



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión educativa y clima institucional en docentes de las
instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09,
UGEL 02, 2015

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Benites Montes, Mercedes Fátima

ASESORA:

Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza

SECCIÓN

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ-2017

Dra. Tamara Pando Escurra

Presidente

Dra. Bertha Silva Narvaste

Secretario

Mgtr. Ricardo Paula Guevara

Vocal

Dedicatoria

A mi hija con mucho amor le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis.

Agradecimiento

A mi familia que me brindó su apoyo, así como a la Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza, quien brindó las orientaciones pertinentes para la culminación de este trabajo de investigación.

Declaratoria de autenticidad

La Br. Benites Montes, Mercedes Fátima, identificada con DNI 07603302; estudiante del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: Gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría.

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.

La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

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 presencia 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 esta acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, diciembre de 2015

Benites Montes, Mercedes Fátima

DNI. 07603302

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos para optar el Grado de Maestra en Administración de la Educación de la Universidad Privada César Vallejo, se pone a su disposición la tesis titulada: Gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Los capítulos y contenidos que se desarrollan son:

En el capítulo I, contiene la introducción, los antecedentes y fundamentación científica, técnica o humanística, la justificación, el problema, las hipótesis y los objetivos, en el capítulo II, comprende el marco metodológico, las variables de estudio: Gestión educativa y clima institucional, la operacionalización de las variables, la metodología, el tipo de estudio, el diseño, la población, muestra y muestreo, además las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos. Continúa el capítulo III los resultados de la investigación, en el capítulo IV la discusión, capítulo V las conclusiones, el capítulo VI las recomendaciones y finalmente el capítulo VII donde se ubican las referencias bibliográficas. Finalmente se anexan los documentos sustentatorios y evidencias de la investigación realizada.

Esperando que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

La autora

Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1. Antecedentes	16
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	21
1.3. Justificación	40
1.4. Problema	41
1.5. Hipótesis	44
1.6. Objetivo	44
II. Marco metodológico	46
2.1. Variables	47
2.2. Operacionalización de variables.	47
2.3. Metodología	50
2.4. Tipo de estudio	50
2.5. Diseño	50

2.6. Población, muestra y muestreo	52
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	52
2.8. Métodos de análisis de datos	56
III. Resultados	58
3.1. Descripción de los niveles de la variable Gestión educativa	59
3.1.1. Descripción de los niveles de las dimensiones de la variable gestión educativa	60
3.1.2 Descripción por institución educativa respecto a la gestión educativa	64
3.2 Descripción de los niveles de la Variable clima Institucional	65
3.2.1 Descripción de los niveles de las dimensiones de la variable Clima institucional	66
3.2.2 Descripción por institución educativa respecto al clima institucional	71
3.3. Contrastación de hipótesis	72
3.3.1. Hipótesis general	72
3.3.2. Hipótesis específica 1	73
3.3.3. Hipótesis específica 2	74
3.3.4. Hipótesis específica 3	76
3.3.5. Hipótesis específica 4	77
IV. Discusión	79
V. Conclusiones	82
VI. Recomendaciones	84
VII. Referencias	86
VIII. Anexos	90
Anexo 1. Instrumento 1	91
Anexo 2. Instrumento 2	94

Anexo 3. Base de datos	98
Anexo 4. Base de datos 2 - Clima institucional	104
Anexo 5. Matriz de consistencia – Descriptivo correlacional	111
Anexo 6. Matriz de operacionalización	113
Anexo 7. Artículo científico	117

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable gestión educativa	47
Tabla 2. Operacionalización de la variable clima institucional	49
Tabla 3. Detalle de población de estudio	52
Tabla 4. Instrumento de la variable Gestión educativa por dimensiones	53
Tabla 5. Instrumento de la variable clima institucional por dimensiones	54
Tabla 6. Consolidado de puntuación de juicio de expertos	55
Tabla 7. Escala para interpretar resultados del análisis de confiabilidad	55
Tabla 8. Confiabilidad del cuestionario de gestión educativa	56
Tabla 9. Confiabilidad del cuestionario de clima institucional	56
Tabla 10. Niveles de la variable Gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	59
Tabla 11. Niveles de la dimensión gestión organizacional en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	60
Tabla 12. Niveles de la dimensión gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	61
Tabla 13. Niveles de la dimensión gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	62
Tabla 14. Niveles de la dimensión gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	63
Tabla 15. Descripción por institución educativa respecto a la gestión educativa	64
Tabla 16. Frecuencia y porcentaje por instituciones educativas de la Red 09	65
Tabla 17. Niveles de la variable Clima Institucional en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	65

Tabla 18. Niveles de la dimensión estructura, responsabilidad y estándares en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	66
Tabla 19. Niveles de la dimensión recompensa y desafío en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	67
Tabla 20. Niveles de la dimensión relaciones e identidad en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	69
Tabla 21. Niveles de la dimensión cooperación y conflictos en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015	70
Tabla 22. Descripción por institución educativa respecto al clima institucional	71
Tabla 23. Frecuencia y porcentaje por instituciones educativas de la Red 09	72
Tabla 24. Prueba de la Correlación de Spearman de la Gestión educativa y el clima institucional	73
Tabla 25. Prueba de la Correlación de Spearman de la gestión organizacional y el clima institucional	74
Tabla 26. Prueba de la Correlación de Spearman de la gestión pedagógica y el clima institucional	75
Tabla 27. Prueba de la Correlación de Spearman de la gestión administrativa y el clima institucional	76
Tabla 28. Prueba de la Correlación de Spearman de la gestión comunitaria y el clima institucional	78

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Niveles de la variable gestión educativa.	59
Figura 2. Niveles de la dimensión gestión organizacional	60
Figura 3. Niveles de la dimensión gestión pedagógica	61
Figura 4. Niveles de la dimensión gestión administrativa	62
Figura 5. Niveles de la dimensión gestión comunitaria	63
Figura 6. Descripción por institución educativa respecto la gestión educativa	64
Figura 7. Niveles de la variable Clima Institucional	66
Figura 8. Niveles de la dimensión estructura, responsabilidad y estándares	67
Figura 9. Niveles de la dimensión recompensa y desafío	68
Figura 10. Niveles de la dimensión relaciones e identidad	69
Figura 11. Niveles de la dimensión cooperación y conflictos	70
Figura 12. Descripción por institución educativa respecto al clima organizacional	71

Resumen

La investigación titulada: Gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, tuvo como problema general determinar ¿Cuál es la relación entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?

La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, transversal, porque se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 151 docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, la muestra fue censal, para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos los cuestionarios para la variable gestión educativa y clima institucional, el análisis de los datos se realizó con la prueba de Spearman.

Por lo tanto, se demostró que existe relación significativa positiva moderada entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,629$ y $p=0,000$).

Palabras clave: gestión educativa - clima institucional

Abstract

The research entitled: Education Management and institutional climate in teaching of secondary level educational institutions in the Network 09 Ugel 02, 2015, had the general problem determining what is the relationship between education management and institutional climate in teaching the secondary level educational institutions in the Network 09 Ugel 02, 2015?

The research was conducted on non-experimental, descriptive, correlational, cross-sectional design, because the relationship between the study variables, based on the hypothetical deductive method, we determined the study population consisted of 150 teachers of educational institutions of secondary level Network 09 Ugel 02, 2015, the sample was census for data collection technique was used and the survey questionnaires as instruments for education management and institutional climate variable, the data analysis was performed with the correlation Spearman.

Therefore, it was shown that there is significant moderate positive relationship between education management and institutional climate in teachers of educational institutions of secondary level RED 09 UGELs 02, 2015. ($r = 0.629$ and $p = 0.000$).

Keywords: educational management - institutional climate.

I. Introducción

1.1. Antecedentes

La gestión educativa es un factor que afecta a todas las instituciones, creando una atmósfera que incide en el desarrollo de la comunidad escolar, en la disciplina de sus miembros y en la dedicación de las tareas programadas.

Por otro lado, el clima institucional se puede percibir como un factor que modifica los comportamientos de las personas que conforman una institución, así como el clima se ve dañado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes.

Es por ello, que esta investigación busca abordar a la escuela como centro de análisis para conocer algunas características internas e identificar su relación entre ambas variables de estudio.

Respecto al tema de investigación, se han llevado a cabo diversos estudios en el ámbito internacional, tales como los de Berigüetti, y Segura (2012) en su tesis *La gestión institucional y pedagógica: impacto en la eficiencia de la Educación primaria de El Cercado*, presentado en el Instituto Superior de Formación Docente “Salomé Ureña” de República Dominicana, tuvo como objetivo determinar el impacto de la Gestión Institucional y Pedagógica en la eficiencia de la educación media del Distrito 02-04, El Cercado. Esta investigación consiste en un estudio exploratorio-descriptivo- Correlacional. Se aplicó una encuesta en los Centros Educativos del Nivel Medio del Distrito 02-04, El Cercado, que consta de 5 Centros, Con una población estudiantil de 1422, 51 docentes del nivel, 5 Directores, 36 Personal de Apoyo, 13 Personal Administrativo y una cantidad aproximada de 316 padres, madres o tutores. Concluyendo: que existe una relación significativa entre la gestión institucional y pedagógica y la eficiencia de la Educación primaria. Se fundamenta en que busca conocer un fenómeno poco estudiado, al menos en el país y particularmente en la región, especificando las propiedades y características del fenómeno, para establecer relación entre las variables involucradas.

Coz (2010), que investigó acerca de La cultura institucional desde la perspectiva de los directivos, docentes, alumnos, personal administrativo y de servicio de una Institución Educativa, presentada para obtener el grado de

magíster en la Pontificia Universidad Católica del Perú, arribando a la conclusión que: La cultura institucional según los diferentes estamentos de la Institución Educativa estudiada, es un concepto que esté relacionado con la gestión y organización, así como su aplicación por parte de cada agente educativo. Además, que el interés y preocupación de los diversos estamentos se centra en las relaciones interpersonales, en su clima institucional, así como en los valores y creencias de la Institución Educativa. El resultado más relevante es que existe una correlación positiva moderada de 0,65 entre la cultura institucional y la gestión de los directivos de una Institución Educativa.

Rincón y Soto (2010) investigó *La gestión educativa y su incidencia en el logro del aprendizaje cognoscitivo*, el principal objetivo fue determinar la incidencia de la gestión educativa de la escuela Básica en el logro del aprendizaje significativo del alumno de segundo grado de la Escuela Básica "Carlos Rincón Lubo", presentada en la Universidad Nacional de Venezuela. El estudio se encuentra en una investigación tipo descriptiva correlacional, de campo, con un diseño no experimental, transversal, para lo cual se sometieron a consideración una muestra de 30 docentes; a quienes se le aplicó un cuestionario. El análisis e interpretación de los datos reflejaron una relación alta entre las variables afirmación sustentada en el Coeficiente de Spearman de 0.75. Las Conclusiones del trabajo apuntan que los directores de esta escuela emplean diferentes recursos y técnicas en su gestión para desarrollar mejores logros de aprendizaje cognoscitivo, además de comprobó que presentan alto grado de formación docente.

Como antecedentes nacionales, se tiene las investigaciones tales como López (2008), en su tesis sobre *Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de la negociación en la gestión educativa*: un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaral, presentada para obtener el grado de magíster tuvo como objetivo principal conocer las percepciones de los directores de los centros educativos públicos respecto a la importancia y aplicabilidad de la negociación en la gestión educativa y sugerir alternativas para mejorar la producción de Normas tanto a nivel Interno (Institución Educativa) como a nivel externo (Nacional). En cuanto al tipo y diseño, se trató de una

Investigación descriptiva - cualitativa, con el uso de técnicas de recolección de información como la entrevista semi estructurada y el análisis documental. La muestra representativa estuvo constituida por 17 directores de Centros Educativos Públicos del distrito de Huaral. Se usaron las técnicas de triangulación y análisis de contenido para efectuar el proceso de análisis de los resultados. En los resultados de la investigación se aprecia el conocimiento superficial que tienen los directores respecto de las normas de Gestión Educativa emanadas por el Ministerio de Educación, debido a que ellos consideran que las normas actuales no se ajustan a sus realidades, porque se contradicen entre ellas y por la dificultad que encuentran en la comprensión de las mismas. Por lo tanto, los directores no traducen las normas actuales de gestión educativa en sus normas internas de gestión. Los directores sugieren que las normas de negociación en la gestión educativa deben elaborarse a un nivel mucho más cercano a los que aplican las normas, y deben de participar en su elaboración los directamente involucrados en ellas.

Bustamante (2007), en su tesis *La comunicación interna en una organización escolar y el proceso de gestión educativa* aborda el tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas. Presentada para obtener el grado de magíster en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Se trata de una investigación descriptiva realizada en el colegio Salcantay situado en el distrito de Surco, en la ciudad de Lima. El problema de investigación inicial fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar? Tal fue la información que buscaron respondiendo a su objetivo general. Para comprobar hipótesis y variables diseñó tres instrumentos: un cuestionario, una encuesta tipo entrevista y una lista de control. Todos ellos pasaron una aplicación piloto y luego, una consulta técnica a dos profesores expertos. Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima institucional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. Como resultado se observa que la comunicación interna en una organización escolar y el proceso de gestión educativa están relacionados positivamente según la correlación de Spearman

en 0,781, representando ésta una correlación alta entre las variables.

Farro (2014), en su tesis titulada *Clima institucional y gestión educativa según los docentes de la institución educativa N°5137*, Politécnico de Ventanilla 2014. Su tesis fue para optar el grado académico de magister en docencia y gestión educativa en la Universidad Cesar Vallejo. Su objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima institucional y la gestión educativa entre docentes de la institución educativa de la institución educativa N°5137, Politécnico de Ventanilla 2014. La metodología que empleó fue el enfoque cuantitativo, estudio de tipo aplicado descriptivo correlacional, el diseño de la investigación es no experimental y transversal correlacional causal; su población es de 80 docentes y la muestra fue tomada de manera no probabilística. Esto fue de un muestreo censal debido a que los docentes constituyen un grupo reducido, por lo cual se trabajó con la totalidad de la población. El método es hipotético deductivo, la técnica empleada la encuesta, el instrumento fue un cuestionario de tipo Likert el cual tuvo una duración de 30 minutos por cada docente: La relación se cuantificó mediante el coeficiente de correlación de Spearman, dado que se trata de dos variables cuantitativas. Se llegó a las siguientes conclusiones: el clima institucional se relaciona ($r: 0,744$ significativamente ($pN.000$) con la gestión educativa en la institución educativa N°5137, Politécnico de Ventanilla 2014.

Asimismo, Granados (2013), en su investigación titulada "*Clima institucional y la gestión educativa de la institución educativa Ricardo Palma y Virgen de Fátima Ugel 02, Lima, San Martín de Porres, 2013*" para optar el grado académico de magister en gestión educativa de la Universidad Cesar Vallejo, utilizó el método cuantitativo, su población estuvo conformada por 127 docentes y la muestra 95 docentes, el método utilizado es el descriptivo. Para su investigación utilizó la técnica de la encuesta con la escala de Likert, por lo cual se aplicó el coeficiente de alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna de los ítem; el tipo de investigación descriptivo correlacional y el diseño no experimental. Según los resultados obtenidos se ha determinado que el coeficiente de correlación Spearman un valor $R_s :0.625$ y $P_Valor_0.000$, menor 0.05, por lo tanto existe correlación directa y significativa entre clima

organizacional y la gestión educativa.

Sorados (2010), cuya tesis titulada *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, tuvo como objetivo determinar la relación del liderazgo de los directores con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo marzo -mayo del 2009. El tipo de Investigación fue básica. El diseño es una investigación no experimental de corte transversal. Los instrumentos de Investigación: Ficha de observación, cuestionario, entrevista no estructurada. La población: 3953 participantes. Muestra: 40 participantes. Conclusiones: Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas en estudio. Presenta una correlación parcial, directa y significativa afirmándose que existe relación entre lo administrativo de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la muestra.

