



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones
Educativas RED N° 01 UGEL Ventanilla, Lima 2014

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

AUTOR:

Br. Bertha Elizabeth Castillo Carmen

ASESOR:

Mgr. Víctor Guillermo Andrade Soto

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ – 2015

Página del jurado

.....
Dr. Angel Salvatierra Melgar

Presidente

.....
Mgtr. Karen Zevallos Delgado

Secretario

.....
Mgtr. Víctor Andrade Soto

Vocal

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicado a mis familiares, quienes en todo momento me brindaron apoyo y comprensión para salir adelante en mi formación profesional y lograr el grado de Maestría.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por darme a conocer nuevos conocimientos, que a través de su escuela de Postgrado me permitió realizar metas personales. Agradezco al Mg. Víctor Guillermo Andrade Soto por su constante apoyo a lo largo de mi trabajo de investigación.

De manera especial a mis colegas por su comprensión, paciencia y apoyo, así como a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento.

La autora

Declaración jurada

Yo, Elizabeth Castillo Carmen, identificada con DNI 10203332; estudiante del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “La gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014”.

Declaro bajo juramento que:

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

De identificársela falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (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 de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos Panamericana Norte, 15 de Noviembre de 2014

.....
Elizabeth Castillo Carmen
DNI: 10203332

Presentación

Pongo a disposición de los miembros del jurado el presente estudio denominado “La gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014”. El tema surgió en el contexto actual por el deseo de conocer y determinar la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral.

En el desarrollo de esta investigación se ha tenido en cuenta las pautas de la metodología de la investigación hipotética deductiva de manera que se ha partido de las teorías y enfoques existentes sobre cada una de las variables de estudio las que se han aplicado en el análisis del problema estudiado.

El estudio comprende los siguientes capítulos: el Capítulo I se refiere a la introducción; el Capítulo II se refiere al Marco metodológico; El Capítulo III, describe resultados; el Capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones; el capítulo VII a las referencias bibliográficas y, finalmente los anexos respectivos.

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	xiii
Resumen	xv
Abstract	xvi
Capítulo I Introducción	
1.1. Antecedentes	18
1.1.1 Nacionales	18
1.1.2 Internacionales	22
1.2. Marco teórico	27
1.2.1 La gestión administrativa	27
1.2.2 Concepto de gestión administrativa	28
1.2.3 Definición de la gestión administrativa en la institución educativa	30
1.2.4 Elementos de la gestión administrativa	31
1.2.5. La gestión administrativa en la escuela	36
1.2.6. Organización	43
1.2.7. Evaluación	44
1.2.8. Clima laboral	45
1.2.9. Características del clima laboral	46
1.2.10. Teoría de clima laboral de Likert	47
1.2.11. Tipos de clima laboral	48
1.2.12. Dimensiones de clima laboral	49
1.3. Justificación	51
1.3.1. Justificación epistemológica	51
1.3.2 Justificación teórica	52

1.3.3 Justificación metodológica	52
1.3.4 Justificación practica	53
1.4 Problema	53
1.4.1 Realidad problemática	53
1.4.2. Formulación del problema	56
1.5 Hipótesis	57
1.5.1 Hipótesis general	57
1.5.2 Hipótesis específicos	57
1.6.Objetivos	58
1.6.1 Objetivo general	58
1.6.2 Objetivo específico	58

Capítulo II Marco metodológico

2.1 Variables	61
2.1.1 Definición conceptual	61
2.2 Operacionalización de variables	61
2.2.1. Operacionalización de gestión administrativa	61
2.2.2. Operacionalización de clima laboral	62
2.3 Metodología	62
2.4 Tipo de estudio	63
2.5 Diseño	63
2.6 Población, muestra y muestreo	64
2.6.1 Población	64
2.6.2 Muestra	64
2.6.3 Tipo de muestreo	65
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	65
2.7.1 Técnicas de recolección de datos	65
2.7.2 Validación y confiabilidad	66
2.8 Método de análisis de datos	71
2.9 Aspectos éticos	72

