores, por lo que se analizó la gran necesidad de investigar las causas que promueven la ocurrencia de esta problemática; con la finalidad de sugerir algunas alternativas de solución, que ayuden a minimizar sus efectos y promover el cambio de actitud entre sus trabajadores para mejorar la comunicación entre los trabajadores, principalmente en la Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” el Yurimaguas.

A partir de esta realidad, es que ha propiciado para realizar el trabajo de investigación para determinar la relación que existe entre la Gestión institucional y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015

## **1.2. Trabajos previos**

Para la realización de la presente tesis, se recurrió a diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias; encontrando trabajos similares a las variables de estudio y se tomó en cuenta para formar parte de los **antecedentes**:

### **A nivel internacional**

**Osorio, S. (2009)** La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en madero y Maldonado, corredores de seguros S.A”. Pontificia Universidad

Javeriana. Tuvo como objetivo conocer la diferencia entre la comunicación interna y externa, el diseño fue descriptivo explicativo, la muestra estuvo conformado por 75 colaboradores de la empresa, de lo que se concluye que, consolidar una estructura formal en los procesos de comunicación de la organización, fue un instrumento vital para el fortalecimiento de la cultura organizacional y para el establecimiento de estrategia que mejorara los aspectos débiles de la cultura. Se logró demostrar la importancia que tienen los medios de comunicación internos y externos de la organización, ya que con la formulación del plan estratégico se demostró la ventaja competitiva que tiene la estructuración, de los medios, especialmente lo que se refiere a las comunicaciones de marketing de la empresa. Con la elaboración del diagnóstico, se pudo determinar que, a pesar de tener una estructura corporativa definida, muchos aspectos de comunicación son informales. Con el vencimiento de la norma ISO-900, el plan estratégico de comunicaciones es un soporte para continuar lo que se había logrado, y adema de esto posicionar la comunicación en todas las actividades de la organización. En cambio, de **Pérez, J. (2010)** Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Practicas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”. Tegucigalpa. México. El objetivo general fue, caracterizar las principales Practicas de Liderazgo relacionadas con el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes, el diseño de estudio fue el correlacional y se trabajó con una muestra 56 colaborares de la universidad. El estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, le brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización. Por su parte,

**Trani, J. (2014)** La Comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones. Universidad de Barcelona. España. Tuvo como objetivo mostrar la evolución que ha tenido la comunicación interna en las organizaciones, tanto en las herramientas utilizadas como en el papel que la propia comunicación interna ha desempeñado en las organizaciones, el diseño de estudio utilizado fue el descriptivo explicativo, la muestra los conformó 240 trabajadores de diferentes organizaciones, siendo los resultados y conclusiones, que la gestión de la comunicación interna ha evolucionado, sobre todo, en la historia reciente. La Comunicación Interna se ha convertido en una herramienta esencial en las organizaciones a la hora de transmitir la estrategia de negocio de las compañías y desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa de las organizaciones. La gestión de la comunicación a los empleados ha evolucionado hasta el punto, de ser necesario y recomendable la planificación estratégica de la comunicación y la realización de planes de acciones y su consiguiente evaluación. Por supuesto, la formación tanto a la Dirección de las compañías como a los mandos intermedios sobre cómo deben comunicar, es otra de las cosas, que demuestra la profesionalización y la importancia que adquiere la Comunicación Interna en las organizaciones.

Para, **García, J. (2012)** “Comunicación interna y Universidad, una aproximación teórica” Universidad de Sevilla. El objetivo de esta tesis hacer una revisión conceptual de la comunicación interna como el área de conocimiento, incidiendo en sus características y funciones en el contexto de las organizaciones, el diseño de investigación fue descriptivo explicativo, la muestra lo conformó el acervo documental, lo que permitió llegar a las siguientes conclusiones, las funciones de la comunicación interna hacen de ésta un elemento estratégico y transversal que, si bien no es el único, es fundamental para el éxito de las organizaciones. Los medios digitales multiplican las opciones y simplifican la variedad de soportes. La comunicación interna en la Universidad, como objeto de estudio, se encuentra aún en una fase inicial. La Universidad tiene en la



comunicación interna una aliada para incentivar el interés de los estudiantes en participar en su política y actividades.

### **A nivel nacional**

**Roca, Sh. (2012)** Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Tuvo como objetivo general analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la institución en estudio; el diseño fue descriptivo correlacional, se trabajó con una muestra de 128 estudiantes, por lo que se llegó a la conclusión; que la cultura organizacional incide en la comunicación interna, como la comunicación interna incide en la cultura organizacional. Si bien, la cultura determina las creencias y valores que debe compartir la organización, sólo puede ser efectivizada mediante una comunicación eficaz. Por otro lado, la forma de comunicación entre los miembros de una organización, puede distorsionar la cultura ideal. Siendo así, entre comunicación interna y cultura organizacional se establece una interdependencia estrecha. Según, **Elera, R. (2010)** en su tesis de grado "Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una Institución Educativa Pública de Callao". Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Se planteó como objetivo, determinar la relación entre gestión institucional con la calidad de servicio que brinda un colegio del Callao, el estudio fue correlacional y la muestra estuvo conformada por 63 docentes y 180 padres de familia; haciendo un total de 211 individuos; de donde se concluyó, Se comprueba que entre la gestión institucional existe relación significativa con la calidad del servicio educativo, con una correlación positiva, pero en un nivel medio; lo que, se expresa en los usuarios internos y externos donde evidencian satisfacción en un nivel medio por el servicio que está brindando la institución. La relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es significativa, pero la correlación se da en un nivel positivo débil, según los docentes. La planificación estratégica y la calidad del

servicio educativo tiene una relación significativa, pero su coeficiente de correlación es positivo, pero en un nivel débil, según los docentes. Finalmente, la correlación no es significativa entre el desempeño docente y la calidad del servicio educativo, según la percepción de los docentes, con un coeficiente de correlación positiva muy débil, y es significativa según la percepción de los alumnos y padres de familia, con un coeficiente de correlación positiva en un nivel medio.

### **A nivel regional**

**Montero, M. y Rodríguez, D. (2014)** “Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa “Micaela Bastidas”, distrito de Iquitos, 2013”, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos, el objetivo de esta investigación fue establecer la relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, el tipo fue correlacional, la muestra lo conformaron 51 trabajadores de la institución educativa, de donde llegó a la conclusión que urge la necesidad de mejorar la comunicación interna, desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaz; así como mejorar, la gestión organizacional en su estructura formal e informal. Es decir, que la comunicación interna se relaciona directamente con la gestión organizacional de la institución en estudio.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

Diversos autores definen a la **gestión educativa**, como Alvarado (1999), afirma que “puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales” (p. 17)

Por otra parte, Sovero (2007), estima que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p.228). Asimismo, menciona entre las principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación. También sostiene que la gestión institucional debe basarse en las siguientes estrategias (p.235):

**Liderazgo:** considerado como la habilidad para hacer que las personas que forman parte de la organización se movilicen, con el propósito de lograr los objetivos institucionales.

Reingeniería: entendida como modernizar, reorientar o rediseñar las operaciones o procesos educativos con el fin de mejorar la calidad de la educación. A la reingeniería también se le puede considerar como innovación.

**Dirección con creatividad:** aspecto que implica que el director y el cuerpo directivo deben ser creativos en el desarrollo de la gestión educativa.

De estos planteamientos podemos inferir que la gestión institucional es de importancia porque sus fortalezas desarrollan un papel estratégico frente a las debilidades de la gestión tradicional. Al establecer una comparación entre el modelo de gestión tradicional y el modelo de gestión institucional moderna, vamos a tener que coincidir con los estudiosos del tema en que el modelo tradicional nos ha presentado un alumno receptor pasivo, no participativo de su aprendizaje e indiferente de su entorno social, donde el actor principal de la clase es el profesor que ejerce una postura autoritaria, lo cual no contribuye a fomentar las relaciones positivas entre los actores educativos. Frente a esto la gestión institucional moderna se orienta a formar un alumno activo que experimenta, investiga y construye su propio aprendizaje, se identifica con su entorno social y posee una visión crítica del mundo, cuestión que es antagónica con una visión conformista y supersticiosa del mundo. El docente debe desarrollar los procesos de aprendizaje con calidez y entusiasmo mediante el método activo, propiciando el trabajo en equipo ya que los programas curriculares se adecuan y enriquecen a través de la diversificación, de acuerdo a la realidad objetiva del contexto.

Para Farro (2001), gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente

los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales” (p.186), donde destaca la importancia de lo estratégico que se debe plasmar en los instrumentos de la gestión.

Otra de las características muy importantes en la gestión de una organización es el adecuado clima institucional en el que se reconoce, apoya y fomenta los proyectos innovadores de los docentes, así como las propuestas de los alumnos y padres de familia, constituyendo con éxito los equipos y proyectos de desarrollo productivo.

Al respecto Buitrón (2006), señala que los factores que determinan la calidad de los centros de enseñanza son: “los recursos materiales disponibles, los recursos humanos, la dirección y gestión administrativa y académica del centro, el desarrollo de los aspectos pedagógicos como la evaluación, objetivos y contenidos y el tratamiento diverso de la metodología didáctica” (p. 86). Su estudio plantea fundamentalmente que al mejorar la gestión administrativa del centro educativo se mejorará correlativamente la calidad educativa del mismo, pero allí vamos a tener discrepancias pues considero que en nuestro actual sistema educativo se pone el énfasis en lo administrativo y no obstante ello la calidad educativa sigue siendo de preocupación en nuestro sistema educativo.

La gestión institucional se refiere pues a la conducción de los recursos humanos que integran una institución educativa, hacia el logro de determinados objetivos y metas, y constituye un aspecto de gran importancia para la formación de las nuevas generaciones de educandos del país o de una determinada sociedad.

Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y

el compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante. Veamos cada uno de estos instrumentos.

### **Dimensiones de la gestión institucional**

Una eficiente gestión institucional depende de determinados componentes de gestión, que se constituyen en las dimensiones que se deben considerar en el trabajo cotidiano al frente de la institución educativa, dentro de los cuales debemos considerar los siguientes:

#### **Liderazgo Directivo**

Existen muchos autores y propuestas acerca de liderazgo en el campo de la educación. Respecto a caracterizar liderazgo y a identificar algunos tipos de liderazgo, Alvarado (1999) afirma que “Rensis Likert identifica los estilos: autocrático -explotador, autocrático-benevolente, consultivo grupal y el participativo, basado en la forma como se administra”, asimismo que “Kurt Lewin identifica los estilos: autocrático, democrático y liberal”, donde hay que precisar que el estilo liberal también es conocido como “laissez-faire” (dejar hacer dejar pasar) ; y que “Max Weber formula los tres tipos clásicos de liderazgo referidos al plano político: racional, tradicional y carismático” (p.110).