Rojas (2013) en su tesis sobre *La gestión educativa y su influencia en los logros de aprendizaje en las instituciones educativas de Nivel Primaria de la ciudad de Iquitos*; presentada en la Universidad Privada de la Selva Peruana tiene como propósito determinar en qué medida la gestión directiva influye en los logros de aprendizaje de las Instituciones Educativas del Nivel Primaria de Iquitos. La Población elegida fueron todas las Instituciones educativas del nivel primario de la ciudad de Iquitos, siendo la Muestra representativa 13 Instituciones educativas. Se empleó el método cuantitativo que es correlacional, cuya técnica consistió en encuestar un total de 426 agentes educativos (directivos jerárquicos y docentes). Los datos obtenidos se analizaron mediante procedimientos cuantitativos. En esta investigación se ha utilizado la técnica de la encuesta (cuantitativa) cuyas características son su estandarización y unidad tanto en la

forma de construir las preguntas como en su aplicación. El instrumento empleado es el cuestionario, que ha sido diseñado pensando en la forma como hemos procesado los datos recopilados. Concluyendo que: de 13 instituciones educativas encuestadas, 12 de ellas se encuentran entre los rubros de poco de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo, se encuentran entre las I.E que están totalmente de acuerdo, con la estrategia y gestión de su Institución Educativa. Entonces se destaca que la gestión directiva influye en los logros de aprendizaje en las Instituciones Educativas del nivel primaria de Iquitos.

1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística

Fundamentación de la variable Gestión Educativa

La gestión educativa como aspecto fundamental de la educación juega un rol importante en la conducción y realización de las actividades que van a conducir al logro de las metas y objetivos previstos en el sistema educativo. En tal sentido, la gestión educativa es definida por el Ministerio de Educación (2010), como “un proceso que fortalece y asegura la calidad y pertinencia del servicio educativo. Se desarrolla de manera descentralizada en el marco de las competencias compartidas de los niveles de gobierno, preservando la unidad del sistema educativo” (p. 52).

Povis (2011) agregó que es “el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales” (p. 46). Es decir, la gestión de la educación, es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la conducción de la educación, en otras palabras son las estrategias concretas que posibiliten administrar el desarrollo de la educación.

Cara y Frigerio (2002) mencionaron que:

Es un proceso orientado al fortalecer y asegurar la calidad, equidad y pertinencia del servicio educativo, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas nacionales, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades

educativas locales o regionales. (p. 23)

En suma, la gestión educativa influye en los aspectos administrativos de las instituciones educativas, en el clima y relaciones internas institucionales, así como en el logro de los aprendizajes de los educandos.

Carrasco (2002, menciona las siguientes características:

Es un proceso dinamizador, puesto que la gestión educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las empresas e instituciones educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio de innovación.

Es un proceso sistemático porque los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de gestión educativa, constituyen en un conjunto de elementos que están conexionados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las instituciones educativas.

Es un proceso flexible como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la institución educativa. (p. 47)

En síntesis, se sustenta más en la coordinación que en la imposición. La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las instituciones educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.

Alvarado (2003), diferencia dentro del ámbito educativo tres conceptos que con frecuencia se utilizan con el mismo significado:

La administración es una ciencia que comprende un conjunto de elementos teóricos que están asociados al funcionamiento de las instituciones educativas.

Por tanto la podemos definir como el proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos; basados en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye.

Por otro lado, la gestión educativa se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

La gerencia, más que una función o cargo como comúnmente se le entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución. (p. 59)

Entonces, parece que el concepto de gestión tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización, el de administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno para el funcionamiento de los grupos o colectivos encaminado a alcanzar los objetivos institucionales, y el de gerencia como la influencia consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de las metas institucionales y grupales, referido principalmente al aspecto de las relaciones interpersonales.

Existen diversas distinciones con respecto a los ámbitos o dimensiones de la gestión educativa. Hay cierto consenso, sin embargo, entre los autores más representativos en el tema, en considerar que la gestión educativa no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación del calendario escolar, la asignación de horarios, el establecimiento de normas de convivencia, y la forma como el establecimiento se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad.

Dimensiones de la variable Gestión Educativa

Para esta ubicación de dimensiones de la gestión educativa, se ha tomado como referencia la propuesta de dimensiones de Frigerio et al. (1992), que a continuación se definen:

Frigerio y Poggi. (1992, p. 135) acerca de la dimensión organizacional dice:

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

Es decir, los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no solo en el salón de clases.

En esta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución del contexto escolar. Este proceso implica una experiencia de aprendizaje provocando la modificación consciente y autónomamente decidida, tanto de las prácticas y de las estructuras organizativas de la escuela como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en el contexto educativo.

Lo fundamental sostiene Wenger (2008):

Recae en facilitar la consecución de los propósitos educativos a través del esfuerzo sistemático y sostenido dirigido a modificar las condiciones en el aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es necesario hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones escolares, tomando como referencia el grado de consecución y práctica de los valores que consideramos educativos desde nuestra dimensión ética y profesional (p. 186).

En este sentido la reflexión sobre la organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica del cambio organizativo debe estar situada en primer plano y no relegada a uno segundo. Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y la colegialidad pero fundamentalmente la flexibilidad, la cual requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitudes abiertas para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar significativamente los objetivos de las escuelas.

Los mejores diseños y proyectos curriculares, si no tienen en cuenta el contexto organizativo donde se van a desarrollar y si no se plantean las exigencias de cambio que han de llevarse a cabo en las organizaciones, no mejorarán su praxis ni tendrán óptimos resultados en la gestión del centro.

La dimensión pedagógico-didáctica se refiere según Frigerio et al. (1992) a:

las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados (p. 132).

Como aspecto central y relevante que orienta o debería orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de las instituciones educativas se encuentra el currículum. A partir de identificar, analizar, reflexionar

y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción curricular, es factible arribar, en primer lugar, al mayor número de consensos para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación. En segundo lugar es preciso partir de los planteamientos del currículo general para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el logro de los aprendizajes. Finalmente, con esta reflexión colectiva, se discute y llega a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares pre escritos y se propone los objetivos de aprendizaje de la escuela y su comunidad.

Wenger (2008) al respecto menciona que:

Con el fin de orientar los trabajos colaborativos en las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen los planteamientos curriculares determinados para el nivel de Educación Básica y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas (dentro y fuera de las escuelas).

Es importante analizar y reflexionar sobre los niveles de concreción que tiene el currículum. En el primer nivel solo se hacen las prescripciones correspondientes pero no se consideran las características particulares de cada escuela y, mucho menos, las problemáticas que enfrenta para los aprendizajes de los alumnos.

El segundo nivel, es donde se concreta el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo de la escuela. En este segundo nivel de concreción es donde aparecen las interpretaciones, análisis y consensos que la comunidad educativa debe construir sobre las intencionalidades y fines educativos planteados desde el primer nivel de concreción.

Es en la escuela, ubicada como tercer nivel de concreción curricular, de donde parte la necesidad de construir y reconstruir una cultura colaborativa que genere una participación comprometida y responsable en los actores del hecho educativo durante los procesos y prácticas

educativas. El tercer nivel de concreción curricular es el aula, en donde con los consensos sobre el qué, cómo, cuándo y porque enseñar y evaluar, los aprendizajes de los alumnos no dependen del azar y de la arbitrariedad en el proceso de enseñanza – aprendizaje (p. 184).

No se trata de llegar al conocimiento exhaustivo de la teoría curricular, en cuanto al diseño, desarrollo y evaluación, pero si a la identificación de los elementos centrales de estos planteamientos para poder contextualizar las problemáticas que se determinen atender.

La dimensión administrativa según Frigerio et al. (1992):

Se analizan las acciones que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones (p. 134).

Esta dimensión se refiere a todos los procesos administrativos en los que se consideran los recursos financieros y humanos en un espacio y tiempo determinado, así como la rendición de cuentas al Estado.

Wenger (2008) al respecto añade que:

La dimensión administrativa se vincula con las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles para alcanzar los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales (p. 185).

En este sentido, administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para alcanzar los objetivos de la institución. Sin embargo, cuando estas tareas se desvirtúan en prácticas burocráticas con el fin de responder únicamente a controles internos y formalidades, la administración de una institución educativa deja de atender sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización. En este contexto, la dimensión administrativa, es una herramienta para planear

estrategias para el correcto uso de los recursos en el tiempo previsto.

Frigerio et al. (1992) respecto a la dimensión comunitaria la define como:

el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia) (p. 134).

En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela, es decir conocer cómo piensan, sienten e interactúan los miembros de la comunidad educativa, para que resulte más acertada la identificación de la problemática y necesidades educativas de la escuela. Para ello, es necesario que se involucren todos los actores que intervienen en el que hacer educativo para que haya una construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintas perspectivas, las causas y consecuencias de dichas problemáticas y resolverlas en consenso.

Wenger (2008) al respecto añade:

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva

entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos (p. 185).

Las comunidades educativas se resisten al cambio cuando se les impone nuevas formas y estilos de trabajo que son distintos a sus tradiciones y costumbres, ellas se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Fundamentación de la variable Clima Institucional

Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Es importante señalar que estas dimensiones no se presentan desarticuladas en la práctica cotidiana, por lo que las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas tienen su impacto específico en las otras; la desagregación que aquí se hace es por razones didácticas y de sistematización.

Litwin y Stringer (1968) definen al Clima institucional como “Las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades

del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influyen en sus motivaciones y conductas". (p. 34). En el caso específico de la presente investigación son las percepciones de los docentes sobre cuestiones internas y externas a ellos, que determinan las buenas relaciones dentro de las instituciones educativas.

Los autores proponen el Clima institucional como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo., toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima institucional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema institucional generan un determinado Clima institucional.

Álvarez señala que:

El Clima Institucional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen (2010, p. 78)

El clima institucional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida. Los factores institucionales como la estructura o los tipos de recompensas que se usan son entendidos por los trabajadores en base a sus percepciones.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Bustos y Miranda señalan que el clima institucional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son

percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima institucional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve. (2007, p 152)

La medición del clima institucional responde a la pregunta: cómo me siento trabajando aquí. Mide las percepciones de la gente sobre la institución en la que trabaja de acuerdo a un modelo estructurado. Esta medición arroja un mapa diagnóstico sobre aspectos que el personal en su conjunto percibe como favorables y aquellos percibidos como oportunidades de cambio o mejora.

Partiendo del enfoque de Litwin y Stinger (1968) definen como “elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral” (p. 69)

Con el estudio del clima institucional en las instituciones educativas de este estudio, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger (1968), que establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima institucional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. (p. 72)

Dimensiones de la variable Clima Institucional

Las dimensiones de la variable clima institucional en la presente investigación son las que a continuación se definen:

Litwin y Stringer, respecto a la estructura dicen:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

(1968, p. 12)

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Institucional.

Gross señala que:

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. (2012, p. 83)

La conformación de una adecuada estructura institucional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Covey hace referencia: “La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro”. (2011, p. 5). Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

Litwin y Stringer sostienen que la responsabilidad:

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (1968, p. 15)

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Gross (2012) manifiesta que “para cada uno, independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice, si está desarrollando la actividad que les place hacer, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que se está aportando un grano de arena a la organización” (p. 84). Esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume con los mejores resultados.

Covey (2011):

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autónomas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión. (2011, p. 5)

Independientemente del cargo que se ocupe o del oficio que se realice, si se está desarrollando la actividad que les place hacer, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que se está haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asuma con los mejores resultados.

Litwin y Stringer (1968), respecto a los estándares dicen “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento” (p. 19). Es de extrema importancia el que las empresas trabajen sobre su capital intelectual: el hombre, y aproveche las consecuencias favorables generadas por un excelente clima institucional.

Lograr en la empresa un adecuado clima institucional necesariamente

estará acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas por la empresa, a cómo se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación.

Gross (2012), señala que “Un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento” (p. 19). En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad

Covey (2011), señala “Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios” (p. 7) Sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

Litwin y Stringer, (1968) manifiestan que la recompensa: “Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo” (p. 17)

Dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de conductas y valores que harán parte de la Cultura Institucional.

Gross (2012), menciona que “es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional” (p. 84)

Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional. Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas institucionales.

Covey (2011), manifiesta que “solamente es un aspecto a tener en

cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma”. (p. 6). La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión. Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral.

Litwin y Stringer, (1968) sostienen que los desafíos “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos” (p. 18). Es esencial en la búsqueda de un clima institucional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Gross (2012), dice que “en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización” (p. 85).

En el trabajo de todos los días se asume riesgos para alcanzar las metas propuestas despertando un gran compromiso con la organización,

Covey (2011), al respecto señala: “Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o resistirlos” (p. 6). Es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos.

Litwin y Stringer (1968), señalan que las relaciones “son las percepciones por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados” (p. 18)

La generación de un adecuado clima institucional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, formen equipos interdisciplinarios y que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones.

Gross sostiene que:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo. (2012, p. 85)

Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

Covey (2011), manifiesta que: “El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes”. (p. 6) El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización.

Litwin y Stringer (1968), señalan que la identidad “Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización” (p. 19)

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas.

Gross (2012, p. 36), manifiesta: “Hoy día se la conoce como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización”. La calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

Covey (2011), “La gratificación que produce la sincronía entre las metas

individuales con aquellas pertenecientes a la organización” (p.7). Resulta ser un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático resultante.

Litwin y Stringer (1968), señalan que “los Estándares Es la percepción de los miembros de la organización acerca del énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre los niveles de rendimiento de sus trabajadores”.

Se refiere a la percepción que tiene lo trabajadores sobre las exigencias establecidas por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

Litwin y Stringer (1968), sostienen que la cooperación “es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de los directivos y de otros empleados del grupo”. (p. 19). Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de un sentimiento asociativo entre los miembros de la organización.

Gross (2012), menciona: “Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa” (p. 86) El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores dentro de la empresa.

Covey (2011), sostiene que “Es esencial en la búsqueda de un clima institucional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar” (p.7) Despierta un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores.

Litwin y Stringer (1968), manifiestan acerca de los conflictos “como sentimientos de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (p. 19)

Siempre será difícil para los directivos conocer lo que sucede con todos sus trabajadores al interior de la misma y cuánto esto pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el clima institucional.

Gross (2012), concluye que “el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo” (p. 87). Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Covey (2011), sostiene que “Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima institucional” (p.7). Esta dimensión tiene que ver con el grado de tolerancia que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

Luego de la revisión teórica de las dimensiones del clima institucional, se puede establecer que las dimensiones del clima institucional son características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Así, podemos afirmar que la Estructura institucional determina las relaciones dentro de la institución; la responsabilidad de la empresa hacia los trabajadores y viceversa, las retribuciones y recompensas por medio de las cuales los directivos apoyan, estimulan y dan participación a sus trabajadores, así mismo brindan equidad en la remuneración y beneficios. El desafío; que propone el puesto de trabajo, los estándares; a los que se quiere llegar en la empresa.

Las relaciones interpersonales influyen también en el clima institucional y se refieren al trato que los trabajadores tienen entre sí; si se ayudan o colaboran; la manera como se detecta y resuelven los Conflictos que se generen; la disponibilidad de recursos; técnicos, materiales, humanos, con los que se cuenta para la realización del trabajo, la Estabilidad como grado en que los trabajadores

sienten un sentido de pertenencia y se identifican con la misión y valores de la empresa.

Hoy en día el personal docente es un individuo productor de valor agregado para la empresa, que genera un capital social en la sociedad, ya que no es solo un transmisor de conocimientos, cumple un rol decisivo en la formación de niños y jóvenes.

El enfoque ecológico del clima Institucional sustentado por Bronfenbrenner, intenta comprender el comportamiento de las personas y lo define como “la resultante de un intercambio mutuo y recíproco entre el organismo y el medio”.