Por otro lado, Huari (2007, p.28) considera que el líder controlador absorbe la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo. Este se caracteriza por decir, dirigir, delegar y resolver problemas, controla el trabajo y los resultados del grupo. Y que este estilo hace que los subordinados no revelen todo lo que saben porque están temerosos de las consecuencias que pudieran suscitarse. Otro estilo de liderazgo al que hace referencia Huari es el sustentado por Blanchard y Hersey (1986), al que también se le conoce como situacional o contingencial, el cual se manifiesta a nivel técnico en acuerdos sutiles mediante una serie de pactos, acuerdos o transacciones cuya finalidad es satisfacer los intereses en forma mutua. Y, por último, menciona el liderazgo transformacional que busca convertir a los profesores en líderes de la

actividad educativa, motivándolos a través de logros, para lo cual facilita los recursos necesarios para que alcancen más de lo que esperaban conseguir.

Algunos autores estiman que no existe un estilo de liderazgo que sea el más efectivo. Y que los líderes pueden adoptar aquel que más se adapte a la situación concreta o “centrado en la realidad”. A este estilo han denominado liderazgo situacional.

Otros consideran que el liderazgo no debe ser concebido como uso de poder, autoridad o influencia. Y que el líder debe tener la capacidad para motivar y promover la voluntad del personal para seguirlo, generando la confianza suficiente en las acciones que ejecuta.

Cavalcante (2004), refiriéndose al liderazgo directriz, sostiene que “los directores de las escuelas secundarias públicas para adaptarse a los desafíos del cambio y de la incertidumbre, necesitan suscitar el espíritu de iniciativa y de cuestionamiento, de la capacidad de resolución de problemas y de la toma de decisiones, a través de una creciente autonomía, en conciliación permanente con el trabajo cooperativo, bien como competencias para comunicar y ser creativo y en un contexto de nuevas realidades tecnológicas” (p.379).

En síntesis, liderazgo directivo es pues la acción de movilizar a las personas en una determinada dirección por medios no coercitivos, en base a ideas, carácter, talento, voluntad y habilidad administrativa. El liderazgo debemos entenderlo como un proceso mediante el cual las personas de una institución son conducidas hacia la ejecución de acciones que alcancen determinados objetivos. En conclusión, podemos afirmar que el líder debe ser participativo, democrático, estratégico, transformacional y debe actuar de acuerdo a la situación concreta.

### **La planificación estratégica**

Es una función fundamental de la gestión educativa de calidad, para cumplir adecuada y correctamente su finalidad. La planificación

educativa es un proceso de carácter anticipatorio y continuo que implica un conjunto de etapas lógicas por medio de las cuales se analiza la realidad de una institución u organización educativa. Sobre la base de este diagnóstico se pronosticará el futuro mediante la fijación de objetivos y metas para lo cual se ejecuta un conjunto de acciones y se determina el grado de cumplimiento. Alvarado (1999), define la planificación educativa como “el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educativos”, y refiriéndose a la planeación estratégica considera que “debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes” (p.64), añadiendo además que comprende las siguientes fases: orientación política, diagnóstico, formulación del plan, aprobación, ejecución y evaluación.

Según Farro (2001), el planeamiento estratégico educativo “es un proceso mediante el cual una institución educativa define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Esto, agrega, “supone la participación activa de los actores educativos (equipo directivo, profesores, alumnos, ex -alumnos, personal de apoyo administrativo y padres de familia)” (p. 67).

Esto nos lleva a considerar que la planificación estratégica se constituye en vital porque de ella dependerán todas las otras acciones necesarias del proceso educativo de calidad. La planificación nos acerca a la visión y concreta la misión.

### **Evaluación de la gestión educativa**

Entendida como proceso de recojo de información para tomar decisiones

para mejorar la calidad educativa, es vital entender que toda actividad educativa debe ser evaluada, y que la evaluación debe constituir un “modus vivendi” de los actores educativos. Al respecto Alvarado (1999), considera que “una evaluación ex ante es determinante para establecer la pertinencia y viabilidad del plan, antes que ejecutarlo ‘a ciegas’ y que conduzca a resultados totalmente inciertos o inesperados” (p.77). Para ello plantea que dicha evaluación ex ante comprenderá: objetividad, relevancia, coherencia, racionalidad, aspecto metodológico y participación. Y en cuanto a la evaluación de la ejecución o ex post, estima que debe comprender: eficacia, impacto, eficiencia y retroalimentación.

No es entendible cómo es que quienes realizamos la evaluación de nuestros educandos como un proceso cotidiano y necesario, nos rehusamos a hacer lo mismo con nuestras acciones, llámese nuestro trabajo en el aula o de nuestro trabajo de gestión institucional. En tal sentido es pertinente considerar que los cargos directivos deben ser rotativos y evaluados en función a resultados, lo cual nos llevaría, por un lado, a elevar el esfuerzo directriz por mejorar el servicio y, por otro lado, a renovar los responsables de dirigir o de liderar los cambios en las instituciones.

Es notorio que en muchas instituciones educativas existen cuerpos directivos o directores vitalicios, donde prima un estilo de liderazgo laissez-faire y autoritario, y los resultados no hablan obviamente de un servicio educativo que logre satisfacer las expectativas de la comunidad y las necesidades de los educandos.

### **Clima institucional**

Se refiere al ambiente que se produce como resultado de las interacciones entre las personas que trabajan en la institución. Crear un clima organizacional adecuado es función de todo cuerpo directivo y del director en especial. Esto significa desarrollar un ambiente donde las personas se sientan verdaderamente comprometidas con los objetivos



de la institución educativa, lo cual es posible si hay respeto, participación y buena comunicación.

Según Martín (2000), citado por Berrocal (2007, p. 32), el clima institucional: Viene a ser la percepción colectiva de la organización en su conjunto, constituyéndose en el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa y a partir de la cual se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada organización educativa. Entendida en esta dimensión el clima institucional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño de la organización, constituyéndose en un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; expresión que se manifiesta en términos de compromiso con la institución: cohesión entre el personal, participación, cooperación y ayuda, confianza, responsabilidad, etc.

Debemos entender, entonces, que el clima institucional es, en primer término, un elemento subjetivo que corresponde al ámbito de las relaciones interpersonales en la vida de una institución. En él intervienen las personas que forman parte de la organización y corresponde al cuerpo directivo el velar por el mantenimiento del adecuado clima organizacional.

Por otro lado, el clima institucional involucra una serie de elementos cuyo conocimiento contribuirá al mejor manejo. Entre ellos podemos mencionar las relaciones humanas, la personalidad, la motivación, las actitudes, el medio ambiente, etc. Lo difícil de todo esto es cómo gestionar para satisfacer las expectativas de los usuarios internos, donde los actores educativos orienten su trabajo profesional y técnico hacia los objetivos que se han establecido en la planificación estratégica.

### **Capacitación del personal**

Es una dimensión que se desarrolla en el proceso de conversión del rol profesional a través del perfeccionamiento, entendido como una instancia para la creación de condiciones que permitan al docente comprender los problemas

presentados en su práctica, de manera que pueda elaborar respuestas originales para cada una de las situaciones en las cuales le corresponde actuar, y asumir responsabilidades cualitativamente diferentes con soluciones diversas.

Capacitarse es estar preparado para enfrentar nuevas eventualidades, nuevas realidades, nuevas situaciones. En el mundo de hoy, las personas tienen que adicionar a su licenciatura o estudios técnicos, nuevos estudios que lo mantengan actualizado con los cambios que se producen cada día debido al incremento incesante del conocimiento en todas las áreas del saber. De tal modo que los trabajadores de una institución educativa no pueden estar al margen de esta dinámica que se desarrolla actualmente. Y cuando digo los trabajadores me refiero tanto a los docentes como al personal de apoyo, incluidos los auxiliares y administrativos en general, desde el portero, que en buena cuenta es el que recibe a las personas que requieren atención en la institución. “La formación, perfeccionamiento y actualización del personal de la institución”, afirman Senlle y Gutiérrez (2005), “es un elemento crucial para el camino hacia la excelencia. Por ello, las instituciones deben invertir en el desarrollo del cuerpo docente y del personal a través de la formación continua” (p. 53).

La capacitación del personal tiene que entenderse como la capacitación continua de todos los recursos humanos que tiene la institución educativa. En este sentido, podemos coincidir con su propuesta de que “Los docentes deben tener oportunidad de reciclarse anualmente; de hecho, los modelos de calidad reconocidos internacionalmente proponen un plan anual de reciclaje para que los docentes aprendan nuevas técnicas para enseñar” (Senlle y Gutiérrez, p. 37). En el mismo sentido opina Correa de Molina (2005, pág. 28), en los siguientes términos:

El paradigma de la administración moderna, aplicado a la organización educativa, implica visionar un futuro centrado en la trípole: anticipación, innovación, excelencia, siendo esta última la meta del milenio que

trasegamos, ella proporcionará una ventaja competitiva, pero no una competitividad que busca desalojar al adversario, sino aquella competitividad centrada en la durabilidad.

Y agrega:

Para entrar en esa nueva dimensión, si la institución educativa no cuenta con los componentes de la excelencia (estándares de mejoramiento continuo y de aseguramiento de la calidad, búsqueda constante de la excelencia, habilidad para conocer la forma correcta para hacer las cosas la primera vez), entonces, tiene muy pocas posibilidades de entrar y mantenerse en este nuevo escenario.

A partir de esto podemos ser enfáticos en afirmar que las instituciones que no actualizan a su personal se verán limitadas frente al impulso que se debe dar pensando en las personas y en el país.

### **Desempeño docente**

Montenegro (2003), plantea la hipótesis de que el desempeño docente constituye el principal factor de calidad del servicio educativo. De ahí la importancia de caracterizar el ejercicio profesional y contar con un perfil que integre competencias básicas y específicas. Señala, asimismo, que las competencias son patrones generales de comportamiento, mientras los desempeños constituyen acciones concretas mediante las cuales se ejerce la labor; y que el principal indicador de desempeño es la formación de personas íntegras y competentes. Agrega, asimismo, “que la calidad educativa y la cualificación de la profesión docente son dos variables con un alto nivel de correlación. La calidad se concibe como una propiedad emergente del sistema educativo y se mide por el grado en que los fines previstos se ponen de relieve, y que la profesión docente se lleva a cabo mediante la acción sistemática, que se basa en lo filosófico, artístico, científico y tecnológico” (p.9).

Y concluye, que, dentro de la Institución, el docente es el principal gestor

del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa.

Pero el desempeño docente requiere ser evaluado para mejorar la calidad educativa y en un proceso de retroalimentación perfeccionar la calidad del docente, en un proceso objetivo basado en estándares de calidad, para que sea equitativo.