Bronfenbrenner (1997, p. 98) al respecto menciona:

Su unidad de atención es el hombre en sus múltiples roles sociales, sus interacciones con el grupo y con el medio ambiente, el que comprende las instituciones sociales, políticas, comerciales, etc.; con lo que vincula también su pertenencia a una cultura, a un grupo étnico y a una clase social. Se centra su acción sobre todo tipo de problemáticas que directa o indirectamente tengan relación con cualquier tipo de entidad.

Según esta teoría las personas tienen un rol, desarrollan actividades e interactúan entre sí. Una característica importante del nivel más inmediato en el que se desarrolla el individuo es que influyen más sobre los participantes cuantos más estrecha sea la relación entre ellos. Por ejemplo en una institución educativa donde se promueva el deporte es fundamental que haya una interacción entre los estudiantes, los profesores, los padres de familia y otros actores educativos con la finalidad de maximizar los aprendizajes que se promuevan.

Esta perspectiva concibe al ambiente ecológico como un conjunto de estructuras seriadas y estructuradas en diferentes niveles, en donde cada uno de esos niveles contiene al otro. Bronfenbrenner denomina a esos niveles el microsistema, el mesosistema, el exosistema y el macrosistema. El enfoque ecológico considera que la gente está constantemente en una situación de intercambio adaptativo con muchos aspectos diferentes de su entorno. Ambos

cambian y son cambiados por el entorno.

1.3. Justificación

En la actualidad, se recogen diversas razones o indicadores de la necesidad de investigar la relación que existe entre la Gestión educativa y el Clima institucional en instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 04, 2015.

Dentro del proceso de la gestión educativa de una I. E. ha surgido un nuevo paradigma que da énfasis a la importancia del director y de cómo se interrelacionan los demás agentes educativos, sin dejar de lado el monitoreo y la supervisión, que favorece la productividad en beneficio de los educandos. En la práctica no se está realizando de manera adecuada.

Siendo el desarrollo de las habilidades blandas fundamentales para la buena marcha de una institución educativa y para la formación integral de los educandos, se entiende que el presente trabajo de Investigación, servirá como un aporte para la Educación en general porque permitirá disminuir los múltiples problemas que se presentan en el nivel secundaria, en especial la de la Red educativa 09, UGEL 02.

El presente estudio será un aporte importante para el personal docente que viene laborando, especialmente en el nivel secundaria. Los principales beneficiados con la aplicación de este trabajo serán los directores y docentes de las instituciones educativas pues permitirá sensibilizar acerca de la gestión educativa como medio para mejorar el clima institucional.

La investigación se justifica conforme a lo establecido en el Plan Operativo Institucional (POI) 2013 del MINEDU asume como acción prioritaria la continuación y fortalecimiento pedagógico como una de sus líneas de acción operativa. Tal como se estipula en el POI, "Incluye todas las actividades ligadas a la asesoría permanente de los procesos pedagógicos a los docentes en el aula; lo cual comprende el diseño y actualización del plan de acompañamiento pedagógico, el acompañamiento y la sistematización de los procesos de acompañamiento pedagógico en el aula." (p. 5) Se ofrecerán instrumentos validados y confiables que puedan servir de apoyo a otros investigadores en el

mismo campo de acción de las variables que sustentan este estudio, como lo son la gestión educativa y el clima institucional.

1.4. Problema

Con frecuencia se observa una inadecuada gestión educativa por parte de los directivos, pudiendo ser un vínculo u obstáculo para el desarrollo de la organización educativa y un factor determinante en el rendimiento académico de los estudiantes.

En el ámbito internacional, las instituciones educativas han pasado por una serie de cambios en búsqueda de la eficiencia y la eficacia con que se debe responder a las demandas actuales, que entre otros aspectos han conducido a cambios en las estructuras institucionales y en la flexibilización del personal y sus procedimientos.

Los directores tienen la misión de conducir las instituciones educativas, y en esta conducción se articulan con recursos humanos, dinámica institucional, ideas, conocimientos, experiencias, prácticas, etc. que marcan la administración y dirección de la institución y por ende es necesario tener relaciones armónicas de convivencia con los demás agentes educativos para que todo este proceso tenga buenos resultados. Ello implica afrontar con responsabilidad a situaciones adversas a nivel interno y externo de las instituciones educativas. Al respecto, Casamayor (2002) señala que un conflicto se produce cuando hay un enfrentamiento de intereses o de las necesidades de una persona con los de otra, o con los del grupo o con los de quien detenta la autoridad legítima. Ninguna persona se caracteriza por manejar sus conflictos de una sola manera, por el contrario, se puede usar los estilos de gestión de compromiso, suavizante, dominación o retirada, de acuerdo a la situación que se presente, la forma más adecuada a la hora de resolver un conflicto depende de cada contexto específico.

Por otro lado, el clima institucional, con sus manifestaciones sociales, morales y culturales en el que están inmersos tanto directivos como educadores, es un factor influyente en la socialización de ambos, por lo que el ambiente educativo se encuentra en una contradicción permanente entre la visión que el directivo tiene y la visión del educador. Dentro de este contexto, es donde se

desarrollan una serie de interacciones entre los diversos sujetos de la educación, cada uno de ellos trae consigo problemas de índole personal, familiar, económico, entre otros, esto trae como consecuencia que las relaciones humanas desarrolladas al interior de la institución educativa, se vean afectadas por estos factores y no sean las más adecuadas para lograr un clima armónico.

En el ámbito nacional, en las últimas décadas, se vienen implementando cambios sustanciales al interior de las instituciones educativas, uno de ellos es establecer un mejor clima institucional a partir también del Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2007) en el que se señala que una de las políticas de Estado es, “convertir a las instituciones educativas en espacios acogedores, organizados expresamente para propiciar la cohesión de los estudiantes, así como la convivencia grata y productiva en el aula y en el centro educativo entre todos los estudiantes y demás integrantes de la comunidad educativa”. No obstante aún existe un clima institucional sensible en gran parte de las instituciones educativas estatales, los directores se ven en situaciones difíciles que requieren asertividad para propiciar un debate y discusión mesurada y poder llegar a una solución que satisfaga a todos los involucrados, y que inevitablemente ocurren, entre estas situaciones tenemos: docentes insatisfechos por sus salarios, insuficiente personal administrativo, padres de familia y estudiantes descontentos con el currículo o los horarios, incumplimiento de los acuerdos asumidos entre dirección, docentes, personal administrativo y padres de familia, conflicto de intereses en asuntos administrativos, académicos e institucionales, controversias en el modo de gestionar los asuntos pedagógicos, administrativos e institucionales y sensación de estar siendo conducidos con modelos de una gestión antigua.

Las Instituciones Educativas del Nivel Secundaria de la Red Educativa N.º 09-Ugel 02, presentan tensiones entre el cuerpo directivo y los docentes que es necesario explicar, pues todos están conscientes que el clima institucional es tenso y todo parece indicar que el problema se debe, en gran medida, a las interacciones de los agentes educativos. Los conflictos que se presentan son variados y complejos y en muchos casos se entremezclan con los demás actores que conviven en las instituciones educativas o se relacionan con ellas

circunstancialmente (personal de limpieza, auxiliares, personal de apoyo, padres de familia y proveedores de servicios) Por lo antes mencionado, se formula la siguiente interrogante:

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?

¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?

¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?

¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?

1.5. Hipótesis

Hipótesis General

Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Hipótesis Específicas

Existe una relación positiva entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Existe una relación positiva entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las IEE del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Existe una relación positiva entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Existe una relación positiva entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

1.6. Objetivo

Objetivo general

Analizar la relación entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Determinar la relación entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Determinar la relación entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

II. Marco metodológico

2.1. Variables

Variable 1: Gestión educativa

“Proceso que fortalece y asegura la calidad y pertinencia del servicio educativo. Ministerio de Educación (2010, p. 52)

Variable 2: Clima institucional

Litwin y Stringer (1968, p. 34) “percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influyen en sus motivaciones y conductas.

2.2. Operacionalización de variables.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable gestión educativa

Dimensión	Indicador	Número o ítem	Escala de medición	Niveles y rangos por dimensiones	Niveles y rangos por variable
Dimensión Pedagógica	Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos	1-15	Siempre: 4 Casi siempre: 3	Eficiente: (45-60) Regular: (30-44)	
	Las modalidades de enseñanza		Casi nunca: 2	Deficiente: (15-29)	Eficiente: (120-160)
	El valor otorgado a los saberes		Nunca: 1		Regular: (80-119)
	Los criterios de evaluación				Deficiente
	Las teorías de la enseñanza				
Dimensión Organizacional	Los organigramas. La distribución de la tarea	16-25		Eficiente: (30-40) Regular:	: (40-79)

	La división del trabajo		(20-29)
	Los canales de comunicación formal		Deficiente: (10-19)
	El uso del tiempo y de los espacios		
	La planificación de las estrategias	26-35	Eficiente: (30-40)
Dimensión Administrativa	Consideración de los recursos humanos y financieros		Regular: (20-29)
	El control de las acciones propiciadas		Deficiente: (10-19)
	El manejo de la información		
	Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional	36-40	Eficiente: (15-20)
	El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo.		Regular: (10-14)
Dimensión Comunitaria	Sintetizar en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer".		Deficiente: (5-9)

Tabla 2.

Operacionalización de la variable clima institucional

Dimensión	Indicador	Número ítem	Escala de medición	Niveles y rangos por dimensiones	Niveles y rangos por variable
Estructura Responsabilidad Estándares	Rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo	1-22		Inadecuado (22-43)	
	Percepción de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites			Poco adecuado (44-65)	
	Forma en que está organizada la institución			Adecuado (66-88)	
	Libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo.		Siempre: 4		Inadecuado (53-105)
	Responsabilidad ante el impacto		Casi siempre: 3		Poco adecuado (106-158)
	Mayor o menor control de los trabajadores sobre su trabajo.		Casi nunca: 2		Adecuado (159-212)
	Forma en que la institución maneja sus metas		Nunca: 1		
	Énfasis sobre las normas de rendimiento				
Recompensa y desafíos	Estímulo que la organización da a sus miembros	23-33		Inadecuado (11-21)	
	Política de incentivos a sus trabajadores			Poco adecuado (22-32)	
	Medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos			Adecuado (33-44)	
	Percepción de la organización acerca de				

	los desafíos que impone el trabajo.		
Relaciones	Relaciones entre los miembros.	34-41	Inadecuado (8-15)
Identidad	Sistema relacional entre trabajadores o entre éstos y sus jefes.		Poco adecuado (16-23)
	Sentimiento de pertenencia a la organización		Adecuado (24-32)
Cooperación y Conflicto	Mantenimiento de un espíritu de equipo	42-53	Inadecuado (12-23)
	Aceptación de los miembros de la organización de las opiniones discrepantes		Poco adecuado (24-35)
			Adecuado (36-48)

2.3. Metodología

El método específico desarrollado en la presente investigación es el hipotético deductivo, es aquel que empieza con la observación, seguida de la elaboración de hipótesis, luego la comprobación de hipótesis, y finalmente predecir la situación de las variables.

El método general que se utilizó fue el científico, Carrasco (2009, p. 269) al respecto refiere “puede definirse como los modos, las formas, las vías o caminos más adecuados para lograr objetivos previamente definidos”.

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio es básico como lo manifiesta Sánchez y Reyes (2002): Búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación. Recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes. (p. 44).

2.5. Diseño

La investigación tuvo un diseño no experimental, de corte transversal y

correlacional.

Se desarrollará una investigación con diseño No experimental: transversal – correlacional.

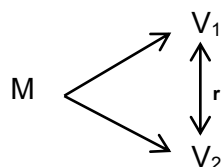
El diseño de estudio no experimental, es aquella que según Toro y Parra (2006):

Se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (p. 158).

La investigación de corte transversal, se encarga de recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

El diseño corresponde a la Investigación correlacional. Sánchez y Reyes (2002, p. 79) al respecto manifiestan que este diseño “se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujeto o el grado de relación entre dos fenómenos o eventos observados”.

El esquema del diseño no experimental, transversal, correlacional es el siguiente:



Donde:

M: Muestra en la que se realiza el estudio.

V1: gestión educativa

V2: clima organizacional

r: Relación entre V_1 y V_2 .

2.6. Población, muestra y muestreo

La población estuvo conformada por 151 docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Tabla 3.

Detalle de población de estudio

RED 09 – Secundaria	Docentes	Total
2040	30	30
N. S. Lourdes	30	30
San Diego	30	30
Santa Rosa	31	31
Virgen Peregrina	30	30
Total		151

Fuente: Estadística de la Red educativa 09, UGEL 02, 2015.

La muestra de estudio correspondió a las denominadas muestras no probabilísticas. Estuvo conformada por 151 docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.

Para la investigación se trabajó con un muestreo censal, Ramírez (1997), afirma que el muestreo censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como una muestra.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Hernández, et. al (2010, p. 63) recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir información con un propósito específico. Para llevar a cabo la recolección de datos la técnica elegida fue la encuesta considerando la naturaleza de las variables y el diseño correlacional causal del estudio por su versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene

Según Hernández, et.al (2010, p. 63) el cuestionario es un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, es decir, la realidad de lo que quiere medir.

Para medir la variable Gestión educativa

Ficha técnica

Nombre:	Cuestionario sobre gestión educativa
Autor:	Jaramillo (2012)
Objetivo:	Medir la gestión educativa en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.
Administración:	Individual y colectiva
Duración:	Aproximadamente de 20 a 30 minutos
Significación :	Está referido a medir la percepción de los docentes sobre la gestión educativa en cuatro áreas: organizacional, pedagógica, administrativa y comunitaria
Estructura:	El cuestionario consta de 40 ítems, con cuatro alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, casi siempre y siempre.
Calificación:	La calificación se da en un punto con una dirección positiva donde la puntuación parte de 1 a 4 puntos.

Distribución por dimensiones en el cuestionario de Gestión educativa.

Tabla 4.

Instrumento de la variable Gestión educativa por dimensiones

Dimensión	Número ítem	N° ítems
Pedagógica	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15	15
Organizacional	16,17,18,19,20, 21,22,23,24,25	10
Administrativa	26,27,28,29,30, 31,32,33,34,35	10
Comunitaria	36,37,38,39,40,	5

Fuente: Operacionalización de variables

Ficha técnica

Nombre:	Cuestionario sobre Clima institucional
Autores:	(Litwin & Stringer, 1968)
Objetivo:	Medir el clima institucional en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015
Administración:	Individual y colectiva
Duración:	Aproximadamente de 20 a 30 minutos
Significación :	Está referido a medir la percepción de los docentes sobre el clima organizacional: estructura, responsabilidad y estándares; recompensa y desafíos; relaciones e identidad; cooperación y conflicto.
Estructura:	El cuestionario constará de 53 ítems, con cuatro alternativas de respuesta: siempre: 4, casi siempre:3, casi nunca: 2, nunca: 1
Calificación:	La calificación se da en un punto con una dirección positiva donde la puntuación parte de 1 a 4 puntos.

Distribución por áreas en el cuestionario de clima institucional

Tabla 5.

Instrumento de la variable clima institucional por dimensiones

Áreas	Ítems	N° de Ítems
Estructura, responsabilidad y estándares	1,2,3,4,5,6, 7	22
recompensa y desafíos	8,9,10,11,12,13,14,15,16,17	11
Relaciones e identidad	18, 19,20,21,22	8
Cooperación y conflicto	23,24,25,26,27	12
Total		53

Fuente: Operacionalización de variables

Validez de contenido.

Los cuestionarios de gestión educativa y clima institucional han sido sometidos a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres

profesores entre Magíster y Doctores en Educación, quienes estuvieron de acuerdo en que el instrumento de investigación es viable para su aplicación a la muestra seleccionada.

Tabla 6.