En relación a esto Valdés (2004, p.6), sostiene que “existe un cierto consenso en considerar que el principal objetivo de la evaluación docente es determinar las cualidades profesionales, la preparación y el rendimiento del educador” y que los fines de la evaluación del desempeño del docente son:

- Mejoramiento de la escuela y de la enseñanza en el aula, porque “cuando se integran eficazmente desarrollo del personal, evaluación del profesorado y mejora de la escuela, ello lleva a una mayor eficacia”.
- Responsabilidad y desarrollo profesionales, “lo que entraña una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos intrínsecos para la persona consagrada”.
- Control administrativo, que considera la enseñanza como una situación de empleo que requiere supervisión y control del maestro por la unidad administrativa.
- Pago por mérito, que estima que los maestros necesitan el reconocimiento y la motivación que proporcionan los incrementos salariales.

Concluye afirmando que “si el objetivo de un sistema de evaluación ha de ser el desarrollo del profesor, debería centrarse en algo que éste puede de verdad desarrollar: sus capacidades profesionales” (p. 15).

Por otro lado, el docente, lo establece la Ley General de Educación en

su artículo 56, “es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano”, para lo cual se le exige “idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes”. Asimismo, establece que le corresponde “a) planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran; b) Participar en la institución educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional; c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley... participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente”.

Actualmente, de todas estas funciones, la que menos se cumple es la de “percibir remuneraciones justas y adecuadas”, pues los salarios de los docentes no cubren condiciones básicas para garantizar su desarrollo profesional que garantice la mejora de la calidad del servicio educativo.

Acerca de esto, Uribe (2000, p: 86), señala que en el Informe Mundial de Educación se afirma que:

La enseñanza es una profesión cuyos miembros prestan un servicio público; esta profesión exige de los educadores no solamente conocimientos profundos y competencia especial, adquiridos y mantenidos mediante estudios rigurosos y continuos, sino también un sentido de las responsabilidades personales y colectivas que ellos asumen, para la educación y el bienestar de los alumnos que tiene a su cargo.

Tal afirmación no hace sino enfatizar la importancia que tiene la formación continua para el mejor desempeño de los docentes, atendiendo fundamentalmente al papel de formar el destino de las

nuevas generaciones.

### **Comunicación Interna**

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes). (Capriotti, 1998).

Este concepto de comunicación interna es el que domina en la actualidad, y suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos (revista de la empresa, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. Esta noción, aunque sólo cambie una palabra (contar con en lugar de contar a), implica un vuelco radical sobre el concepto anterior. En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.

De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo, es decir, la participación de las dos partes en la comunicación, adoptando así un verdadero carácter comunicativo.

Esta perspectiva es mucho más comprometida y más difícil que la anterior, e implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización, y la participación de los empleados en las sugerencias y en la puesta en marcha de las iniciativas comunicativas y de relación. En muchos casos las organizaciones no están preparadas para poner en práctica. Así pues, a partir de esta última idea, podríamos definir la Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al docente y estudiante interno, es decir, a la comunidad educativa del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas. Nació como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno institucional donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación no es lo mismo que información; implementar comunicación de verdad es más compleja y delicada que poner en marcha sistemas de información, la comunicación no debe confundir con los medios que utiliza, querer comunicar no es suficiente. Además, hay que ser capaz y disponer de los medios indispensables.

Para que exista auténtica comunicación no es suficiente con que haya información recíproca, deben existir intercambios reales, modificación de conocimiento mutuo que pueden afectar a las pautas de comportamiento.

### **Conciencia de comunicación**

Hace un tiempo, un responsable de un departamento de comunicación de una gran empresa sentenció: *“No hay ningún sistema de comunicación eficaz si no se convierte en un estado de espíritu para todas las gentes de la compañía, Hay que generar conciencia de comunicación”*. Es necesaria la voluntad política de comunicar. (Capriotti, P.,1998)

Esta frase define claramente el alto componente de filosofía empresarial que debe gobernar una política de comunicación interna. En ella podemos encontrar dos aspectos claves: por una parte, la idea de voluntad, de intencionalidad, en la puesta en marcha de una actividad comunicativa interna que sea abierta, amplia y participativa.

Por otra parte, se observa una clara identificación de la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o las decisiones de la compañía, y no solamente un instrumento de transmisión de la información.

### **Funciones de la Comunicación Interna**

La Comunicación interna cumple una serie de funciones que le permiten a la organización mejorar la eficacia en toda su actividad interior, lo cual redundará, sin duda, en una mayor competitividad externa de la organización. (Capriotti, P.,1998)

Una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales.

Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten. Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por



la Dirección. Ello redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, ya sea a nivel personal en la comprensión y apoyo mutuo en las diferentes situaciones personales, como también a nivel profesional colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la compañía, lo que ayudará a lograr una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia en los empleados hacia la organización.

### **Objetivos globales de la comunicación interna**

Partiendo de la definición de Comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización (Capriotti, P.,1998)

**A Nivel Relacional**, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

**A Nivel Operativo**, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

**A Nivel Motivacional**, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

**A Nivel Actitudinal**, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán

establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la compañía.

### **Dimensiones de la comunicación interna**

Según Formanchuk (2008:120), la comunicación Interna tiene siete dimensiones:

#### **Dimensión Esencial**

Para Formanchuk (2008), una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”. Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda. Por ejemplo: antes de que China armara los Juegos Olímpicos, fue necesario que un chino le haya dicho a otro: “¿Qué te parece si hacemos los Juegos acá?”. Del mismo modo, antes de que una familia se vaya de vacaciones a una playa, alguien tuvo que manifestar que le parecía buena idea ir a descansar a ese lugar, y realizar las negociaciones correspondientes con los que no estaban de acuerdo.

En fin, no importa la magnitud del proyecto ni las complicaciones posteriores, siempre debe haber lo que yo llamo un “PVI” (Puntapié Verbal Inicial) porque todo emprendimiento humano brota de una comunicación (lo cual nos demuestra que no sólo los dioses crean mundos a partir de la palabra).

Una vez que el proyecto está configurado, la comunicación vuelve a entrar en juego para ponerlo en marcha. Los libros dicen que unas organizaciones son dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación, desde luego. De hecho, si buscamos su raíz etimológica, descubrimos que la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la considero un recurso clave, porque tanto una familia, una empresa multinacional o una Nación, deben generar espacios de encuentro para alcanzar sus metas.

Incluso podríamos decir que la comunicación es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, su combustible, su fluido vital. Alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia: si no hay comunicación, la actividad organizada no existe.

### **Dimensión Operativa**

Según Formanchuk (2008), la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. Hora de trabajar.

La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial. Esto implica comunicar:

- Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.
- Dónde están trabajando: cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.
- Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.
- Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.
- Qué tienen que hacer mañana: todo lo que impacta, como ser los cambios de procedimiento, de horarios, de tareas o de responsabilidades.

### **Dimensión Estratégica**

Formanchuk (2008), señala que cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plan estratégico, lo hacemos con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen. Un buen ejemplo lo brinda esa historia de los tres hombres

que están poniendo ladrillos, y que cuando le preguntan a cada uno acerca de su trabajo, el primero responde que está “colocando un ladrillo arriba del otro”, el segundo “levantando una pared”, y el tercero “construyendo una iglesia para el pueblo”.

Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes “comunicaciones estratégicas” que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque:

- Se siente orientada: ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización.
- Se siente comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- Se siente respetada: ya no es más un simple “colocador de ladrillos”.
- Se siente valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final.
- Se siente motivada: trabaja por una causa mayor y más importante.
- Se siente integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.
- Se siente contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez.

### **Dimensión Valorativa**

Según Formanchuk (2008) es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Cuando trabajamos la “Dimensión Valorativa” buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”.

Porque, en definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas.

Por eso, una persona puede ingresar con mucho entusiasmo a una empresa, pero a la semana huir despavorida por lo que vio, por lo que descubrió, por el modus operandi, por la forma en que ahí se consiguen y se hacen las cosas. Si volvemos al ejemplo de los tres hombres, pensemos qué sucedería si uno de ellos se entera de que los fondos para construir esa iglesia provinieron de una donación que hizo un narcotraficante, y que esto fue avalado por el cura del pueblo, ¿seguiría levantando la pared?

Entonces, gestionar la “Dimensión Valorativa” implica comunicar:

- Cómo se hacen las cosas en la organización.
- Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética.
- Qué está permitido y qué no.
- Qué cosas se perdonan y cuáles no.
- Qué es lo que está por encima de todo.
- Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta.

La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consciente de ellos) y se tiene que hacer cargo de su

elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los comunica correctamente, logra integración, unidad, fortaleza y atracción.

### **Dimensión Motivacional**

Para Formanchuk (2008), la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco.

Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar comunicaciones positivas para que la gente:

- Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa.
- Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades.
- Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.
- Se sienta comprendida, valorada y escuchada.
- Se sienta tratada como una persona, no como un “recurso humano”.
- Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

### **Dimensión Aprendizaje**

Según Formanchuk (2008), señala que mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Pensemos que la organización vive en “equilibrio dinámico”, y que para seguir en el mismo lugar –ni siquiera para avanzar– debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser

simultáneo a la tarea. ¿De qué sirve darle feedback a una persona cada doce meses? Es disparatado. Es como si un director técnico viera jugar a su equipo sentadito y calladito y recién le diera sus indicaciones cuando terminaron los 90 minutos. No le sirve a nadie.

Entonces, los comunicadores debemos procurar que la organización:

- Abra espacios de diálogo.
- Defina claramente lo que espera de una persona.
- Preste atención a la gente y a su desempeño.
- Busque medidas objetivas de evaluación.
- Accione con justicia.
- Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.
- Elija personas adecuadas para dar retroalimentación.
- Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta.
- Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa.

### **Dimensión Inteligencia**

Finalmente, llegamos a esta dimensión, a la que Formanchuk (2008) denomina “inteligencia” porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque:

- Le permite crecer, aprender y mejorar.
- Puede adelantarse a los cambios o a los problemas.
- Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.
- Potencia el capital humano.

Este espacio participativo también puede darse al comienzo del proceso, en la etapa “operativa”. Ahí mismo las personas pueden hacer propuestas y definir conjuntamente el plan de acción. Pero también es

útil que se abra al final del recorrido, una vez que ya hicieron el trabajo, una vez que tienen experiencia. Es el famoso “feedback ascendente”.

#### **1.4. Formulación del problema.**

##### **Problema general.**

¿Cuál es la relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015?

##### **Problemas específicos**

- ¿Cómo es la relación entre el liderazgo directivo y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015?
- ¿Cuál es la relación entre el clima institucional y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015?
- ¿Cuál es relación entre la capacitación de personal y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015?