Consolidado de puntuación de juicio de expertos

Validador	Resultado de aplicabilidad
Experto 1	Aplicable
Experto 2	Aplicable
Experto 3	Aplicable

Fuente: Certificado de validez de juicio de expertos.

La validez de constructo de un instrumento se confirma cuando las correlaciones entre el mismo constructo medidas por el mismo y por diferentes métodos son significativamente mayores. (Cambell y Fiske, 1951, p. 81)

Confiabilidad

Para establecer la confiabilidad, utilizando el coeficiente de Cronbach, se aplicó el programa SPSS Versión 21.0, donde están integrados todos los procesos que conducen a la obtención de la confiabilidad total (alfa de Cronbach). Para interpretar los resultados de confiabilidad se usó de la Escala de interpretación de resultados del análisis de fiabilidad que se detalla a continuación:

Tabla 7.

Escala para interpretar resultados del análisis de confiabilidad

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,001 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

Fuente: Ruíz (2007).

“La confiabilidad es una propiedad de las puntuaciones obtenidas cuando se administra la prueba a un grupo particular de personas en una ocasión particular y bajo condiciones específicas” (Thompson, 1994).

Para la variable gestión educativa se tomó una prueba piloto a 20 docentes y luego se procesaron los datos en el programa SPSS Versión 21.0 donde se calculó la confiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.75 (moderada confiabilidad), por lo que se procede a aplicar a la muestra seleccionada de la población.

Tabla 8.

Confiabilidad del cuestionario de gestión educativa

Alfa de Cronbach	N de Ítems
,75	40

Fuente: Elaboración propia en base a prueba piloto.

Para la variable clima institucional se tomó una prueba piloto a 20 docentes y luego se procesaron los datos en el programa SPSS Versión 21.0 donde se calculó la confiabilidad mediante el coeficiente de Cronbach. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.78 (fuerte confiabilidad), por lo que se procede a aplicar a la muestra seleccionada de la población.

Tabla 9.

Confiabilidad del cuestionario de clima institucional

Alfa de Cronbach	N de Ítems
,78	53

Fuente: Elaboración propia en base a prueba piloto.

2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 21, donde se determinaron los rangos para las variables: gestión educativa y clima institucional, asimismo las frecuencias por dimensiones.

Para determinar la correlación entre las variables se utilizó el coeficiente

correlacional no paramétrico de Spearman, que es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos de la muestra puedan ordenarse por rangos (categorías) Hernández, et.al, (2010,p. 332).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

r_s = coeficiente de correlación por rangos de Spearman.

d = diferencia entre rangos (x menos y).

n = número de datos

III. Resultados

3.1. Descripción de los niveles de la variable Gestión educativa

Tabla 10.

Niveles de la variable Gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Deficiente	43	28.5
regular	108	71.5
Total	151	100.0

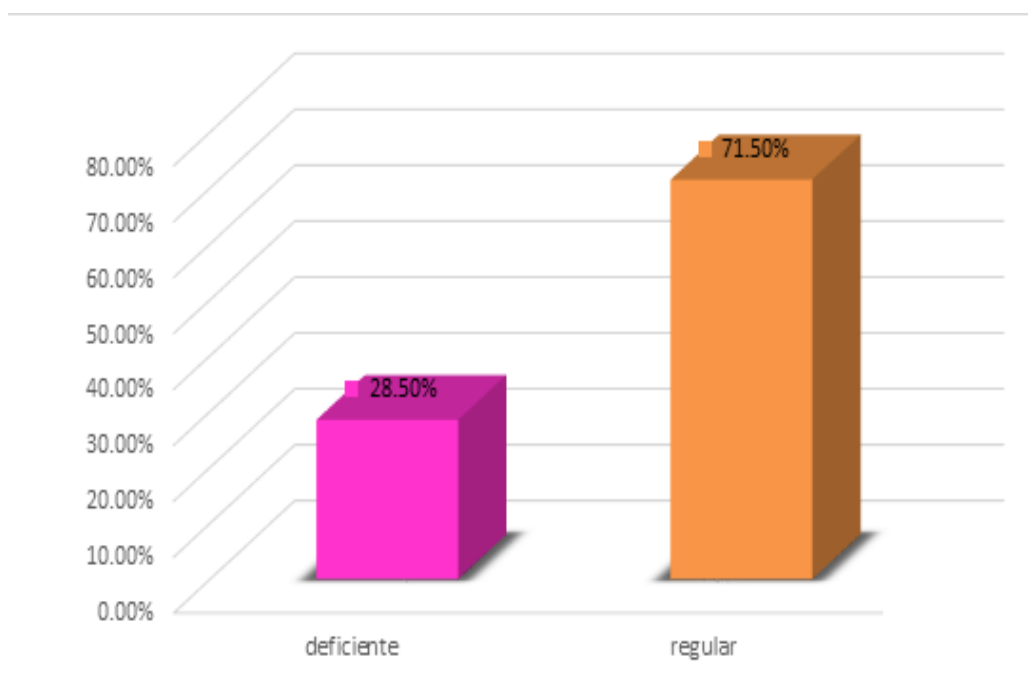


Figura 1. Niveles de la variable gestión educativa.

En la tabla 10 y figura 1 se los niveles de la variable Gestión Educativa en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015 donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 28.5% indicó que es deficiente, el 71.5% indica regular, estos resultados se deben a las dificultades que existen en el desarrollo del conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

3.1.1. Descripción de los niveles de las dimensiones de la variable gestión educativa

Descripción de los niveles de la dimensión gestión organizacional

Tabla 11.

Niveles de la dimensión gestión organizacional en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Deficiente	72	47.7
regular	79	52.3
Total	151	100.0

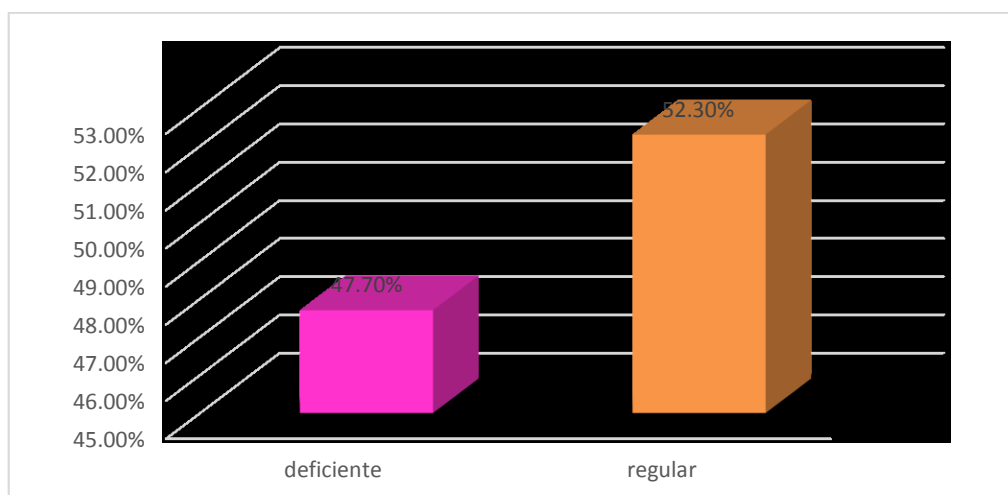


Figura 2. Niveles de la dimensión gestión organizacional

En la tabla 11 y figura 2 se presentan los niveles de la dimensión gestión organizacional en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 47.7 % indicó que es deficiente, el 52.3 % indica regular, estos resultados se deben a que todavía no se ofrece un marco para la sistematización y análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro dan cuenta de un estilo de funcionamiento como son los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios.

Descripción de los niveles de la dimensión gestión pedagógica

Tabla 12.

Niveles de la dimensión gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Deficiente	17	11.3
regular	134	88.7
Total	151	100.0

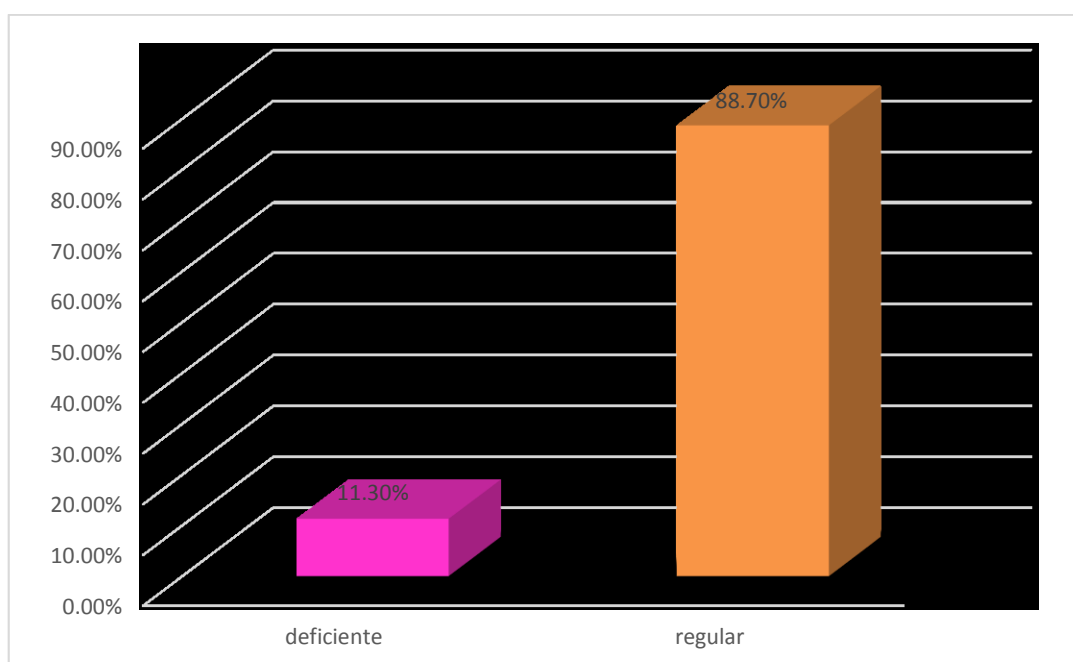


Figura 3. Niveles de la dimensión gestión pedagógica

En la tabla 12 y figura 3 se presentan los niveles de la dimensión gestión pedagógica en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 11.3 % indicó que es deficiente y el 88.7% regular, estos son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza - aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Descripción de los niveles de la dimensión gestión administrativa

Tabla 13.

Niveles de la dimensión gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Deficiente	141	93.4
regular	10	6.6
Total	151	100.0

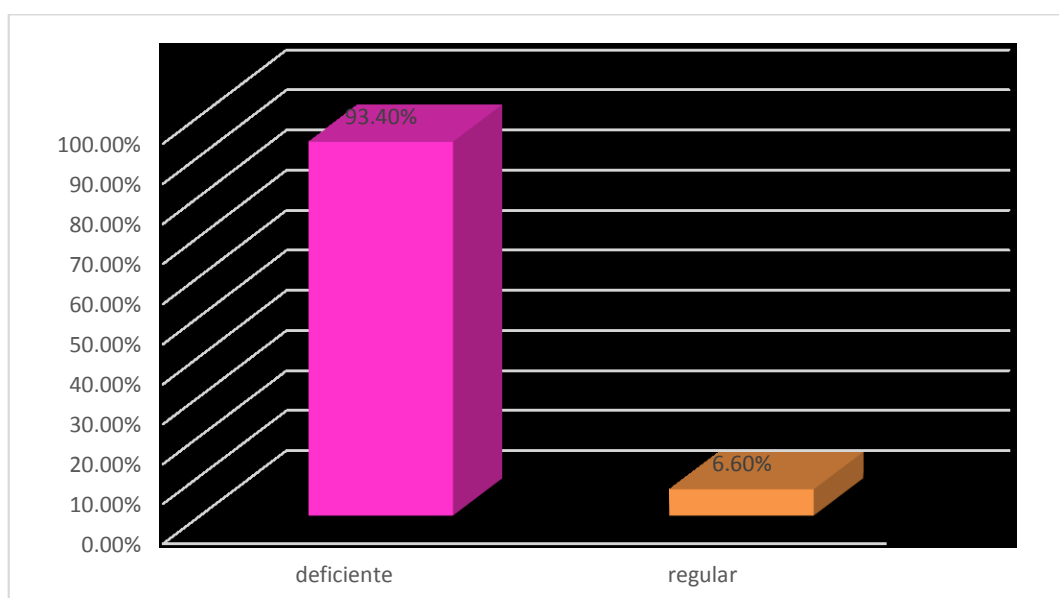


Figura 4. Niveles de la dimensión gestión administrativa

En la tabla 13 y figura 4 se presentan los niveles de la dimensión gestión administrativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 93.4 % indicó que es deficiente y el 6.6% regular, estos resultados surgen del análisis de las acciones que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

Descripción de los niveles de la dimensión gestión comunitaria

Tabla 14.

Niveles de la dimensión gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Deficiente	32	21.2
regular	119	78.8
Total	151	100.0

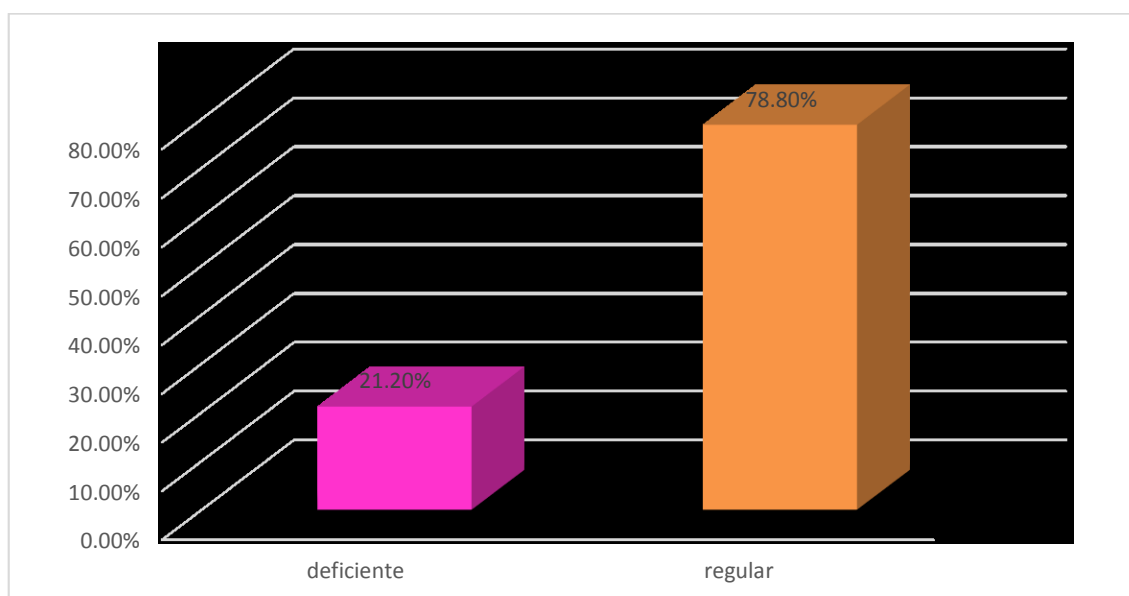


Figura 5. Niveles de la dimensión gestión comunitaria

En la tabla 14 y figura 5 se presentan los niveles de la dimensión gestión comunitaria en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 21.2 % indicó que es deficiente y el 78.8 % regular, esto es resultado del análisis del conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada institución educativa, incluyéndose los vínculos entre la escuela y comunidad como son las demandas, exigencias, problemas, organización y reglas de convivencia.

3.1.2 Descripción por institución educativa respecto a la gestión educativa

Tabla 15.