#### **1.5. Justificación.**

Este trabajo proyecto de investigación se justifica en base a los siguientes argumentos:

**Conveniencia:** Porque servirá para identificar el nivel de gestión institucional, y de qué manera repercute en la comunicación interna entre los trabajadores; además, ayudará a dar solución al problema detectado.

**Utilidad metodológica,** porque el proceso de sistematización vinculado a la investigación, implica el diseño de diferentes instrumentos, así como el uso de métodos, técnicas y procedimientos para el registro y acopio de información debidamente validados, los cuales revisten de relevancia metodológica a la investigación, puesto que sirven de referente para siguientes indagaciones.



**Valor teórico;** los resultados que se obtengan del proceso de investigación del presente trabajo, podrán ser incorporados al campo de la ciencia, ya que permitirá determinar la relación que existe entre la gestión institucional y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas.

**Implicancia práctica,** los resultados de esta investigación correlacional conducirán a realizar el análisis o reajustes en cuanto se refiere a las relaciones y problemática descritos entorno a la gestión institucional del director de la institución en estudio; con la finalidad de mejorar la comunicación interna entre los trabajadores de la organización.

**Relevancia social,** la información sistematizada proveniente de esta investigación, se convertirá en un aporte teórico práctico, cuya aplicación repercutirá en la mejora de la gestión institucional y sobre todo en la comunicación interna de los trabajadores.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general.**

**H<sub>i</sub>:** La gestión institucional del director se relaciona significativamente con la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

**H<sub>o</sub>:** La gestión institucional del director no se relaciona significativamente con la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

### **Hipótesis específicas**

**H<sub>1</sub>:** El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

**H<sub>2</sub>:** El clima institucional se relaciona significativamente con la comunicación interna del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

**H<sub>3</sub>:** La Capacitación de personal se relaciona significativamente con la comunicación interna del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

### **1.7. Objetivos**

#### **Objetivo General**

Determinar la relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

#### **Objetivos específicos**

- Conocer la relación entre el liderazgo directivo y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.
- Establecer la relación entre el Clima institucional y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.
- Determinar la relación entre la capacitación y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

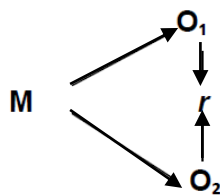
## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de estudio.

El diseño viene a ser el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su diseño para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto a los lineamientos de la investigación (si es que no se tiene hipótesis). Según, Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Para el trabajo de investigación se tomó el diseño **Correlacional**, porque se tuvo como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa-efecto. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Esquema:



Donde:

M = Muestra (todos los trabajadores del IST "Amazonas")

O<sub>1</sub> = Variable 1 (Gestión Institucional)

O<sub>2</sub> = Variable 2 (Comunicación interna)

r = Relación de las variables de estudio.

## 2.2. Variables, Operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Variable 1</b> Gestión institucional	Sovero (2007), define a la gestión institucional como "un conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica"	Viene a ser el desempeño del director dentro de sus funciones administrativas. Se tomará solo tres dimensiones de acuerdo a la variable 2.	Liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones.</li> <li>▪ Estilo de liderazgo.</li> <li>▪ Participación y trabajo en equipo</li> </ul>	<b>Ordinal:</b> 1 = nunca 2 = a veces 3 = siempre
			Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Solución de conflictos</li> </ul> Valores	
			Capacitación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualización pedagógica.</li> <li>▪ Eficiencia en el uso de los recursos humanos</li> </ul>	
<b>Variable 2</b> Comunicación interna	Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización. (Capriotti, 1998)	Es un tipo de comunicación que solo se da dentro de la institución y que todos deben manejar en mismo idioma.	Esencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sinceridad</li> <li>▪ Apertura al diálogo</li> <li>▪ Capacidad de negociación</li> </ul>	<b>Ordinal:</b> Muy de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Muy en desacuerdo (1)
			Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contacto físico</li> <li>▪ Amabilidad</li> <li>▪ Escucha</li> </ul>	
			Valorativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Puntualidad</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

## 3.2. Población, muestra y muestreo.

**3.2.1. Población.** Lo conformaron 29 trabajadores entre directivos, docentes y personal administrativo del Instituto Superior Tecnológico "Amazonas" de Yurimaguas, 2015. Según, Tamayo & Tamayo M. (2004: P. 111-141) se refiere a la población como:

"La totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de unidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación". (p. 176).

**3.2.2. Muestra.** Fue la misma cantidad que la población (29 trabajadores) entre directivos, docentes y administrativos, para la

elección de la muestra se hizo a través del muestro no probabilístico a criterio del investigador.

Según, Namakforoosh M. N. (2002) “En el muestreo intencional todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador. En este tipo de muestreo el investigador tiene previo conocimiento de los elementos poblacionales”. (p. 193).

### 3.3. Técnicas e instrumentos de recolección datos, validez y confiabilidad

Técnicas	Instrumentos	Alcance	Fuente/informante
Análisis de documentos	Fichaje de texto	Elaboración del marco teórico.	Libros, tesis, artículos científicos, monografías, revistas especializadas.
Encuesta	Cuestionario	Recoger información para la variable “Gestión Institucional del director”	Los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas.
	Cuestionario	Conocer la comunicación interna.	

Fuente: elaboración propia.

#### Validez

La validación del instrumento se obtuvo a través del juicio de expertos, actividad que se revisó en todas las fases del proceso de la investigación, a fin de someter el modelo a la consideración y juicio de conocedores de la materia en cuanto al cuestionario que se aplicó para medir las variables de estudio. Una vez evaluado el instrumento por parte de los expertos, se procedió a contar la puntuación obtenida en cada tabla y posteriormente, agrupándose las tres validaciones con la finalidad de obtener la medida por cada experto y para determinar el promedio de validación del instrumento. Realizado el procedimiento antes descrito, de acuerdo a las opiniones de los expertos consultados, se pudo constatar que el instrumento es totalmente válido.

### **Confiabilidad.**

Para determinarla, se aplicó el método conocido como Coeficiente Alpha de Cronbach, el cual, según Ruiz (2003): “permite determinar el grado en que puedan estar correlacionados entre si los ítems de un instrumento; para el instrumento que mide el desempeño laboral se obtuvo un coeficiente de 0,807 se considera una confiabilidad de consistencia interna alta, y para el instrumento de calidad de servicio el coeficiente de confiabilidad fue de 0,742 la cual se tuvo que mejorar.

### **3.4. Métodos de análisis de datos.**

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario se procederá a la revisión y codificación de la misma para organizarla y facilitar el proceso de tabulación. Se procederá a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera facilitar la tabulación de la información.

La tabulación se la realizó de forma manual ya que es un número reducido de datos y para el proceso se utilizó sistema quinario, para el análisis de los datos se utilizará la investigación descriptiva seleccionando el estadígrafo de los porcentajes y para la presentación de la información se utilizará la presentación de datos semitabular EXCEL para poder interpretar con mayor claridad la investigación realizada

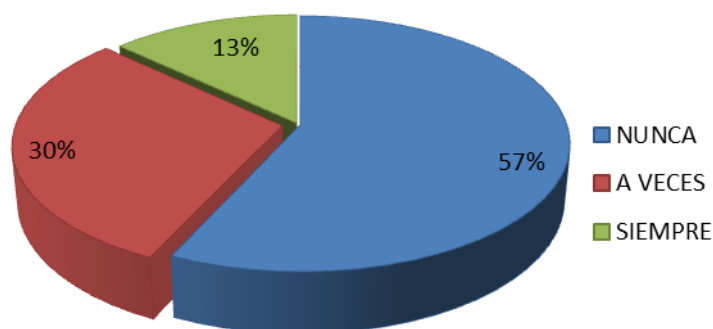
### III. RESULTADOS

Tabla 1: Liderazgo directivo en la gestión institucional

ITEM	ESCALA VALORATIVA			TOTAL
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	
1	15	8	6	29
2	17	10	2	29
3	16	9	4	29
4	15	10	4	29
5	17	8	4	29
6	16	8	5	29
7	19	8	2	29
8	19	9	1	29
9	15	10	4	29
10	16	7	6	29
PROMEDIO	17	9	4	29
(%)	57%	30%	13%	100%

Fuente: Encuesta sobre gestión institucional del director del Instituto Superior Tecnológico "Amazonas" de Yurimaguas, 2015.

Gráfico 1: Liderazgo directivo en la gestión institucional



Fuente: TABLA 01.

**Interpretación:** De la tabla y gráfico 01, podemos observar el liderazgo del director del instituto Superior Tecnológico "Amazonas", de la ciudad de Yurimaguas en el año 2015, percibida por los trabajadores de la institución; en promedio 17 trabajadores que representan el 57% respondieron "Nunca" en los ítems sobre el liderazgo del director, 9 colaboradores que representan el 30% respondieron "A veces" y 4 (13%) trabajadores respondieron "Siempre" sobre las preguntas de liderazgo del director. La mayor concentración de

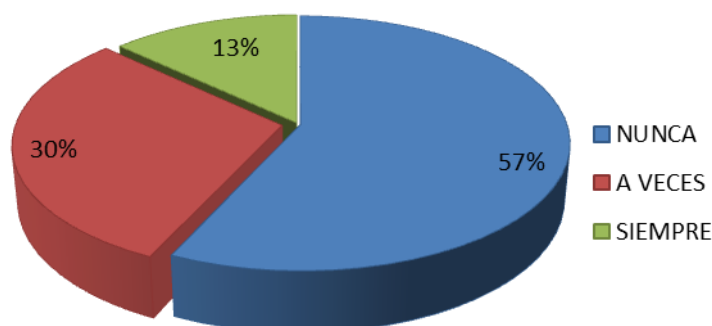
respuesta por parte de los trabajadores es de rechazo sobre el liderazgo del director en la institución tecnológica.

**Tabla 2: Clima Institucional**

ITEM	ESCALA VALORATIVA			TOTAL
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	
11	13	10	6	29
12	14	11	4	29
13	16	12	1	29
14	15	12	2	29
15	17	10	2	29
16	16	12	1	29
17	15	12	2	29
18	15	13	1	29
19	15	13	1	29
20	14	12	3	29
<b>PROMEDIO</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>29</b>
<b>(%)</b>	<b>52%</b>	<b>40%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre gestión institucional del director del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

**Gráfico 2: Clima Institucional**



**Fuente:** Tabla 02.

**Interpretación:** De la tabla y gráfico 02, podemos observar el clima institucional en el instituto Superior Tecnológico “Amazonas”, de la ciudad de Yurimaguas en el año 2015, percibida por los trabajadores de la institución; en promedio 15 trabajadores que representan el 52% respondieron “Nunca” en los ítems sobre el clima institucional, 12 colaboradores que representan el 40% respondieron “A veces” y 2 (8%) trabajadores respondieron “Siempre” sobre las preguntas del clima institucional. La mayor concentración de



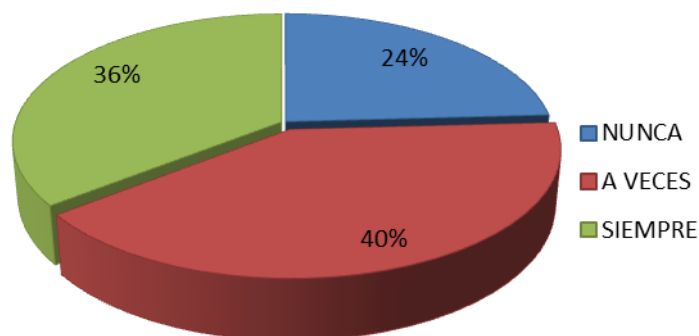
respuesta por parte de los trabajadores es de disconformidad sobre el clima institucional en la institución tecnológica.

**Tabla 3: Captación del personal**

ITEM	ESCALA VALORATIVA			TOTAL
	NUNCA	A VECES	SIEMPRE	
21	8	10	11	29
22	7	11	11	29
23	7	12	10	29
24	6	12	11	29
25	5	10	14	29
26	7	12	10	29
27	8	12	9	29
28	8	13	8	29
29	7	13	9	29
30	7	12	10	29
<b>PROMEDIO</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>29</b>
<b>(%)</b>	<b>24%</b>	<b>40%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta sobre gestión institucional del director del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

**Gráfico 3: Capacitación del personal**



**Fuente:** Tabla 03.

**Interpretación:** De la tabla y gráfico 03, podemos observar la capacitación del personal en el instituto Superior Tecnológico “Amazonas”, de la ciudad de Yurimaguas en el año 2015, percibida por los trabajadores de la institución; en promedio 7 trabajadores que representan el 24% respondieron “Nunca” en

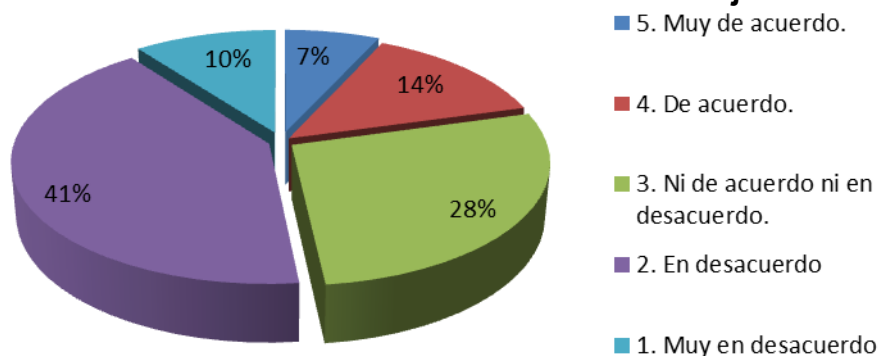
los ítems sobre la capacitación del personal, 12 colaboradores que representan el 40% respondieron “A veces” y 10 (36%) trabajadores respondieron “Siempre” sobre las preguntas de la capacitación del personal. La mayor concentración de respuesta por parte de los trabajadores es de regularidad sobre la capacitación del personal en la institución tecnológica.

**Tabla 4: Comunicación interna de los trabajadores**

ESCALA	N° ECUESTADOS	% ENCUESTADOS
5. Muy de acuerdo.	2	7%
4. De acuerdo.	4	14%
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	8	28%
2. En desacuerdo	12	41%
1. Muy en desacuerdo	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta sobre la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

**Gráfico 4: Comunicación interna de los trabajadores**



Fuente: Tabla 04.

**Interpretación:** De la tabla y gráfico 04, podemos observar la comunicación interna en el instituto Superior Tecnológico “Amazonas”, de la ciudad de Yurimaguas en el año 2015, percibida por los trabajadores de la institución; 3 trabajadores que representan el 10% respondieron estar “Muy en desacuerdo” sobre la comunicación interna en la institución tecnológica, 12 (41%) indicaron estar “En desacuerdo”, 8 (28%) indicaron estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 trabajadores que representan el 14% indicaron estar “De

acuerdo” y sólo 2 colaboradores indicaron estar “Muy de acuerdo” sobre la comunicación interna en la institución. La mayor concentración de respuesta por parte de los trabajadores es disconforme sobre la comunicación interna en la institución tecnológica.

Para establecer la relación entre las variables se optó por el modelo lineal con correlación de Pearson; los puntajes obtenidos en ambas encuestas fueron procesadas siguiendo la escala de valoración dadas en los instrumentos de recolección de datos (Resultado por encuesta es la suma de todos los ítems).

### 3.1. Relación entre el liderazgo directivo y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

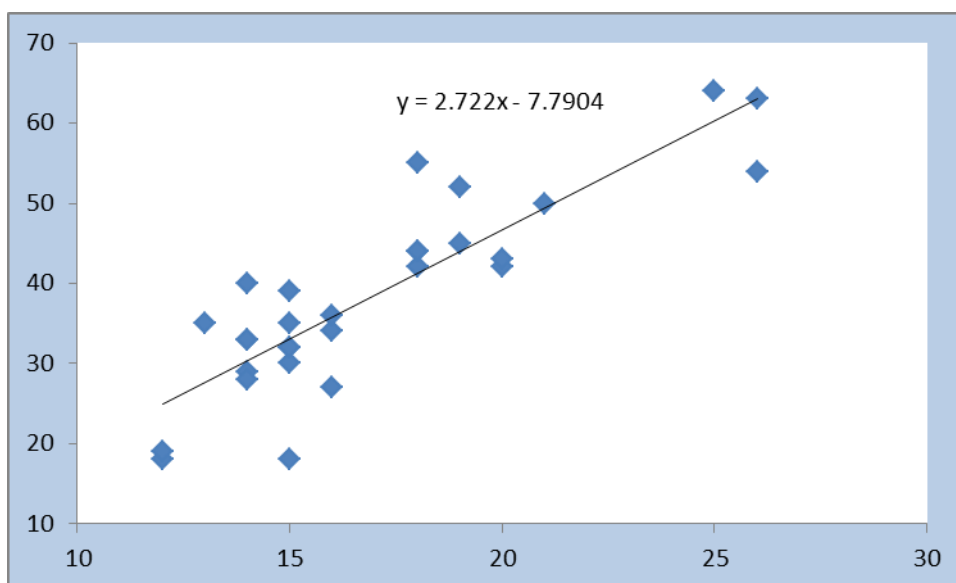
**Tabla 5: Resultados de la correlación de Pearson**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación	0.86613469
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.750189301
R <sup>2</sup> ajustado	0.740937053
Error típico	6.120832122
Observaciones	29

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**Interpretación:** En la tabla 05, presentamos el coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r = 0.866$ , lo que indica que existe una alta correlación entre las variables, podemos concluir y dar respuesta a la hipótesis planteada que: Existe relación entre el liderazgo directivo y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015. Además, si observamos el coeficiente de determinación (0.750), nos explica que aproximadamente el 75% de una mala comunicación interna en los trabajadores se da por el liderazgo directivo de la institución.

**Gráfico 5: Gráfico de dispersión entre las variables, liderazgo directivo y la comunicación interna**



**FUENTE:** Base de datos, Encuestas elaboradas por el autor. - 2015.

**Interpretación:** Del gráfico de dispersión entre las variables liderazgo directivo y la comunicación interna, podemos observar que los puntos correlacionados se acercan mucho a la línea, lo que nos hace suponer que el modelo lineal y por consiguiente la correlación de Pearson se ajusta a nuestros datos.

**Tabla 6: Análisis de varianza del modelo**

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	3037.69756	3037.69756	81.0818401	1.281E-09
Residuos	27	1011.54382	37.4645859		
Total	28	4049.24138			

**Fuente:** Base de datos, SPSS VER. 21

**Interpretación:** Debido que el valor crítico de F es menor a la probabilidad de cometer error (0.05), podemos concluir que el modelo lineal se ajusta a nuestros datos, es decir al 95% de confianza, existe relación entre las variables.

### 3.2. Relación entre el Clima institucional y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

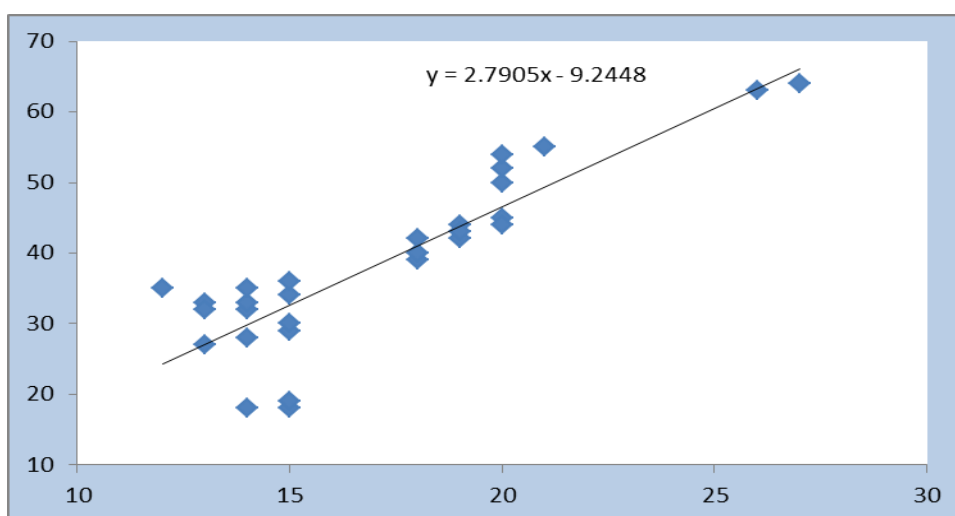
**Tabla 7: Resultados de la correlación de Pearson**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación	0.875620447
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.766711167
R <sup>2</sup> ajustado	0.75807084
Error típico	5.914961555
Observaciones	29

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**Interpretación:** En la tabla 07, presentamos el coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r = 0.875$ , lo que indica que existe una alta correlación entre las variables, podemos concluir y dar respuesta a la hipótesis planteada que: Existe relación entre el Clima institucional y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015. Además, si observamos el coeficiente de determinación (0.766), nos explica que aproximadamente el 77% de una mala comunicación interna en los trabajadores se da por el clima institucional.

**Gráfico 6: Gráfico de dispersión entre las variables, clima institucional y la Comunicación interna**



Fuente: Base de datos, Encuestas elaboradas por el autor. - 2015.

**Interpretación:** Del gráfico de dispersión entre las variables clima institucional y la comunicación interna, podemos observar que los puntos correlacionados se acercan mucho a la línea, lo que nos hace suponer que el modelo lineal y por consiguiente la correlación de Pearson se ajusta a nuestros datos.