Descripción por institución educativa respecto a la gestión educativa

IIEE	deficiente		Poco eficiente		Total	
	f	%	f	%	f	%
2040	8	26.7	22	73.3	30	100
N.S. Lourdes	8	26.7	22	73.3	30	100
San Diego	10	33.3	20	66.7	30	100
Santa Rosa	9	29.0	22	71.0	31	100
Virgen Peregrina	8	26.7	22	73.3	30	100

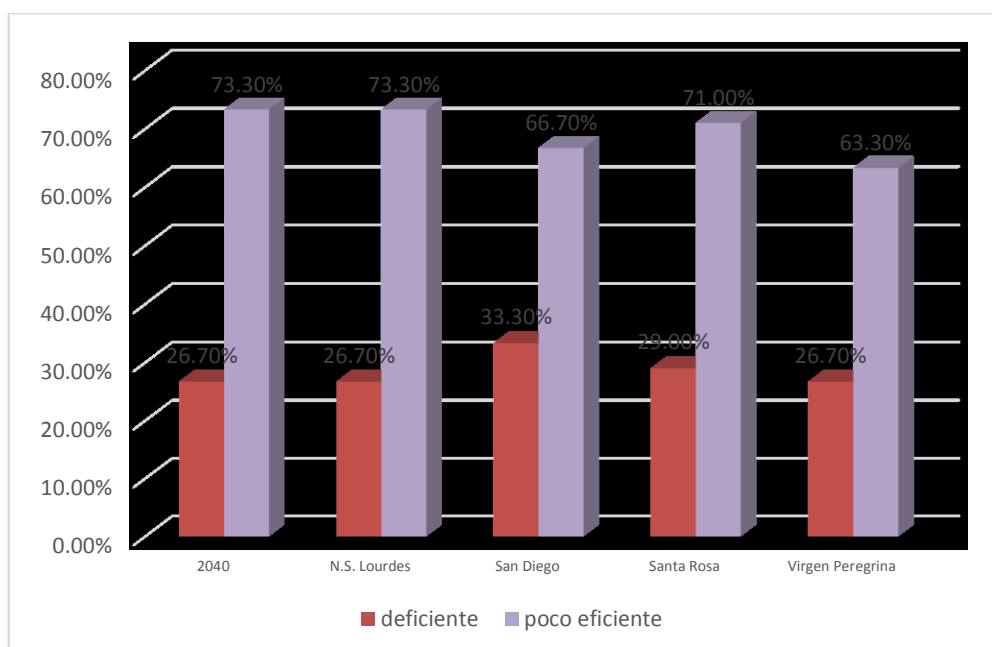


Figura 6. Descripción por institución educativa respecto la gestión educativa

En la tabla 15 y figura 6 se presentan los niveles de la variable gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015 por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la predominancia del nivel deficiente se da en un 33.3% en la I.E. San Diego y la predominancia en el nivel poco eficiente se da en un 73.3 % en las II.EE. 2040, Nuestra Señora de Lourdes y Virgen Peregrina.

Tabla 16.

Frecuencia y porcentaje por instituciones educativas de la Red 09

II. EE.	Frecuencia		Porcentaje
	deficiente	8	26,7
2040,	regular	22	73,3
	Total	30	100,0
	deficiente	8	26,7
N. S. Lourdes	regular	22	73,3
	Total	30	100,0
	deficiente	10	33,3
San Diego	regular	20	66,7
	Total	30	100,0
	deficiente	9	29,0
Santa Rosa	regular	22	71,0
	Total	31	100,0
	deficiente	8	26,7
Virgen Peregrina	regular	22	73,3
	Total	30	100,0

3.2 Descripción de los niveles de la Variable clima Institucional

Tabla 17.

Niveles de la variable Clima Institucional en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Inadecuado	57	37.7
Poco adecuado	94	62.3
Total	151	100

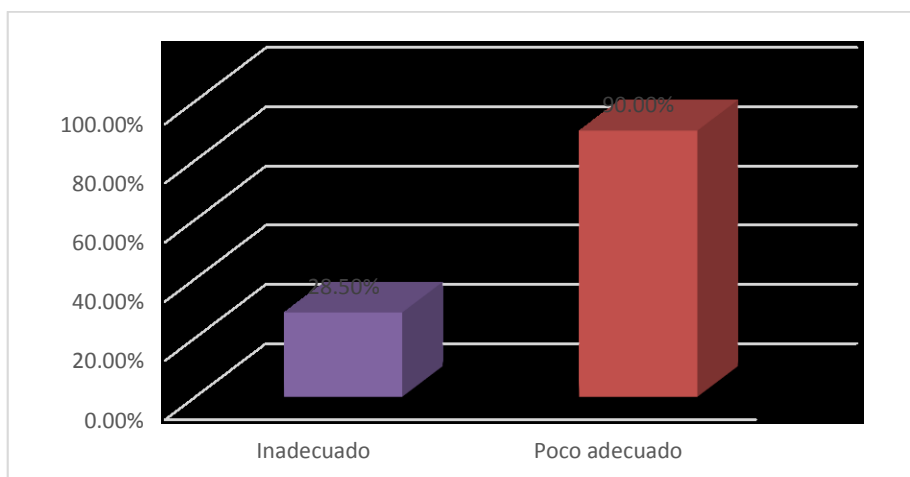


Figura 7. Niveles de la variable Clima Institucional

En la tabla 17 y figura 7 se presentan los niveles de la variable Clima Institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 37.7% indicó que es inadecuado, el 62.3% indicó que es poco adecuado, estos resultados surgen del análisis de las percepciones directas o indirectas de los docentes, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que trabajan y que se supone influyen en sus motivaciones y conductas que determinan las buenas relaciones dentro de las instituciones educativas.

3.2.1 Descripción de los niveles de las dimensiones de la variable Clima institucional

Descripción de los niveles de la dimensión estructura, responsabilidad y estándares

Tabla 18.

Niveles de la dimensión estructura, responsabilidad y estándares en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Inadecuado	20	13.2
Poco adecuado	116	76.8
Adecuado	15	9.9
Total	151	100

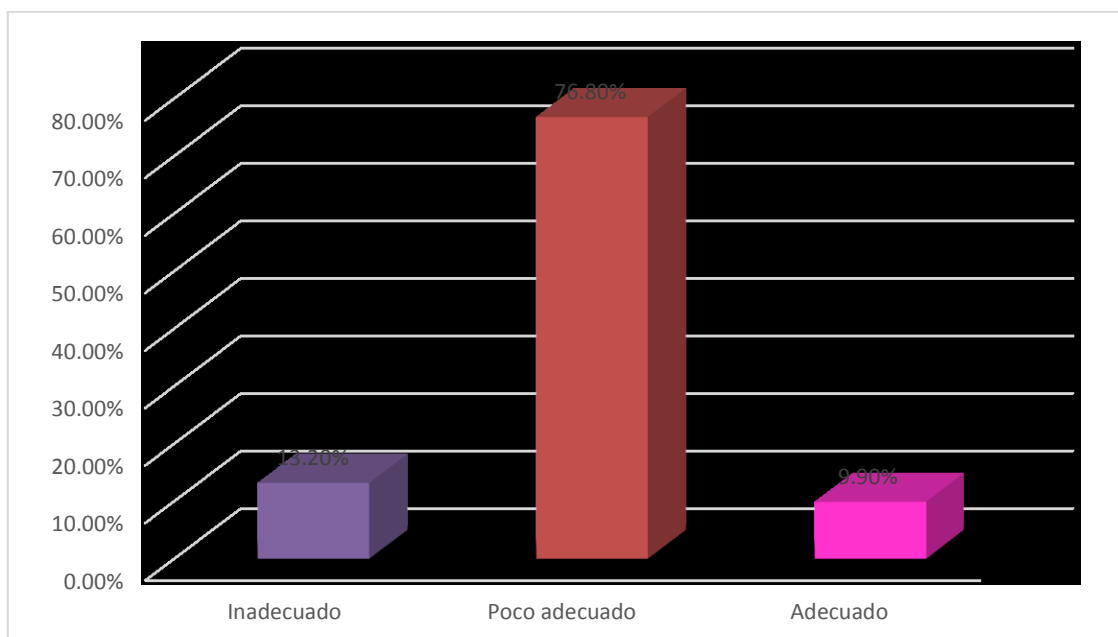


Figura 8. Niveles de la dimensión estructura, responsabilidad y estándares

En la tabla 18 y figura 8 se presentan los niveles de la dimensión estructura, responsabilidad y estándares en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 13.2 % indicó que es inadecuado, el 76.8% indicó que es poco adecuado y el 9.9% es adecuado, estos resultados representan la medida en que las instituciones educativas ponen el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y no estructurado, respecto a la responsabilidad refleja el grado de autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

Descripción de los niveles de la dimensión recompensa y desafío

Tabla 19.

Niveles de la dimensión recompensa y desafío en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Inadecuado	58	38.4
Poco adecuado	93	61.6
Total	151	100

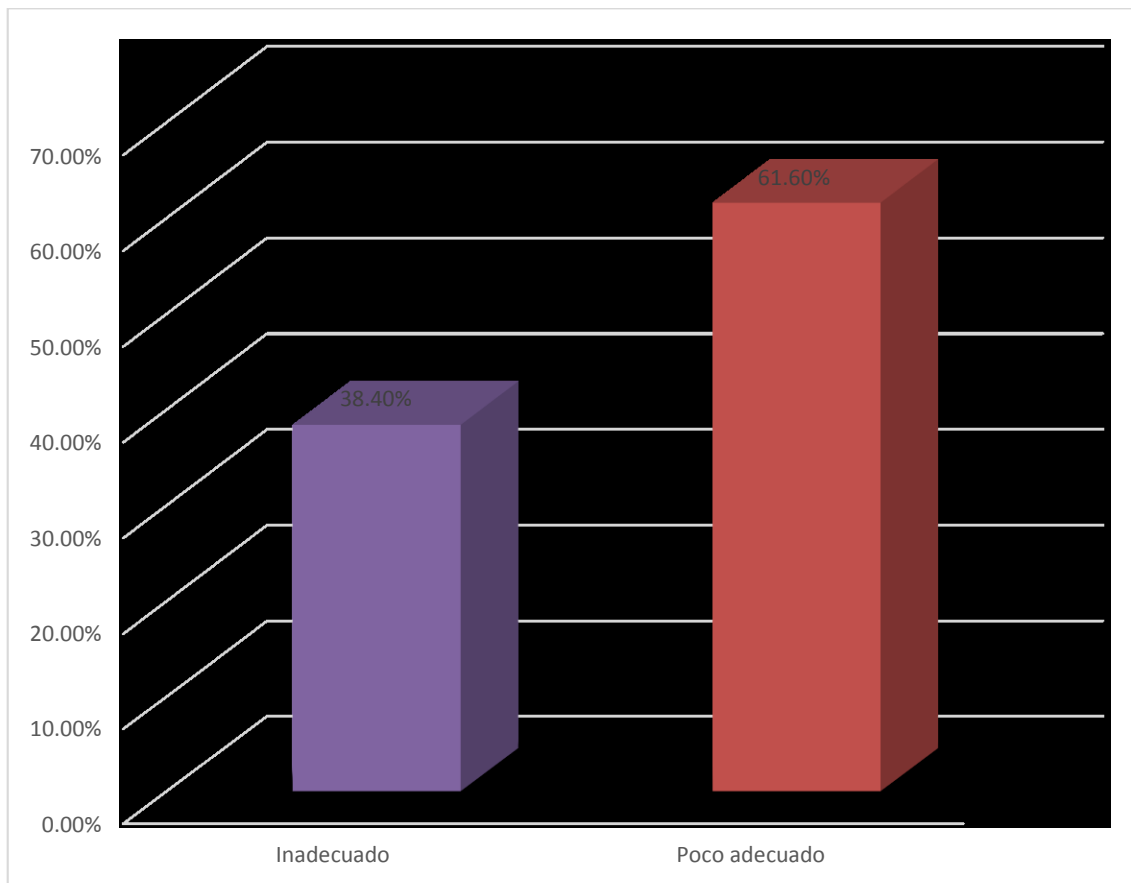


Figura 9. Niveles de la dimensión recompensa y desafío

En la tabla 19 y figura 9 se presentan los niveles de la dimensión recompensa y desafío en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 38.4% indicó que es inadecuado y el 61.6% indicó q es poco adecuado, estos resultados corresponden a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Respecto al desafío analiza la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Descripción de los niveles de la dimensión relaciones e identidad

Tabla 20.

Niveles de la dimensión relaciones e identidad en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Inadecuado	58	38.4
Poco Adecuado	93	61.6
Total	151	100

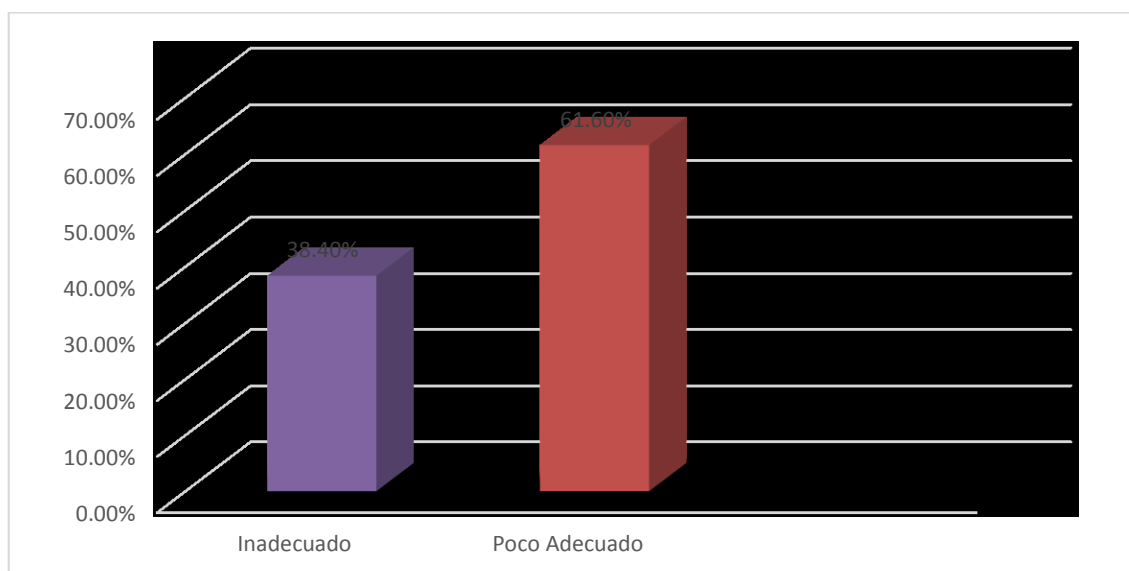


Figura 10. Niveles de la dimensión relaciones e identidad

En la tabla 20 y figura 10 se presentan los niveles de la dimensión relaciones e identidad en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 38.4 % indicó que es inadecuado y el 61.6 % es poco adecuado, estos resultados se fundamentaron en el respeto interpersonal, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, en cuanto a la identidad que es el sentido de pertenencia fue analizado como un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.

Descripción de los niveles de la dimensión cooperación y conflictos

Tabla 21.