**Tabla 8: Análisis de varianza del modelo**

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	3104.59858	3104.59858	88.7363585	5.0355E-10
Residuos	27	944.642795	34.9867702		
Total	28	4049.24138			

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**Interpretación:** Debido que el valor crítico de F es menor a la probabilidad de cometer error (0.05), podemos concluir que el modelo lineal se ajusta a nuestros datos, es decir al 95% de confianza, existe relación entre las variables.

### 3.3. Relación entre la capacitación y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

**Tabla 9: Resultados de la correlación de Pearson**

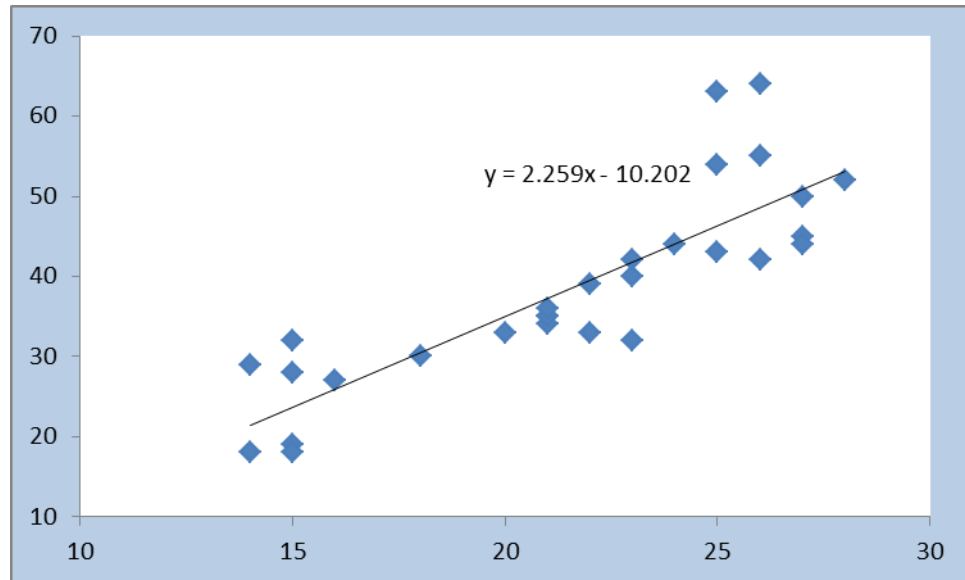
<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación	0.848422403
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.719820574
R <sup>2</sup> ajustado	0.709443558
Error típico	6.482209634
Observaciones	29

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**Interpretación:** En la tabla 09, presentamos el coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r = 0.848$ , lo que indica que existe una alta correlación entre las variables, podemos concluir y dar respuesta a la hipótesis planteada que: Existe relación entre la capacitación y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015. Además, si observamos el coeficiente de determinación (0.719), nos explica que aproximadamente el 72% de una mala comunicación

interna en los trabajadores se da por la falta de capacitación de los trabajadores.

**Gráfico 7: Gráfico de dispersión entre las variables, capacitación y la Comunicación interna**



Fuente: Base de datos, Encuestas elaboradas por el autor. - 2015.

**Interpretación:** Del gráfico de dispersión entre las variables capacitación y la comunicación interna, podemos observar que los puntos correlacionados se acercan mucho a la línea, lo que nos hace suponer que el modelo lineal y por consiguiente la correlación de Pearson se ajusta a nuestros datos.

**Tabla 10: Análisis de varianza del modelo**

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	2914.72725	2914.72725	69.3668187	6.1427E-09
Residuos	27	1134.51413	42.0190417		
Total	28	4049.24138			

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**Interpretación:** Debido que el valor crítico de F es menor a la probabilidad de cometer error (0.05), podemos concluir que el modelo

lineal se ajusta a nuestros datos, es decir al 95% de confianza, existe relación entre las variables.

### 3.4. Relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

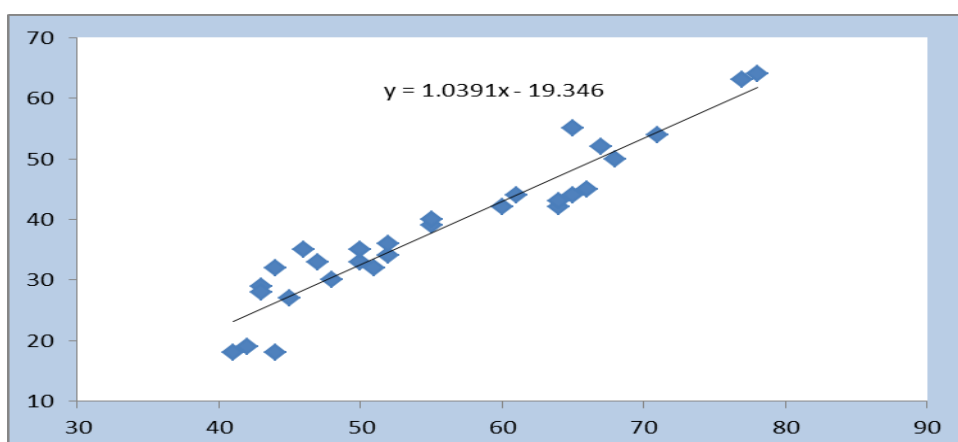
**Tabla 11: Resultados de la correlación de Pearson**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación	0.950237791
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.902951859
R <sup>2</sup> ajustado	0.899357484
Error típico	3.8150353
Observaciones	29

Fuente: Base de datos, SPSS VER. 21

**Interpretación:** En la tabla 11, presentamos el coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r = 0.950$ , lo que indica que existe una alta correlación entre las variables, podemos concluir y dar respuesta a la hipótesis planteada que: Existe relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015. Además, si observamos el coeficiente de determinación (0.899), nos explica que aproximadamente el 90% de una mala comunicación interna en los trabajadores se da por una mala gestión institucional del director.

**Gráfico 8: Gráfico de dispersión entre las variables, Gestión institucional del director y la Comunicación interna de los trabajadores**



Fuente: Base de datos, Encuestas elaboradas por el autor. - 2015.



**Interpretación:** Del gráfico de dispersión entre las variables gestión institucional del director y la comunicación interna, podemos observar que los puntos correlacionados se acercan mucho a la línea, lo que nos hace suponer que el modelo lineal y por consiguiente la correlación de Pearson se ajusta a nuestros datos.

**Tabla 12: Análisis de varianza del modelo**

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	1	3656.27003	3656.27003	251.21244	3.3662E-15
Residuos	27	392.971347	14.5544943		
Total	28	4049.24138			

**FUENTE:** Base de datos, SPSS VER. 21

**Interpretación:** Debido que el valor crítico de F es menor a la probabilidad de cometer error (0.05), podemos concluir que el modelo lineal se ajusta a nuestros datos, es decir al 95% de confianza, existe relación entre las variables.

#### IV. DISCUSIÓN

El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.; al respecto, los resultados reflejan a través del coeficiente de correlación lineal de Pearson  $r = 0.866$ , lo que indica que existe una alta correlación entre las variables, podemos concluir y dar respuesta a la hipótesis planteada, además, si observamos el coeficiente de determinación (0.750), nos explica que aproximadamente el 75% de una mala comunicación interna en los trabajadores se da por el liderazgo directivo de la institución. Asimismo, se puede observar que el valor crítico de F es menor a la probabilidad de cometer error (0.05), entonces se pudo concluir que el modelo lineal se ajusta a nuestros datos, es decir al 95% de confianza, existe relación entre las variables.

Estos resultados tienen cierta coincidencia con los estudios de **Pérez, J. J. (2010)** titulado “Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Indicó que el estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, le brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización. En cambio, **Elera, R. (2010)** en su tesis de grado “Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una Institución Educativa Pública de Callao”. Indicó que la relación entre el liderazgo directivo y la calidad del servicio educativo es significativa, pero la correlación se da en un nivel positivo débil, según los docentes. La planificación estratégica y la calidad del servicio educativo tiene una relación significativa, pero su

coeficiente de correlación es positivo, pero en un nivel débil, según los docentes.

Según, **Sovero (2007)**, menciona que la gestión institucional “se refiere al conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica”. Asimismo, menciona entre las principales actividades de dirección a la planificación, organización, comunicación, control y participación. Para, **Farro (2001)**, gestión institucional “es la capacidad de la entidad para implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que abarque el mismo, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, mediante los planes operativos anuales”.

En cuanto a la comunicación interna autores como **García, J. (2012)** en su tesis de grado “Comunicación interna y Universidad, una aproximación teórica” Universidad de Sevilla. Expresó que las funciones de la comunicación interna hacen de esta un elemento estratégico y transversal que, si bien no es el único, es fundamental para el éxito de las organizaciones. Los medios digitales multiplican las opciones y simplifican la variedad de soportes. La comunicación interna en la Universidad, como objeto de estudio, se encuentra aún en una fase inicial. La Universidad tiene en la comunicación interna una aliada para incentivar el interés de los estudiantes en participar en su política y actividades. Por su parte, **Roca, Sh. V. (2012)** Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Conclusiones: La cultura organizacional incide en la comunicación interna, como la comunicación interna incide en la cultura organizacional. Si bien, la cultura determina las creencias y valores que debe compartir la organización, sólo puede ser efectivizada mediante una comunicación eficaz. Por otro lado, la forma de comunicación entre los miembros de una organización, puede distorsionar la cultura ideal. Siendo así, entre comunicación interna y cultura organizacional se establece una interdependencia estrecha. Para, **Trani, J. J. (2014)** La Comunicación Interna.

Una herramienta al servicio de las organizaciones. Universidad de Barcelona. España. Expresó que la gestión de la comunicación interna ha evolucionado, sobre todo, en la historia reciente. La Comunicación Interna se ha convertido en una herramienta esencial en las organizaciones a la hora de transmitir la estrategia de negocio de las compañías y desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa de las organizaciones. La gestión de la comunicación a los empleados ha evolucionado hasta el punto, de ser necesario y recomendable la planificación estratégica de la comunicación y la realización de planes de acciones y su consiguiente evaluación.

Según, **Capriotti, (1998)**, la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa.

Finalmente, se puede afirmar categóricamente que el eje básico de desarrollo de la gestión institucional lo constituye la organización junto a una eficaz administración de personal capacitado y actualizado, y el uso óptimo de los recursos financieros que son generalmente recursos generados internamente, debido a la falta de apoyo del estado.