Niveles de la dimensión cooperación y conflictos en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Nivel	f	%
Inadecuado	16	10.6
Poco Adecuado	129	85.4
Adecuado	6	4.0
Total	151	100

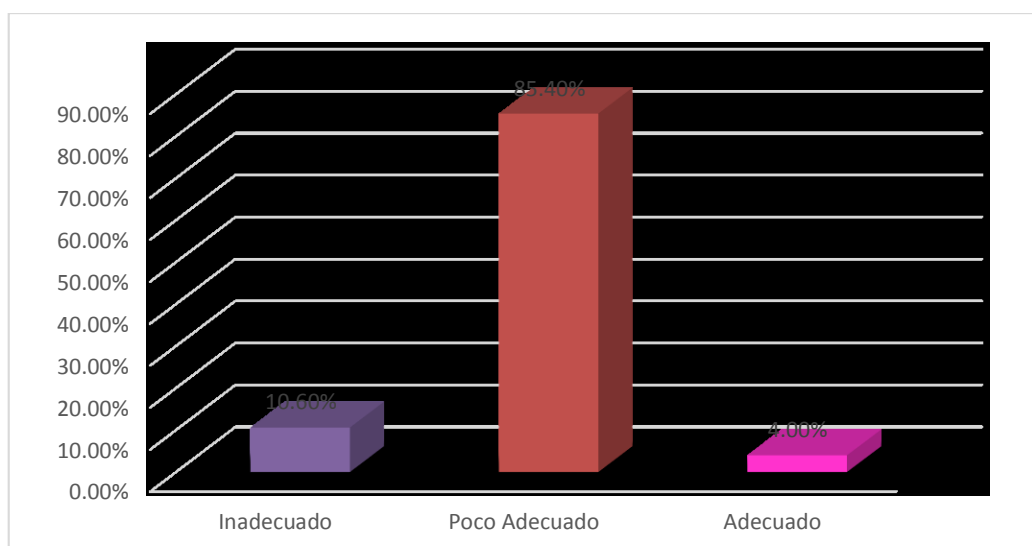


Figura 11. Niveles de la dimensión cooperación y conflictos

En la tabla 21 y figura 11 se presentan los niveles de la dimensión cooperación y conflictos en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, donde la muestra estuvo constituida por 151 docentes distribuidos en cinco instituciones educativas, donde el 10.6 % indicó que es inadecuado, el 85.4 % indicó q es poco adecuado y el 4% es adecuado, estos resultados están relacionados con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de las instituciones educativas. En cuanto al conflicto se analizaron los factores relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre docentes de una misma red.

3.2.2 Descripción por institución educativa respecto al clima institucional

Tabla 22.

Descripción por institución educativa respecto al clima institucional

IIEE	inadecuado		Poco adecuado		Total	
	f	%	f	%	f	%
2040	10	33.3	20	66.7	30	100
N.S. Lourdes	11	36.7	19	63.3	30	100
San Diego	13	43.3	17	56.7	30	100
Santa Rosa	12	38.7	19	61.3	31	100
Virgen Peregrina	11	36.7	19	63.3	30	100

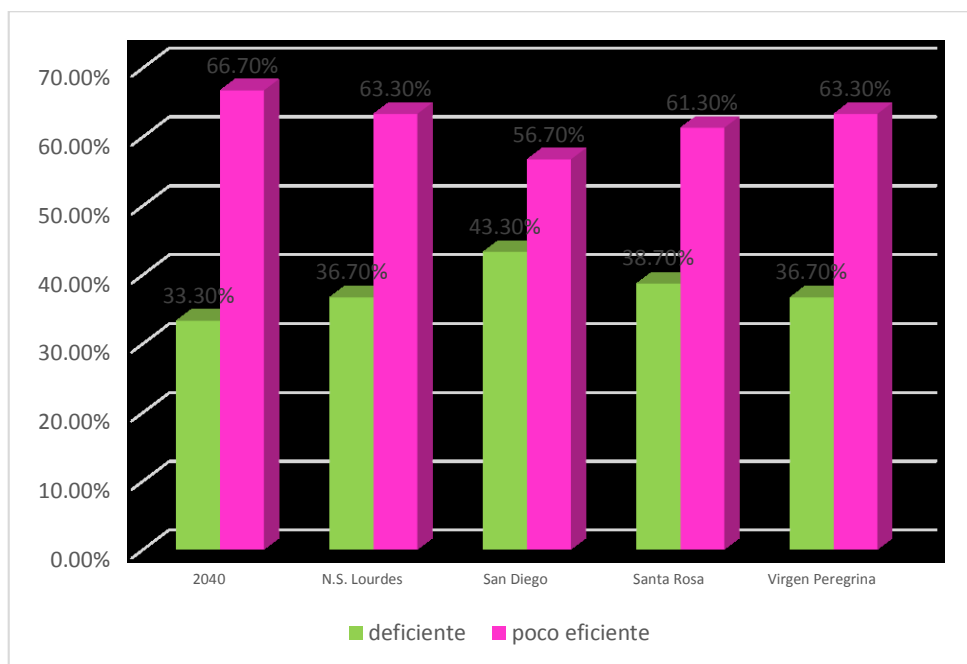


Figura 12. Descripción por institución educativa respecto al clima organizacional

En la tabla 22 y figura 12 se presentan los niveles de la variable clima institucional en las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015 por cada institución educativa que integra la muestra de estudio, es así que la predominancia del nivel inadecuado se da en un 43.4% en la I.E. San Diego y la predominancia en el nivel poco adecuado se da en un 73.3 % en la I.E. 2040.

Tabla 23.

Frecuencia y porcentaje por instituciones educativas de la Red 09

II. EE.		Frecuencia	Porcentaje
2040	inadecuado	10	33,3
	poco adecuado	20	66,7
	Total	30	100,0
N. S. LOURDES	inadecuado	11	36,7
	poco adecuado	19	63,3
	Total	30	100,0
SAN DIEGO	inadecuado	13	43,3
	poco adecuado	17	56,7
	Total	30	100,0
SANTA ROSA	inadecuado	12	38,7
	poco adecuado	19	61,3
	Total	31	100,0
VIRGEN PEREGRINA	inadecuado	11	36,7
	poco adecuado	19	63,3
	Total	30	100,0

3.3. Contrastación de hipótesis**3.3.1. Hipótesis general**

Ho: La gestión educativa no se relaciona con el clima institucional.

H1: La gestión educativa se relaciona con el clima institucional.

1) Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

2) Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “p” es mayor que α .

3) Prueba estadística

Se realizó la prueba de la Correlación de Spearman, debido que ambas variables fueron medidas con escala de likert.

4) Cálculos

Tabla 24.

Prueba de la Correlación de Spearman de la Gestión educativa y el clima institucional

		n_gestion_educatn_clima_instituc	
Rho de Spearman	n_gestion_educat	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,629**
		N	151
	n_clima_instituc	Coeficiente de correlación	,629**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	151

** . La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

5) Decisión estadística

Sí: $p < 0.05$, se rechaza la H_0 ; en este caso $p = 0.000$.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la H_0 .

En consecuencia se demostró que existe relación entre las variables y no al azar; por lo tanto: La gestión educativa tiene relación positiva y moderada con el clima institucional.

3.3.2. Hipótesis específica 1

H_0 : La gestión organizacional no se relaciona con el clima institucional.

H_1 : La gestión organizacional se relaciona con el clima institucional.

1) Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

2) Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es mayor que α .

3) Prueba estadística

Se realizó la prueba de la Correlación de Spearman, debido que ambas variables fueron medidas con escala de Likert.

4) Cálculos

Tabla 25.

Prueba de la Correlación de Spearman de la gestión organizacional y el clima institucional

Correlaciones		n_dimen_organizn_clima_instituc	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,652**
	n_dimen_organiz		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	151	151
	Coeficiente de correlación	,652**	1,000
	n_clima_instituc		
Sig. (bilateral)	,000	.	
N	151	151	

** . La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

5) Decisión estadística

Sí: $p < 0.05$, se rechaza la H_0 ; en este caso $p = 0.000$.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la H_0 .

En consecuencia se demostró que existe relación entre las variables y no al azar; por lo tanto: La gestión organizacional tiene relación positiva y moderada con el clima institucional.

3.3.3. Hipótesis específica 2

H_0 : La gestión pedagógica no se relaciona con el clima institucional.

H_1 : La gestión pedagógica se relaciona con el clima institucional.

1) Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

2) Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada “ p ” es mayor que α .

3) Prueba estadística

Se realizó la prueba de la Correlación de Spearman, debido que ambas variables fueron medidas con escala de Likert.

4) Cálculos

Tabla 26.

Prueba de la Correlación de Spearman de la gestión pedagógica y el clima institucional

Correlaciones		n_dimens_pedagn_clima_instituc	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,457**
	n_dimens_pedag Sig. (bilateral)	.	,000
	N	151	151
	Coeficiente de correlación	,457**	1,000
	n_clima_instituc Sig. (bilateral)	,000	.
	N	151	151

** . La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

5) Decisión estadística

Sí: $p < 0.05$, se rechaza la H_0 ; en este caso $p = 0.000$.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la H_0 .

En consecuencia se demostró que existe relación entre las variables y no al azar; por lo tanto: La gestión pedagógica tiene relación positiva y moderada con el clima institucional.

3.3.4. Hipótesis específica 3

Ho: La gestión administrativa no se relaciona con el clima institucional.

H1: La gestión administrativa se relaciona con el clima institucional.

1) Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

2) Regla de decisión

Rechazar H0 cuando la significación observada “p” es menor que α .

No rechazar H₀ cuando la significación observada “p” es mayor que α .

3) Prueba estadística

Se realizó la prueba de la Correlación de Spearman, debido que ambas variables fueron medidas con escala de likert.

4) Cálculos

Tabla 27.

Prueba de la Correlación de Spearman de la gestión administrativa y el clima institucional

Correlaciones		n_dimens_administ	n_clima_instituc
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,507*
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	151	151
	Coeficiente de correlación	,507*	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	151	151

*. La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

5) Decisión estadística

Sí: $p < 0.05$, se rechaza la H_0 ; en este caso $p = 0.000$.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la H_0 .

En consecuencia se demostró que existe relación entre las variables y no al azar; por lo tanto: La gestión administrativa tiene relación positiva y moderada con el clima institucional.

3.3.5. Hipótesis específica 4

H_0 : La gestión comunitaria no se relaciona con el clima institucional.

H_1 : La gestión comunitaria se relaciona con el clima institucional.

1) Nivel de Significación

El nivel de significación teórica es $\alpha = 0.05$, que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

2) Regla de decisión

Rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es menor que α .

No rechazar H_0 cuando la significación observada " p " es mayor que α .

3) Prueba estadística

Se realizó la prueba de la Correlación de Spearman, debido que ambas variables fueron medidas con escala de likert.

4) Cálculos

Tabla 28.

Prueba de la Correlación de Spearman de la gestión comunitaria y el clima institucional

Correlaciones			n_dimens_comunitn	clima_instituc
Rho de Spearman	n_dimens_comunit	Coeficiente de correlación	1,000	,666**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	151	151
	n_clima_instituc	Coeficiente de correlación	,666**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	151	151

** . La correlación es significativa al nivel 0,00 (bilateral).

5) Decisión estadística

Sí: $p < 0.05$, se rechaza la H_0 ; en este caso $p = 0.000$.

Por lo tanto, existe suficiente evidencia estadística para rechazar la H_0 .

En consecuencia se demostró que existe relación entre las variables y no al azar; por lo tanto: La gestión comunitaria tiene relación positiva y moderada con el clima institucional.

IV. Discusión

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,629$ y $p=0,000$) Coz (2010), señaló que la preocupación de los diversos estamentos se centra en las relaciones interpersonales, en su clima institucional, así como en los valores y creencias de la Institución Educativa. Sorados (2010), afirma que existe relación entre la gestión administrativa de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la muestra. Esto significa que la gestión educativa adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,652$ y $p=0,000$) Bustamante (2007), en su tesis se refiere a la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima institucional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución.

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,457$ y $p=0,000$) López (2008), menciona que los directores tienen un conocimiento superficial de las normas de Gestión Educativa emanadas por el Ministerio de Educación, debido a que ellos consideran que las normas actuales no se ajustan a sus realidades, porque se contradicen entre ellas y por la dificultad que encuentran en la comprensión de las mismas. Por lo tanto, los directores no traducen las normas actuales de gestión educativa en sus normas internas de gestión.

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,507$ y $p=0,000$) Berigüetti, y Segura (2012) concluyen que existe una relación significativa entre la gestión institucional y pedagógica y la eficiencia de la Educación primaria. Se fundamenta en que busca conocer un fenómeno poco estudiado, al menos en

el país y particularmente en la región, especificando las propiedades y características del fenómeno, para establecer relación entre las variables involucradas. Rojas (2013) destaca que la gestión directiva influye en los logros de aprendizaje en las instituciones educativas del nivel primaria

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,666$ y $p=0,000$) Rincón y Soto (2010) apuntan que los directores emplean diferentes recursos y técnicas en su gestión para desarrollar mejores logros de aprendizaje cognoscitivo, comprobó que presentan alto grado de formación docente. Se coincide con el estudio de Farro (2014) donde el clima institucional ($r: 0,744$ significativamente ($pN.000$) con la gestión educativa en la institución educativa N°5137 "Politecnico de ventanilla 2014. Del mismo modo Granados (2013), determina que existe correlación moderada y significativa entre clima organizacional y la gestión educativa.

V. Conclusiones

- Primera: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,629$ y $p=0,000$).
- Segunda: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,652$ y $p=0,000$).
- Tercera: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,457$ y $p=0,000$).
- Cuarta: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,507$ y $p=0,000$).
- Quinta: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,666$ y $p=0,000$).

VI. Recomendaciones

- Primera: Se debe generar espacios en donde la comunicación, la concertación y la participación sean elementos claves para el mejoramiento del ambiente de trabajo y la proyección de mejora de la gestión en la red educativa.
- Segunda: Es urgente la implementación de programas que brinden herramientas para el ejercicio de un buen liderazgo, empoderamiento y la gestión de valores institucionales, aprovechando la actitud receptiva de los docentes.
- Tercera: Es importante brindar elementos a través de acciones permanentes sobre gestión educativa a los mandos en los diferentes niveles, para que se atienda debidamente las demandas de estímulo y reconocimiento.
- Cuarta: Cultivar con mayor profundidad la cultura del reconocimiento y la motivación para trabajar el clima institucional y las tendencias al diálogo, la participación y la cooperación. Al final del camino se podrá entonces propiciar espacios que permitan mayor contacto y conocimiento entre los agentes educativos.
- Quinta: Se hace necesario hacer capacitaciones sobre la importancia del trabajo en equipo, la automotivación, el manejo del estrés, la comunicación asertiva y otros temas importantes que redundarán en la formación humana integral de cada uno de los docentes y directivos.

VII. Referencias

- Alvarado, O. (2003). *Elementos de administración general*. Lima: UDREGRAF.
- Álvarez, G. (2010). *El constructo clima institucional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional 11, 1-2, 25-50.
- Berigüetti, K., y Segura, M. (2012) *La gestión institucional y pedagógica: impacto en la eficiencia de la Educación primaria de El Cercado*. Instituto Superior de Formación Docente “Salomé Ureña” de República Dominicana.
- Bronfenbrenner, U. (1997). *El sentido ecológico del desarrollo humano*. México: Paidós.
- Bustamante, R. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2007). *Clima Institucional*. Recuperado el 03 de noviembre de 2013 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.
- Cambell, A. y Fiske, S. (1951). *Controlling other people: The impact of power on stereotyping*. American Psychologist, 48, 621-628
- Cara, M. y Frigerio, G. (2002) Experiencias y conceptos: la participación en la educación, en Revista Propuesta Educativa N° 2. Bs. As. FLACS
- Carrasco, M. (2002): *Análisis e incidencias de los estilos directivos de las mujeres en centros escolares de contextos desfavorecidos* (Tesis Doctoral). Universidad Huelva, Huelva
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica-Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de Investigación*. Perú: San Marcos.
- Covey, S. (2011). *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Paidós.

- Coz, T. (2010). *La cultura institucional desde la perspectiva de los directivos, docentes, alumnos, personal administrativo y de servicio de una Institución Educativa*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Farro (2014) *Clima institucional y gestión educativa según los docentes de la institución educativa N°5137, Politécnico de Ventanilla 2014*.
- Frigerio et al, (1992). *La dimensión organizacional: el equipo de conducción del establecimiento escolar, en: Las instituciones educativas. Elementos para su gestión*, Buenos Aires: Troquel.
- Granados (2013) *Clima institucional y la gestión educativa de la institución educativa Ricardo Palma y Virgen de Fátima Ugel 02_Lima San Martín de Porres 2013*"
- Gross, M. (2012). *9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger*. <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-Litwin-y-Stinger>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill
- Litwin G. Y Stinger H. (1968). *Organizational climate*. New York: Simon & Schuster.
- López, A. (2010). *Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa: un estudio en los centros educativos públicos del distrito de Huaraz*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados.
- Méndez, P. (2012) *Autoevaluación de la calidad de gestión en una institución educativa de Ventanilla – Callao*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ministerio de Educación (2010) *Marco del Buen desempeño docente*. Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED. Perú.
- Nicolás (2010) *Relación de la Gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "la Pontificia"*.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

- Povis, K. (2011) *Los tipos de liderazgo que practican los directores y la gestión educativa en las instituciones públicas de la Red N° 16 Ugel 06 periodo 2011*. Universidad César Vallejo: Trujillo
- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. (1ra ed.). Caracas, Panapo.
- Rincón y Soto (2010) *La gestión educativa y su incidencia en el logro del aprendizaje cognoscitivo*. Universidad Nacional de Venezuela.
- Rojas (2013) *La gestión educativa y su influencia en los logros de aprendizaje en las instituciones educativas de Nivel Primaria de la ciudad de Iquitos*. Universidad Privada de la Selva Peruana
- Ruiz, J. (2007). *Metodología de la Investigación cualitativa*. (4ª ed.) Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sánchez, H. Y Reyes, C. (2002) *Metodología y diseños en la investigación*. Lima: Universitaria.
- Sorados, M. (2010) *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Thompson, B. (1994). Guidelines for authors. Educational and Psychological Measurement. Recuperado el 12 de enero de 2014 de [http:// psychology.concordia.ca/fac/.../thompson.pdf](http://psychology.concordia.ca/fac/.../thompson.pdf)
- Toro, F. y Parra, P. (2006). *Clima organizacional, perfil de empresas colombianas*. Bogotá: Cincel
- Wenger, E. (2008) *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Piados: España

VIII. Anexos

Anexo 1. Instrumento 1

Cuestionario de gestión educativa

(Extraído de Jaramillo D. 2012)

Estimado profesor:

Estamos interesados en recoger opiniones sobre la relación entre la gestión educativa. Por la importancia del problema le rogamos responder el cuestionario con la seriedad del caso por lo que agradecemos anticipadamente por su contribución.

Instrucciones:

En las siguientes proposiciones marque con una x en el valor del casillero que según Ud. corresponde.

Calificación:

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

Nº	Dimensiones e indicadores	CALIFICACIÓN			
		1	2	3	4
	DIMENSIÓN PEDAGÓGICA - DIDÁCTICA				
1	¿Cumplen los docentes con el proceso de planificación determinado por la autoridad de la institución?				
2	¿Existe una participación general del personal de la institución en la planificación educativa?				
3	¿Se observa que existe una buena distribución de los espacios y áreas para el trabajo educativo?				
4	¿Cumplen los docentes con disponibilidad y actualizado sus documentos exigido por la institución?				
5	¿Informan los directivos sobre documentos y normas emitidos por el Ministerio de Educación?				
6	¿Se observa liderazgo de los directivos y docentes en el proceso de gestión?				
7	¿Los directivos delegan funciones de manera adecuada y oportuna en la institución?				
8	¿Aceptan los directivos las propuestas del personal?				
9	¿Tienen los directivos autoridad para aclarar las controversias que se presentan en la institución?				

10	¿El personal afronta decididamente la problemática de la I.E?				
11	¿Existe política de bienestar para el personal de la I.E?				
12	¿Existe preocupación por el estado individual y familiar del personal de la institución?				
13	¿Existe armonía con los logros obtenidos por el personal y con los objetivos institucionales?				
14	¿Se observan acciones que dan comodidad al trabajo del personal de la institución?				
15	¿Existe un plan de orientación guía y monitoreo en apoyo al docente?				
	DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL				
16	¿Está el organigrama estructurado de acuerdo a la necesidad del personal?				
17	¿El personal cumple sus funciones de acuerdo al organigrama funcional de la Institución?				
18	¿Cumple el personal con el perfil dada por la institución?				
19	¿Cumple con las normas políticas para la selección del personal?				
20	¿Los integrantes de recursos financieros se organizan y cumplen con las necesidades de la Institución?				
21	¿Cumple con la política legal para distribuir los recursos obtenidos?				
22	¿Hace uso de un libro contable para registrar los recursos financieros?				
23	¿Hace uso de técnicas para adquirir recursos propios para la Institución?				
24	¿Demuestran el balance general anual al personal de la Institución?				
25	¿Evalúa adecuadamente las derivaciones financieras que realiza la institución?				
	DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA				
26	¿Existen materiales suficientes para cubrir las necesidades de la institución?				
27	¿Ejecuta anualmente el inventario de los materiales de la institución?				
28	¿Participa en la conservación y mantenimiento de las áreas de la institución?				
29	¿Existe distribución adecuada para el mantenimiento del local, mobiliario y equipo?				
30	¿Se trabaja en equipo para la mejora de las distintas áreas de la institución?				
31	¿Procura la adquisición de mobiliarios y equipos nuevos para mejorar el servicio?				
32	¿Toma decisiones para la innovación de la conformidad a los adelantos tecnológicos creados?				
33	¿Hace uso de materiales didácticos para cada área?				
34	¿Tiene espacio adecuado para utilizar el material y equipo				

	existente?				
35	Existe disponibilidad inmediata de los materiales y equipo?				
	DIMENSIÓN COMUNITARIA				
36	¿Realizan los docentes promoción del conocimiento pleno de la visión y misión de la institución?				
37	¿Existe claridad en la propuesta pedagógica?				
38	¿Tienen los docentes conocimientos generales de las metas y objetivos institucionales?				
39	¿Tienen los docentes conocimiento de las propuestas contenidas en los proyectos de innovación?				
40	¿Existe claridad de los fundamentos ideológicos de la institución?				

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Instrumento 2

Cuestionario clima Institucional

(Litwin & Stringer, 1968)

I. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1 IE:
- 1.2 Red educativa:
- 1.3 Fecha:

II. INSTRUCCIONES:

Estimado docente:

En las siguientes proposiciones, luego de analizar cada pregunta responda con sinceridad y de manera reflexiva marcando con una X en el valor del casillero que según Ud. corresponda a la Institución donde labora. Agradeceré su sinceridad para obtener resultados reales. Recuerde que es totalmente anónimo.

Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4

ÍTEMS	1	2	3	4
ESTRUCTURA, RESPONSABILIDADES Y ESTÁNDARES				
En esta organización educativa las tareas están claramente definidas				
En esta organización educativa las tareas están lógicamente estructuradas				
En esta organización educativa se tiene claro quién manda y tomas las decisiones				
Conozco claramente las políticas de esta organización educativa				
Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización educativa				
En esta organización educativa no existen muchos papeleos para hacer las cosas				

El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
En esta organización educativa a veces no se tiene claro a quien reportar				
Nuestras autoridades institucionales muestran interés por las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización educativa, casi todo se verifica dos veces.				
Al equipo directivo le gusta qué haga bien mi trabajo sin estar verificándolo.				
Las autoridades institucionales solo trazan planes generales de lo que debo hacer, el resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
En esta organización educativa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
En esta organización educativa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
En esta organización educativa uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
Si me equivoco, las cosas las ven mal las autoridades institucionales				
Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización educativa				
Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
Las autoridades institucionales y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil				
La filosofía del equipo directivo enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
RECOMPENSA Y DESAFÍO				
En esta organización educativa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización educativa son mejores que las amenazas y críticas.				

Aquí las personas son recompensadas según su desempleo en el trabajo				
En esta organización educativa hay muchísima critica				
En esta organización educativa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
Cuando comete un error me sancionan				
La filosofía de esta organización educativa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
Esta organización educativa ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
La toma de decisiones en esta organización educativa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
Aquí la organización educativa se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES E IDENTIDAD				
Entre la comunidad educativa de esta organización prevalece una atmosfera amistosa				
Esta organización educativa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas				
Las personas en esta organización educativa tienden a sufrir a ser frías y reservadas entre sí.				
Las relaciones director-docentes tienden a ser agradables.				
Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien				
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización				
En esta organización educativa cada cual se preocupa por sus propios intereses.				
COOPERACIÓN Y CONFLICTO				
En esta organización se exige un rendimiento bastante alto				
El equipo directivo piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y de equipo.				
El equipo directivo piensa que si toda la comunidad educativa está contenta los resultados serán mejores.				

Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
Me siento orgulloso de mi desempeño.				
En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
La actitud de nuestros directivos es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
Los directivos siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con las autoridades locales				
Lo más importante en la organización educativa, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización educativa.				

Anexo 3. Base de datos

Gestión educativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	D1	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	D2	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	D3	36	37	38	39	40	D4		
3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	36	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	23	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	23	2	2	3	3	2	12		
2	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	24	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	13	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	10	3	1	1	2	1	8		
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	20	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	10	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	7	1	2	1	1	1	6		
3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	33	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	17	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	12	2	1	2	2	2	9		
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	36	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	20	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	14	2	2	3	2	3	12		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	33	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11		
2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	31	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	18	2	2	1	2	3	3	2	3	2	1	13	2	1	2	3	3	11		
2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	25	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	14	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	10	2	1	1	2	2	8		
2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	23	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	11	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	9	2	1	1	1	2	7		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	40	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1	21	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	16	3	3	3	3	1	13
2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	24	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	12	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	10	2	1	1	3	1	8		
2	1	2	3	2	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	27	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	15	2	1	2	3	1	3	2	1	1	2	12	1	2	3	1	3	10		
1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	26	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	13	1	2	3	3	1	1	1	1	2	3	11	2	3	3	1	1	10		
2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	24	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	12	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	9	1	1	2	2	1	7		
2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	25	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	13	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	11	2	1	2	2	2	9		
2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	29	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	15	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	12	3	2	2	2	1	10		
1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	19	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	11	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	1	7		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	20	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	11	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	6	1	1	1	1	1	5		
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	21	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	12	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	9	1	1	2	1	3	8		
3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	27	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	13	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	9	1	1	1	2	1	6		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	31	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11		

1	3	1	2	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	27	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	15	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	11	3	1	2	3	1	10
1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	29	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	16	1	3	1	3	3	1	3	1	1	1	12	3	1	3	3	1	11
2	3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	32	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	18	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	13	3	1	3	1	3	11
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	22	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	12	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	1	8
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	22	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	11	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	9	1	2	2	2	1	8
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	34	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	19	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	13	3	2	2	3	1	11
1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	26	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	15	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	10	2	1	2	2	2	9
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	33	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	18	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	13	3	2	2	3	1	11
2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	24	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	12	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	10	1	1	2	3	1	8
2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	30	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	17	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	12	3	2	1	2	2	10
2	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	24	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	13	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	10	3	1	1	2	1	8
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	20	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	10	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	7	1	2	1	1	1	6
3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	33	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	17	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	12	2	1	2	2	2	9
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	36	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	20	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	14	2	2	3	2	3	12
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	33	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11
2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	31	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	18	2	2	1	2	3	3	2	3	2	1	13	2	1	2	3	3	11
2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	25	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	14	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	10	2	1	1	2	2	8
2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	23	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	11	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	9	2	1	1	1	2	7
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	40	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1	21	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	16	3	3	3	3	1	13
2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	24	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	12	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	10	2	1	1	3	1	8
2	1	2	3	2	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	27	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	15	2	1	2	3	1	3	2	1	1	2	12	1	2	3	1	3	10
1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	26	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	13	1	2	3	3	1	1	1	1	2	3	11	2	3	3	1	1	10
2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	24	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	12	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	9	1	1	2	2	1	7
2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	25	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	13	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	11	2	1	2	2	2	9
2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	29	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	15	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	12	3	2	2	2	1	10
1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	19	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	11	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	1	7

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	20	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	11	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	6	1	1	1	1	1	5	
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	21	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	12	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	9	1	1	2	1	3	8		
3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	27	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	13	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	9	1	1	1	2	1	6		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	31	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11		
1	3	1	2	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	27	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	15	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	11	3	1	2	3	1	10		
1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	29	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	16	1	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	12	3	1	3	3	1	11	
2	3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	32	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	18	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	13	3	1	3	1	3	11		
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	22	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	12	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	9	1	2	2	2	1	8	
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	22	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	11	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	9	1	2	2	2	1	8		
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	34	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	19	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	13	3	2	2	3	1	11		
1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	26	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	15	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	10	2	1	2	2	2	9		
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	33	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	18	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	13	3	2	2	3	1	11		
2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	24	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	12	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	10	1	1	2	3	1	8		
2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	1	1	29	2	3	2	1	2	2	2	3	1	1	17	2	3	2	1	2	2	2	3	1	2	12	3	2	1	2	2	10		
1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	26	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	13	1	2	3	3	1	1	1	1	2	3	11	2	3	3	1	1	10		
2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	24	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	12	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	9	1	1	2	2	1	7
2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	25	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	13	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	11	2	1	2	2	2	9		
2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	29	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	15	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	12	3	2	2	2	1	10
1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	19	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	11	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	1	7		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	20	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	11	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	6	1	1	1	1	1	5	
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	21	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	12	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	9	1	1	2	1	3	8		
3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	27	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	13	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	9	1	1	1	2	1	6		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	31	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11		
1	3	1	2	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	27	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	15	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	11	3	1	2	3	1	10		
1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	29	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	16	1	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	12	3	1	3	3	1	11	
2	3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	32	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	18	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	13	3	1	3	1	3	11		

1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	22	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	1	8			
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	22	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	11	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	9	1	2	2	2	1	8		
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	34	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	19	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	13	3	2	2	3	1	11		
1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	26	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	15	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	10	2	1	2	2	2	9		
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	33	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	18	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	13	3	2	2	3	1	11		
2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	24	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	12	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	10	1	1	2	3	1	8		
2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	30	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	17	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	12	3	2	1	2	2	10		
2	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	24	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	13	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	10	3	1	1	2	1	8		
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	20	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	10	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	7	1	2	1	1	1	6		
3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	33	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	17	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	12	2	1	2	2	2	9		
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	36	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	20	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	14	2	2	3	2	3	12		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	33	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11		
2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	31	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	18	2	2	1	2	3	3	2	3	2	1	13	2	1	2	3	3	11		
2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	25	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	14	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	10	2	1	1	2	2	8		
2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	23	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	11	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	9	2	1	1	1	2	7		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1	40	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1	21	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	16	3	3	3	3	1	13		
2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	24	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	12	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	10	2	1	1	3	1	8		
2	1	2	3	2	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	27	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	15	2	1	2	3	1	3	2	1	1	2	12	1	2	3	1	3	10		
1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	26	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	13	1	2	3	3	1	1	1	1	2	3	11	2	3	3	1	1	10		
2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	24	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	12	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	9	1	1	2	2	1	7
2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	25	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	13	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	11	2	1	2	2	2	9		
2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	29	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	15	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	12	3	2	2	2	1	10		
1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	19	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	11	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	1	7		
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	20	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	11	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	6	1	1	1	1	1	5		
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	21	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	12	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	9	1	1	2	1	3	8		
3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	27	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	13	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	9	1	1	1	2	1	6		