Dentro de una institución, una buena Comunicación Interna producirá una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional en lo relativo a cuestiones laborales, como a nivel personal en lo referente a las relaciones personales. Esta interactividad favorece, por una parte, la circulación de la información dentro de la organización de una forma rápida y fluida. Por otra parte, también favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la compañía. De esta manera, la organización adquiere una dinámica y agilidad mayor, que le permitirá ir adaptándose con mayor rapidez a las diferentes situaciones que se le presenten. Además, una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

## **V. CONCLUSIONES.**

- 5.1.** La gestión institucional del director se relaciona significativamente con la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015; lo que indica que el director no ejerce sus funciones de manera óptima, carece de estilo de liderazgo y no hace nada por mejorar el clima laboral en la institución; lo que causa que exista una mala comunicación interna donde no hay sinceridad entre los trabajadores, no hay apertura al diálogo y la comunicación es muy limitada.
- 5.2.** El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la comunicación interna entre los trabajadores de la institución; lo que demuestra que el 75% indicaron que la comunicación interna es mala y todo porque no existe liderazgo directivo que gobierne la organización.
- 5.3.** El clima institucional se relaciona significativamente con la comunicación interna; ya que, el 77% mencionaron que el clima que se respiraba en la institución no es bueno, había demasiadas rencillas entre compañeros y estas actitudes repercutía en una mala comunicación interna.
- 5.4.** La Capacitación de personal se relaciona significativamente con la comunicación interna; es decir al 95% de confianza, existe relación entre las variables; lo que quiere decir que el director no promueve capacitaciones ni actualizaciones para sus docentes; lo que repercute que la comunicación interna sea mala.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1.** Al director de la Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” se recomienda que debe buscar mejorar su gestión y seguir cursos de liderazgo; de esta manera, se podrá tener un mejor clima laboral y la comunicación interna será más efectiva.
  
- 6.2.** A los docentes, deben promover talleres de institucional; donde se toque el tema de comunicación asertiva y el clima laboral.
  
- 6.3.** El director debe promover cursos de capacitación y actualización para todo el personal, tanto para docentes y personal administrativo.
  
- 6.4.** Los docentes deben practicar la comunicación asertiva; de esta manera, podrán expresar sus ideas sin herir susceptibilidades.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (1999). Gestión Educativa. Universidad de Lima. Fondo de Desarrollo Editorial. Lima.
- Berrocal, S. (2007). Clima institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las II.EE. PP. del nivel secundaria de la urbanización Dulanto del Callao-2006. Tesis de post grado UNE. Lima.
- Buitrón, L. (2006). Influencia de la Gestión Administrativa como soporte para elevar la Calidad Educativa de los Centros Educativos Estatales de la Urb. Los Ficus del distrito de Santa Anita – Lima. Tesis de Grado en la U.N. Federico Villarreal. Lima.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Universidad Rovira i Virgili – Tarragona. España.
- Cavalcante, J.J. (2004), Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahía -Brasil). Tesis.
- Correa de la Molina, C. (2005). Administración Estratégica y Calidad Integral de las Instituciones Educativas. Editorial Magisterio, 3ra. Edición. Bogotá.
- Elera, R. (2010) en su tesis de grado “Gestión institucional y su relación con la calidad del servicio en una Institución Educativa Pública de Callao”. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú
- Farro, F. (2001). Planeamiento Estratégico para Instituciones Educativas de Calidad. UDEGRAF. Lima.
- Formanchuk, A. (2008). Comunicación Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor. Argentina.  
URL:<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>
- García, J. (2012) “Comunicación interna y Universidad, una aproximación teórica” (tesis) Universidad de Sevilla.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. (5ªed.). México: Mc Graw-Hill.
- Huari, J. (2007). Estilos de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Callao. Tesis de grado UNE. Lima.
- Montenegro, I. (2003). Evaluación del desempeño docente. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá.
- Montero y Rodríguez (2014) “Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa “Micaela Bastidas”, distrito de Iquitos, 2013”, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos
- Namakforoosh, M. N. (2002) Metodología de la investigación. México. Limusa.
- Osorio, S. (2009) La función de la comunicación interna y externa, como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en madero y Maldonado, corredores de seguros S.A”. (tesis) Pontificia Universidad Javeriana.
- Pérez, J. J. (2010) Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Practicas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nuño”. (Tesis) Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”. Tegucigalpa. México.
- Roca, Sh. V. (2012) Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-ii. (tesis) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Senlle, A. y Gutierrez, N. (2005). Calidad en los Servicios Educativos. Ed. Díaz de los Santos. España.
- Sovero, F. (2007). Cómo dirigir una Institución Educativa. AFA, Editores Importadores S.A. Lima.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica, (4ta ed). México: LImusa. Pp.111-141.



Trani, J. J. (2014) La Comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones. (tesis) Universidad de Barcelona. España.

Uribe, P. (2000). La Docencia Revalorada. Perspectivas y propuestas para el desarrollo magisterial. Tarea. Lima.

Valdés, H. (2004). El desempeño del maestro y su evaluación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

# **ANEXOS**

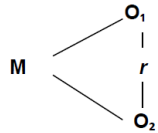
**Anexo N° 01: Matriz de consistencia**

**Título: “Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015”.**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Existe relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la relación entre el liderazgo directivo y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre el clima institucional y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015?</li> <li>• ¿Cuál es relación entre la capacitación de personal y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación entre la gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la relación entre el liderazgo directivo y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.</li> <li>• Identificar la relación entre el Clima institucional y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.</li> <li>• Determinar la relación entre la capacitación y la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL H<sub>1</sub></b> <b>H<sub>0</sub>:</b> La gestión institucional del director se relaciona significativamente y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>H<sub>1</sub>: El liderazgo directivo se relaciona significativamente con la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015; regular.</p> <p>H<sub>2</sub>: El clima institucional se relaciona significativamente con la comunicación interna del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015; regular.</p> <p>H<sub>3</sub>: La Capacitación de personal se relaciona significativamente con la comunicación interna del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015</p>
<p align="center"><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b></p>	<p align="center"><b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b></p>	<p align="center"><b>VARIABLES DE ESTUDIO</b></p>

Es de tipo Transversal Correlacional porque los datos se recolectaron en un solo espacio y tiempo, con el propósito de describir y analizar las variables en el momento dado.

**Esquema:**



**Donde:**

M = Muestra (todos los trabajadores del IST "Amazonas")

O<sub>1</sub> = Variable 1 (Gestión Institucional)

O<sub>2</sub> = Variable 2 (Comunicación interna)

r = Relación de las variables de estudio.

**POBLACIÓN.**

Estará conformada por 29 trabajadores entre directivos, docentes y personal administrativo del Instituto Superior Tecnológico "Amazonas" de Yurimaguas, 2015.

**MUESTRA.**

Será la misma cantidad que la población (29 trabajadores) entre directivos, docentes y administrativos, para la elección de la muestra se hará a través del muestro no probabilístico a criterio del investigador.

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Cuestionario de Clima laboral  
Cuestionario de comunicación interna

Variables	Dimensiones	Indicadores
<b>Variable 1</b> Gestión institucional	Liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones.</li> <li>▪ Estilo de liderazgo.</li> <li>▪ Participación y trabajo en equipo</li> </ul>
	Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Solución de conflictos Valores</li> </ul>
	Capacitación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualización pedagógica.</li> <li>▪ Eficiencia en el uso de los recursos humanos</li> </ul>
<b>Variable 2</b> Comunicación interna	Esencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sinceridad</li> <li>▪ Apertura al diálogo</li> <li>▪ Capacidad de negociación</li> </ul>
	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contacto físico</li> <li>▪ Amabilidad</li> <li>▪ Escucha</li> </ul>
	Valorativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Honestidad</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Puntualidad</li> </ul>

## Anexo N° 02: Instrumento de recolección de datos

### CUESTIONARIO PARA VALORAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Estimado colega, el presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión respecto a la gestión educativa. Dicha información es completamente anónima y de carácter académico; por tanto, se pide que valore o califique con objetividad y sinceridad, en base a su apreciación personal acorde con la escala sugerida. Agradezco anticipadamente su colaboración.

Nunca (1)      A veces (2)      Siempre (3)

DIMENSIONES	ÍTM	INDICADORES	ESCALA		
			1	2	3
<b>Liderazgo directivo</b>	01	El director tiene propuestas institucionales con la visión orientada hacia el desarrollo de la calidad educativa.			
	02	Generalmente en las reuniones de trabajo con el director, éste respeta la opinión de los docentes.			
	03	El equipo directivo facilita la participación de los educandos en la toma de decisiones.			
	04	El director demuestra liderazgo en la I.E.			
	05	El equipo directivo lidera los cambios en el proceso educativo.			
	06	El director tiene estilo democrático y transformador de dirección.			
	07	En las reuniones de trabajo con el equipo directivo, los docentes aportan con ideas que favorecen la gestión institucional.			
	08	El equipo directivo lidera el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.			
	09	El personal directivo conoce los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución.			
	10	El equipo directivo motiva permanentemente para el logro de metas y planes de la I.E.			
<b>Clima institucional</b>	11	Existen conflictos entre los miembros de la I.E. que perjudican el trabajo educativo.			
	12	Los directivos convocan a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la I.E.			
	13	Ante intereses contrapuestos entre el director y la comunidad educativa, el director logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.			
	14	En el equipo directivo hay honestidad y transparencia en la entrega de cuentas.			
	15	El equipo directivo se preocupa por mantener la disciplina para favorecer el trabajo educativo.			
	16	Los diferentes estamentos trabajan en conjunto para resolver los problemas de la I.E.			
	17	Existe confianza y sinceridad entre los diferentes estamentos del Instituto.			
	18	El director se deja llevar por comentarios.			
	19	El director llama para aclarar algunas situaciones espinosas.			
	20	El director promueve un ambiente agradable y de confianza en el Instituto.			
<b>Capacitación de personal</b>	21	El director se preocupa por capacitar a sus colaboradores.			
	23	Los docentes del instituto demuestran actitudes de apertura al cambio.			
	24	Todos los docentes del instituto están capacitados y actualizados.			
	25	Todos los trabajadores cumplen con el perfil establecido.			
	26	El equipo directivo promueve constantemente la actualización pedagógica de los docentes.			
	27	El personal administrativo está capacitado y actualizado.			
	28	El personal docente del instituto es eficiente en el cumplimiento de su función.			
	29	Los docentes elaboran su programación anual oportuna y diversificadamente en función al PEI y PCI.			
	30	Los docentes planifican sus unidades de aprendizaje articuladas con los planes y proyectos institucionales.			

Fuente: Elaboración propia.