2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	31	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11
1	3	1	2	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	27	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	15	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	11	3	1	2	3	1	10	
1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	29	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	16	1	3	1	3	3	1	3	1	1	1	12	3	1	3	3	1	11	
2	3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	32	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	18	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	13	3	1	3	1	3	11	
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	22	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	12	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	9	1	2	2	2	1	8
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	22	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	11	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	9	1	2	2	2	1	8	
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	34	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	19	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	13	3	2	2	3	1	11	
1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	26	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	15	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	10	2	1	2	2	2	9	
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	33	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	18	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	13	3	2	2	3	1	11	
2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	24	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	12	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	10	1	1	2	3	1	8	
2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	30	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	17	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	12	3	2	1	2	2	10	
2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	29	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	15	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	12	3	2	2	2	1	10	
1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	19	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	11	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	1	7	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	20	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	11	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	6	1	1	1	1	1	5	
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	21	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	12	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	9	1	1	2	1	3	8	
3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	27	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	13	3	1	1	1	2	1	1	3	3	1	9	1	1	1	2	1	6	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	31	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11	
1	3	1	2	1	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	27	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	15	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	11	3	1	2	3	1	10	
1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	29	1	3	1	3	3	1	3	1	1	3	16	1	3	1	3	3	1	3	1	1	1	12	3	1	3	3	1	11	
2	3	1	3	2	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	32	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	18	2	3	1	3	1	3	3	2	2	1	13	3	1	3	1	3	11	
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	22	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	12	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	9	1	2	2	2	1	8	
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	22	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	11	1	1	2	2	2	1	1	1	3	2	9	1	2	2	2	1	8	
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	34	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	19	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	13	3	2	2	3	1	11	
1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	26	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	15	1	2	1	2	2	2	3	2	3	1	10	2	1	2	2	2	9	
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	33	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1	18	2	3	2	2	3	1	2	3	3	2	13	3	2	2	3	1	11	
2	1	1	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	24	2	1	1	2	3	1	1	1	2	2	12	2	1	1	2	3	1	1	1	2	1	10	1	1	2	3	1	8	

2	3	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	30	2	3	2	1	2	2	2	3	2	1	17	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	12	3	2	1	2	2	10	
2	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	24	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	13	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	10	3	1	1	2	1	8	
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	20	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	10	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	7	1	2	1	1	1	6
3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	33	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	17	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	12	2	1	2	2	2	9	
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	36	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	20	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	14	2	2	3	2	3	12
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	33	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11	
2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	31	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	18	2	2	1	2	3	3	2	3	2	1	13	2	1	2	3	3	11	
2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	25	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	14	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	10	2	1	1	2	2	8	
2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	23	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	11	2	2	1	1	1	2	1	1	3	1	9	2	1	1	1	2	7	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1	40	3	3	3	3	3	1	2	3	3	1	21	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	16	3	3	3	3	1	13	
2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	24	2	2	1	1	3	1	1	1	1	3	12	2	2	1	1	3	1	1	1	1	1	10	2	1	1	3	1	8	
2	1	2	3	2	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	27	2	1	2	3	1	3	2	1	1	1	15	2	1	2	3	1	3	2	1	1	2	12	1	2	3	1	3	10	
1	2	3	3	1	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	26	1	2	3	3	1	1	1	1	2	1	13	1	2	3	3	1	1	1	1	1	2	3	11	2	3	3	1	1	10
2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	24	2	1	1	2	2	1	2	1	2	12	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	9	1	1	2	2	1	7
2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	25	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	13	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	11	2	1	2	2	2	9	
2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	29	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	15	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	12	3	2	2	2	1	10	
1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	19	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	11	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	8	2	1	1	2	1	7	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	20	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	11	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	6	1	1	1	1	1	5	
1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	21	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	12	1	1	1	2	1	3	1	2	2	1	9	1	1	2	1	3	8	
3	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	3	2	1	25	3	1	1	1	2	1	1	3	2	1	13	3	1	1	1	2	1	1	3	2	1	9	1	1	1	2	1	6	
2	3	1	1	2	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	24	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	13	2	3	1	1	2	1	1	2	1	1	10	3	1	1	2	1	8	
1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	20	1	1	2	1	1	1	2	1	2	10	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	7	1	2	1	1	1	6		
3	2	1	2	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	33	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	17	3	2	1	2	2	2	2	3	2	1	12	2	1	2	2	2	9	
2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	36	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	20	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	14	2	2	3	2	3	12	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	33	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	17	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	13	2	2	2	3	2	11	
2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3			27	2	2	1	2	3	3	2	3	2	23	2	2	1	2	3	3	2	3	3	1	13	2	1	2	3	3	11		

Anexo 5. Matriz de consistencia – Descriptivo correlacional

TITULO: Gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	
¿Qué relación existe entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?	Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	Existe una relación positiva entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	V1: Gestión educativa “proceso que fortalece y asegura la calidad y pertinencia del servicio educativo. Ministerio de Educación (2010, p. 52)	V2: Clima institucional Litwin y Stringer (1968, p. 34) “percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influyen en sus motivaciones y conductas
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	METODOLOGÍA	
¿Qué relación existe entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?	Determinar la relación entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	Existe una relación positiva entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	Paradigma	Positivista
¿Qué relación existe entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?	Determinar la relación entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	Existe una relación positiva entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	Enfoque	Cuantitativo
			Tipo	Básica
			Diseño	Correlacional

¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?	Determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	Existe una relación positiva entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	Población	150 Docentes del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.		
			Muestra / Muestreo	No probabilística Censal		
			Técnica de Rec. Datos	Encuesta	Instrumento de Rec. Datos	Cuestionario
			Método de análisis de datos	Coeficiente correlacional de Rho de Spearman		
¿Qué relación existe entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015?	Determinar la relación entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.	Existe una relación positiva entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015.				

Anexo 6. Matriz de operacionalización

TITULO: Gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

Variable	Dimensión	Indicador	Número ítem	Escala de medición	Niveles y rangos por dimensiones	Niveles y rangos por variable
Gestión educativa	Dimensión Pedagógica	Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos	1-15	Siempre: 4 Casi siempre:3 Casi nunca: 2 Nunca: 1	Eficiente: (45-60) Regular: (30-44) Deficiente: (15-29)	Eficiente: (120-160) Regular: (80-119) Deficiente: (40-79)
		Las modalidades de enseñanza				
		El valor otorgado a los saberes				
		Los criterios de evaluación				
	Las teorías de la enseñanza					
Dimensión Organizacional	Los organigramas.	16-25		Eficiente: (30-40) Regular: (20-29) Deficiente: (10-19)		
	La distribución de la tarea La división del trabajo Los canales de comunicación formal El uso del tiempo y de los espacios					
Dimensión Administrativa	La planificación de las estrategias	26-35		Eficiente: (30-40) Regular: (20-29) Deficiente: (10-19)		
	Consideración de los recursos humanos y financieros					
	El control de las acciones propiciadas El manejo de la información					
Dimensión Comunitaria	Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional	36-40		Eficiente: (15-20) Regular: (10-14) Deficiente: (5-9)		
	El rol del director se debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo. Sintetizar en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer".					

Dimensión	Indicador	Número ítem	Escala de medición	Niveles y rangos por dimensiones	Niveles y rangos por variable
Estructura Responsabilidad Estándares	Rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo Percepción de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites Forma en que está organizada la institución	En esta organización educativa las tareas están claramente definidas			
		En esta organización educativa las tareas están lógicamente estructuradas			
		En esta organización educativa se tiene claro quién manda y tomas las decisiones		Inadecuado (22-43)	
		Conozco claramente las políticas de esta organización educativa		Poco adecuado (44-65)	
		Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización educativa		Adecuado (66-88)	
		En esta organización educativa no existen muchos papeleos para hacer las cosas			
		El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	Siempre: 4		
		Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	Casi siempre:3		
		En esta organización educativa a veces no se tiene claro a quien reportar	Casi nunca: 2		
		Nuestras autoridades institucionales muestran interés por las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	Nunca: 1		Inadecuado (53-105)
Libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo.	Responsabilidad ante el impacto	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización educativa, casi todo se verifica dos veces.			Poco adecuado (106-158)
		Al equipo directivo le gusta qué haga bien mi trabajo sin estar verificándolo.			Adecuado (159-212)
		Las autoridades institucionales solo trazan planes generales de lo que debo hacer, el resto yo soy responsable por el trabajo realizado.			
		En esta organización educativa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.			
Mayor o menor control de los trabajadores sobre su trabajo.	Responsabilidad ante el impacto	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.			
		En esta organización educativa cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas			
		En esta organización educativa uno de los problemas es que los individuos no tomas responsabilidades			
		Si me equivoco, las cosas las ven mal las autoridades institucionales			
Forma en que la institución maneja sus metas	Forma en que la institución maneja sus metas	Los directivos hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización educativa			

	<p>Énfasis sobre las normas de rendimiento</p>	<p>Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.</p> <p>Las autoridades institucionales y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil</p> <p>La filosofía del equipo directivo enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.</p>		
<p>Recompensa y desafíos</p>	<p>Estímulo que la organización da a sus miembros</p> <p>Política de incentivos a sus trabajadores</p> <hr/> <p>Medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos</p> <p>Percepción de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.</p>	<p>En esta organización educativa existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.</p> <p>Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización educativa son mejores que las amenazas y críticas.</p> <p>Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo</p> <p>En esta organización educativa hay muchísima crítica</p> <p>En esta organización educativa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo</p> <p>Cuando comete un error me sancionan</p> <p>La filosofía de esta organización educativa es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.</p> <p>Esta organización educativa ha tomado riesgos en los momentos oportunos</p> <p>En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia</p> <p>La toma de decisiones en esta organización educativa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.</p> <p>Aquí la organización educativa se arriesga por una buena idea.</p>	<p>Inadecuado (11-21)</p> <p>Poco adecuado (22-32)</p> <p>Adecuado (33-44)</p>	
<p>Relaciones e Identidad</p>	<p>Relaciones entre los miembros.</p> <p>Sistema relacional entre trabajadores o entre éstos y sus jefes.</p> <hr/> <p>Sentimiento de pertenencia a la organización</p>	<p>Entre la comunidad educativa de esta organización prevalece una atmosfera amistosa</p> <p>Esta organización educativa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones</p> <p>Es bastante difícil llegar a conocer a las personas</p> <p>Las personas en esta organización educativa tienden a sufrir a ser frías y reservadas entre sí.</p> <p>Las relaciones director-docentes tienden a ser agradables.</p> <p>Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien</p> <p>Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización</p>	<p>Inadecuado (8-15)</p> <p>Poco adecuado (16-23)</p> <p>Adecuado (24-32)</p>	

		En esta organización educativa cada cual se preocupa por sus propios intereses.	
Cooperación y Conflicto	Mantenimiento de un espíritu de equipo	<p>En esta organización se exige un rendimiento bastante alto</p> <p>El equipo directivo piensa que todo trabajo se puede mejorar.</p> <p>En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y de equipo.</p> <p>El equipo directivo piensa que si toda la comunidad educativa está contenta los resultados serán mejores.</p> <p>Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño</p> <p>Me siento orgulloso de mi desempeño.</p>	Inadecuado (12-35) Poco adecuado (24-23) Adecuado (36-48)
	Aceptación de los miembros de la organización de las opiniones discrepantes	<p>En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.</p> <p>La actitud de nuestros directivos es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.</p> <p>Los directivos siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos</p> <p>Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con las autoridades locales</p> <p>Lo más importante en la organización educativa, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.</p>	

Anexo 7. Artículo científico

Gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015

AUTORA: Br. Benites Montes, Mercedes Fátima

Correo electrónico: mercedesbenitesm@gmail.com Filiación institucional:
Estudiante de maestría.

RESUMEN

El propósito del estudio fue determinar la relación entre la gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015. La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, se utilizó el método hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 150 docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, la muestra fue censal, para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos los cuestionarios para la variable gestión educativa y clima institucional. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.75 y 0,78 (fuerte confiabilidad) respectivamente y la validez a través del juicio de expertos.

Palabras clave: Gestión educativa - clima institucional

ABSTRACT

The purpose of the study was to determine the relationship between education management and institutional climate in teachers of educational institutions of secondary level Red 09 Ugel 02, 2015. The research was conducted on non experimental, descriptive correlational design was used the deductive method hypothetical, the study population consisted of 150 teachers of educational institutions of secondary level Red 09 Ugel 02, 2015, the sample was census for data collection the survey technique was used as instruments questionnaires for education management and institutional environment variable. a reliability coefficient of 0.75 and 0.78 (high reliability) and validity respectively through expert opinion was obtained.

Keywords: Education Management - institutional climate

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa es un factor que afecta a todas las instituciones, entre ellas también a la escuela creando una atmósfera que incide en el desarrollo de la comunidad escolar, en la disciplina de sus miembros y en la dedicación de las tareas programadas.

Por otro lado, el clima institucional se puede percibir como un factor que modifica los comportamientos de las personas que conforman una institución, así como el clima se ve dañado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes.

Es por ello, que esta investigación busca abordar a la escuela como centro de análisis para conocer algunas características internas e identificar su relación entre ambas variables de estudio.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó bajo el diseño no experimental, descriptivo correlacional, se utilizó el método hipotético deductivo, la población de estudio estuvo conformada por 150 docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015, la muestra fue censal, para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumentos los cuestionarios para la variable gestión educativa y clima institucional. Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,75 y 0,78 (fuerte confiabilidad) respectivamente y la validez a través del juicio de expertos.

RESULTADOS

Según los resultados de la prueba de correlación de Spearman existe relación significativa positiva moderada entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,629$ y $p=0,000$). Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,652$ y $p=0,000$). Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,457$ y $p=0,000$). Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria

del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,507$ y $p=0,000$). Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,666$ y $p=0,000$).

DISCUSIÓN

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,629$ y $p=0,000$) Coz (2010), señala que la preocupación de los diversos estamentos se centra en las relaciones interpersonales, en su clima institucional, así como en los valores y creencias de la Institución Educativa. Sorados (2010), afirma que existe relación entre la gestión administrativa de los directores y la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la muestra. Esto significa que la gestión educativa adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,652$ y $p=0,000$) Bustamante (2007), en su tesis se refiere a la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima institucional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. Nicolás (2010) dice que la gestión organizativa se relaciona significativamente con el rendimiento académico.

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,457$ y $p=0,000$) López (2008), menciona que los directores tienen un conocimiento superficial de las normas de Gestión Educativa emanadas por el Ministerio de Educación, debido a que ellos consideran que las normas actuales no se ajustan a sus realidades, porque se contradicen entre ellas y por la dificultad que encuentran en la comprensión de las mismas. Por lo tanto, los directores no traducen las normas actuales de gestión educativa en sus normas internas de gestión.

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión administrativa y

el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,507$ y $p=0,000$) Berigüetti, y Segura (2012) concluyen que existe una relación significativa entre la gestión institucional y pedagógica y la eficiencia de la Educación primaria. Se fundamenta en que busca conocer un fenómeno poco estudiado, al menos en el país y particularmente en la región, especificando las propiedades y características del fenómeno, para establecer relación entre las variables involucradas. Rojas (2013) destaca que la gestión directiva influye en los logros de aprendizaje en las instituciones educativas del nivel primaria.

Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,666$ y $p=0,000$) Rincón y Soto (2010) apuntan que los directores emplean diferentes recursos y técnicas en su gestión para desarrollar mejores logros de aprendizaje cognoscitivo, comprobó que presentan alto grado de formación docente. Méndez (2012), señala que a nivel de calidad de la gestión educativa en efectividad de los procesos, el nivel de eficiencia de la gestión de la institución educativa referida, es categorizada como satisfactoria.

CONCLUSIONES

- Primera: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión educativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,629$ y $p=0,000$).
- Segunda: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión organizacional y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,652$ y $p=0,000$).
- Tercera: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión pedagógica y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,457$ y $p=0,000$).

Cuarta: Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión administrativa y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,507$ y $p=0,000$).

Quinta. Existe relación significativa positiva moderada entre la gestión comunitaria y el clima institucional en docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria del RED 09, UGEL 02, 2015. ($r=0,666$ y $p=0,000$).

REFERENCIAS

RECONOCIMIENTOS

A la asesora de tesis Dra. Irma Milagros Carhuancho Mendoza, por su dedicación, experiencia y orientación por el camino de la investigación, la ética y la superación profesional.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Benites Montes, Mercedes Fátima., estudiante (x), egresado (), docente (), del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 07603302, con el artículo titulado

“Gestión educativa y clima institucional en docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red 09, Ugel 02, 2015” declaro bajo juramento que:

El artículo pertenece a mi autoría

El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

El artículo no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.

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.

Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los Olivos, noviembre de 2015

Br. Benites Montes, Mercedes Fátima