## CUESTIONARIO PARA VALORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

Estimado docente, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a conocer la comunicación interna en el Instituto Superior Tecnológico de Yurimaguas, cuyos resultados contribuirán a mejorar las condiciones de nuestro desempeño como equipo de docentes. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

Muy en desacuerdo= 1

En desacuerdo= 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo= 3

De acuerdo= 4

Muy de acuerdo = 5

DIMENSIONES	ÍTEMES	INDICADORES	ESCALA				
			1	2	3	4	5
<b>Esencial</b>	<b>01</b>	La comunicación entre las autoridades del instituto y los docentes es sincera.					
	<b>02</b>	La comunicación entre docentes es sincera.					
	<b>03</b>	Las autoridades del instituto siempre están abiertas al diálogo.					
	<b>04</b>	Los docentes siempre están abiertos al diálogo.					
	<b>05</b>	El director y los docentes tienen adecuada capacidad de negociación.					
<b>Estratégica</b>	<b>06</b>	El saludo entre los trabajadores es con contacto físico (besos, apretón de manos)					
	<b>07</b>	Cuando conversan entre compañeros de trabajo, sientes que te prestan atención.					
	<b>08</b>	Todos se saludan con amabilidad.					
	<b>09</b>	Sientes que tus opiniones son valoradas y tomadas en cuenta.					
	<b>10</b>	Cuando te dan una orden, lo hacen con amabilidad.					
<b>Valorativa</b>	<b>11</b>	En la institución siempre se dice la verdad aun sea dolorosa.					
	<b>12</b>	La forma de decir las cosas es con mucho tino, sin herir susceptibilidades.					
	<b>13</b>	El director y docentes son ejemplo de puntualidad.					
	<b>14</b>	Los problemas que pudieran existir en el instituto se quedan dentro de las cuatro paredes.					
	<b>15</b>	Se busca que el personal se exprese con libertad y confianza.					

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 03: Ficha de validación de juicio de expertos

### INFORME DEL JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: *Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico "Amazonas" de Yurimaguas, 2015.*
- Apellidos y Nombres del experto: Alfonso ISUIZA PÉREZ
- Grado Académico: MAGISTER EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA
- Institución en la trabaja el experto: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de Gestión Institucional
- Autores del instrumento: Br. Pacheco Robles, Roberto

#### II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

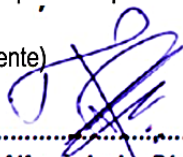
Muy deficiente (1)      Deficiente (2)    Aceptable (3)    Buena (4)      Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
<b>OBJETIVIDAD</b>	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.					x
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión institucional.				x	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.					x
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes a la Gestión Institucional.					x
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.					x
<b>METODOLOGÍA</b>	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				x	
<b>OPORTUNIDAD</b>	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
<b>SUB TOTAL</b>					16	30
<b>TOTAL</b>						<b>46</b>

#### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores de los instrumentos de recolección de datos tienen coherencia con las variables de estudio; por lo tanto, está listo para su aplicación.

#### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 46 (excelente)

  
 .....  
**Mg. Alfonso Isuiza Pérez**  
**CPPe N° 2301119950**

Tarapoto, marzo de 2016

## **INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

### **I. DATOS GENERALES**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Percy Hipólito Barbarán Mozo

Institución en la que trabaja /Cargo: Especialista de Matemática en la UGEL San Martín/Decano del Colegio de Profesores de San Martín

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de Gestión Institucional**

Autor del instrumento : **Br. Roberto Pacheco Robles**

Muy deficiente (1)    Deficiente (2)    Aceptable (3)    Bueno (4)    Excelente (5)

### **II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales			x		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.			x		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.				x	
<b>TOTAL</b>				<b>41</b>		

### **III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

El instrumento materia de revisión, evidencia suficiente coherencia entre diferentes criterios, así como, entre indicadores y dimensiones de la variable satisfacción laboral; por lo tanto, es pertinente y aplicable. No obstante, levantar las observaciones de forma.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 41 (Bueno)**

Tarapoto, marzo de 2016

  
**Dr. Hipólito Percy Barbarán Mozo**  
**CPP N° 357054**



## **INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

### **I. DATOS GENERALES**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Gustavo Ramírez García

Institución en la que trabaja /Cargo: Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV / docente UNSM

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de Gestión Institucional**

Autores del instrumento : **Br. Roberto Pacheco Robles**

Muy deficiente (1)    Deficiente (2)    Aceptable (3)    Bueno (4)    Excelente (5)

### **II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN**

<b>CRITERIOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
<b>TOTAL</b>					<b>46</b>	

### **III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

El instrumento es coherente en dimensiones e indicadores, por lo que es aplicable.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 (Excelente)**

Tarapoto, marzo de 2016.

  
 -----  
**Dr. Gustavo Ramírez García**  
 DNI. 01109463

## INFORME DEL JUICIO DE EXPERTO SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES

- Título de la investigación: **Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico "Amazonas" de Yurimaguas, 2015.**
- Apellidos y Nombres del experto: Alfonso ISUIZA PÉREZ
- Grado Académico: MAGISTER EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA
- Institución en la trabaja el experto: UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
- Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario de Comunicación interna
- Autores del instrumento: Br. Pacheco Robles, Roberto

### II. ASPECTO DE VALIDACIÓN:

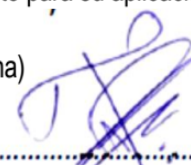
Muy deficiente (1)      Deficiente (2)    Aceptable (3)    Buena (4)      Excelente (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
<b>CLARIDAD</b>	Los ítems están formulados con lenguaje apropiado, es decir libre de ambigüedades.					x
<b>OBJETIVIDAD</b>	Los ítems del instrumento permitirán mensurar la variable en todas sus dimensiones e indicadores en sus aspectos conceptuales y operacionales.				x	
<b>ACTUALIDAD</b>	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a la gestión institucional.				x	
<b>ORGANIZACIÓN</b>	Los ítems del instrumento traducen organicidad lógica en concordancia con la definición operacional y conceptual relacionada con las variables en todas dimensiones e indicadores, de manera que permitan hacer abstracciones e inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				x	
<b>SUFICIENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan suficiencia en cantidad y calidad.				x	
<b>INTENCIONALIDAD</b>	Los ítems del instrumento evidencian ser adecuados para el examen de contenido y mensuración de las evidencias inherentes a la Gestión Institucional.					x
<b>CONSISTENCIA</b>	La información que se obtendrá mediante los ítems, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
<b>COHERENCIA</b>	Los ítems del instrumento expresan coherencia entre la variable, dimensiones e indicadores.				x	
<b>METODOLOGÍA</b>	Los procedimientos insertados en el instrumento responden al propósito de la investigación.				x	
<b>OPORTUNIDAD</b>	El instrumento responde al momento oportuno o más adecuado.					x
SUB TOTAL					28	15
TOTAL					44	

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los indicadores de los instrumentos de recolección de datos tienen coherencia con las variables de estudio; por lo tanto, está listo para su aplicación.

### IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 44 (Buena)

  
 .....  
**Mg. Alfonso Isuiza Pérez**  
**CPPe N° 2301119950**

Tarapoto, marzo de 2016

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Percy Hipólito Barbarán Mozo

Institución en la que trabaja /Cargo: Especialista de Matemática en la UGEL San Martín/Decano del Colegio de Profesores de San Martín

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de comunicación interna**

Autor del instrumento : **Br. Roberto Pacheco Robles**

Muy deficiente (1)    Deficiente (2)    Aceptable (3)    Bueno (4)    Excelente (5)

**II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales			x		
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.			x		
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				x	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.					x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.				x	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.				x	
<b>TOTAL</b>					<b>41</b>	

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

El instrumento materia de revisión, evidencia suficiente coherencia entre diferentes criterios, así como, entre indicadores y dimensiones de la variable satisfacción laboral; por lo tanto, es pertinente y aplicable. No obstante, levantar las observaciones de forma.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 41 (Bueno)**

Tarapoto, marzo de 2016.

  
**Dr. Hipólito Percy Barbarán Mozo**  
**CPP N° 357054**

## **INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

### **I. DATOS GENERALES**

Nombres y apellidos del experto: Dr. Gustavo Ramírez García

Institución en la que trabaja /Cargo: Docente de la Escuela de Posgrado de la UCV / docente UNSM

Nombre del Instrumento : **Cuestionario de Comunicación interna**

Autores del instrumento : **Br. Roberto Pacheco Robles**

Muy deficiente (1)    Deficiente (2)    Aceptable (3)    Bueno (4)    Excelente (5)

### **II. CRITERIOS DE VALIDACIÓN**

<b>CRITERIOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales					x
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permitirán recoger la información objetiva respecto a sus dimensiones e indicadores conceptuales y operacionales.					x
ACTUALIDAD	El instrumento evidencia vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico y legal inherente a las variables de estudio.				x	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento están organizados en función de las dimensiones y la definición operacional y conceptual de manera que permitan hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					x
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					x
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					x
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad motivo de la investigación.				x	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan se relacionan con los indicadores de cada dimensión de las variables de estudio.				x	x
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuesto responde al propósito de la investigación.					x
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa y nombre del instrumento.					x
<b>TOTAL</b>					<b>46</b>	

### **III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

El instrumento puede ser aplicado dado a la confiabilidad y coherencia metodológica con las variables de estudio.

**PROMEDIO DE VALORACIÓN: 46 (Excelente)**

Tarapoto, marzo de 2016.

  
 -----  
**Dr. Gustavo Ramírez García**  
 DNI. 01109463

#### Anexo N° 04: Índice de Confiabilidad Alfa de cronbach

##### A través del Alfa de Crombach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre
- Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable

**Análisis de fiabilidad del instrumento: Gestión institucional del director y la comunicación interna de los trabajadores del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015”**

Variable	Alfa de Crombach	Número de observaciones
Gestión institucional del director	0.78	29
Comunicación interna	0.87	29

Como los índices del alfa de crombach (0.78 y 0.87) es mayor a 0.70 y 0.80, podemos dar fiabilidad a los instrumentos de medición de la Gestión Municipal del director con la comunicación interna del Instituto Superior Tecnológico “Amazonas” de Yurimaguas, 2015.

Anexo N° 05: Autorización para aplicar instrumentos



INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO  
"AMAZONAS - YURIMAGUAS"



**CONSTANCIA DE AJECUCIÓN DE TESIS**

EL DIRECTOR DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "AMAZONAS YURIMAGUAS", QUE SUSCRIBE


**HACE CONSTAR**

Que el Docente, del Instituto Superior Tecnológico Público Amazonas Yurimaguas Bach. ROBERTO ALEJANDRO PACHECO ROBLES, identificado con DNI 25733752 ha desarrollado en nuestra Institución, la Tesis GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL DIRECTOR Y LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO AMAZONAS DE YURIMAGUAS, durante el Año 2015. Demostrando responsabilidad e interés por las tareas encomendadas.

Se otorga la presente constancia para los fines que el interesado considere conveniente,

Yurimaguas, 28 de mayo de 2016



  
Mg Johnny Gonzales Vásquez  
Director General

DIESTPAY/JGV  
SA/VWCCH  
Arch