Capítulo III Resultados

3.1 Descripción de resultados	74
-------------------------------	----

3.1.1. Gestión administrativa	74
3.1.2 Dimensiones de la gestión administrativa	75
3.1.3 Clima laboral	79
3.1.4 Dimensiones de clima laboral	80
3.2. Tablas de contingencia	85
3.2.1. Relación entre gestión administrativa y clima laboral	85
3.2.2. Relación entre gestión administrativa y autorrealización	86
3.2.3. Relación entre gestión administrativa e involucramiento laboral	87
3.2.4. Relación entre gestión administrativa y supervisión	87
3.2.5. Relación entre gestión administrativa y comunicación	89
3.2.6. Relación entre gestión administrativa y autorrealización	90
3.3 Prueba de hipótesis	91
3.3.1. Hipótesis general	91
3.3.2. Hipótesis específicas	92
Capítulo IV Discusión	96
Capítulo V Conclusiones	101
Capítulo VI Recomendaciones	104
Capítulo VII Referencias bibliográficas	106
Anexos	111
Anexo 1 Matriz de consistencia	112
Anexo 2 Instrumentos	116
Anexo 3 Validación de expertos	122
Anexo 4 Base de datos	149

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Definición operacional de gestión administrativa.	61
Tabla 2. Operacionalización de clima laboral	62
Tabla 3. Distribución absoluta y porcentual de docentes por instituciones educativas de la Red N° 1 de Ventanilla. 2014.	64
Tabla 4. Juicio de expertos del cuestionario gestión administrativa	65
Tabla 5. Juicio de expertos del cuestionario Clima laboral	67
Tabla 6. Valores Alfa de Cronbach para gestión administrativa y dimensiones.	67
Tabla 7. Valores Alfa de Cronbach para clima laboral y dimensiones.	68
Tabla 8. Baremo del cuestionario gestión administrativa.	69
Tabla 9. Baremo del cuestionario de clima laboral.	70
Tabla 10. Baremo de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.	70
Tabla 11. Niveles de gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	71
Tabla 12. Niveles de gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	74
Tabla 13. Niveles de planificación en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014	75
Tabla 14. Niveles de organización en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	76
Tabla 15. Niveles de comunicación en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	77
Tabla 16. Niveles de control en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	78
Tabla 17. Niveles de autorrealización del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	79
Tabla 18. Niveles de autorrealización del clima laboral, según docentes en	

	la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	80
Tabla 19.	Niveles de involucramiento laboral del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	81
Tabla 20.	Niveles de supervisión del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014	82
Tabla 21.	Niveles de comunicación del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014	83
Tabla 22.	Niveles de condiciones laborales en el clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	84
Tabla 23.	La gestión administrativa y clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	85
Tabla 24.	La gestión administrativa y autorrealización en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	86
Tabla 25.	La gestión administrativa e involucramiento laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	87
Tabla 26	La gestión administrativa y supervisión en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	88
Tabla 27	La gestión administrativa y comunicación en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	89
Tabla 28	La gestión administrativa y condiciones laborales en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	90
Tabla 29	Contraste de hipótesis de gestión administrativa y clima laboral.	91
Tabla 30	Contraste de hipótesis de gestión administrativa y autorrealización.	92
Tabla 31	Contraste de hipótesis de gestión administrativa e	

	involucramiento laboral.	93
Tabla 32	Contraste de hipótesis de gestión administrativa y supervisión.	94
Tabla 33	Contraste de hipótesis de gestión administrativa y comunicación	94
Tabla 34	Contraste de hipótesis de gestión administrativa y condiciones laborales.	95

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema del diseño correlacional.	63
Figura 2. Fórmula de confiabilidad Alfa de Cronbach.	68
Figura 3. Niveles de gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	74
Figura 4. Niveles de planificación en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	75
Figura 5. Niveles de organización en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	76
Figura 6. Niveles de comunicación en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	77
Figura 7. Niveles de control en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	78
Figura 8. Niveles del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	79
Figura 9. Niveles de autorrealización del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	80
Figura 10. Niveles de involucramiento laboral del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	81
Figura 11. Niveles de supervisión del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	82
Figura 12. Niveles comunicación del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	83
Figura 13. Niveles de condiciones laborales, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.	84
Figura 14. Niveles de gestión administrativa y clima laboral en las	

	instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	85
Figura 15	Niveles de gestión administrativa y autorrealización en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	86
Figura 16	Niveles de gestión administrativa e involucramiento laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	87
Figura 17	Niveles de gestión administrativa y supervisión en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	88
Figura 18	Niveles de gestión administrativa y comunicación en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	89
Figura 19	Niveles de gestión administrativa y condiciones laborales en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.	90

Resumen

La tesis “La gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014”, tuvo como problema general ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014? y como objetivo general: Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

La investigación realizada fue de tipo básico, de diseño no experimental, de nivel correlacional, de corte transversal, y de enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 184 docentes y la muestra fue de tipo censal con 184 docentes con un muestreo no probabilístico. El cuestionario de gestión administrativa tuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0.969 y el clima laboral 0.953; mientras que su validez fue verificada por el juicio de expertos de la UCV.

Según el análisis estadístico de independencia y correlación realizado a través la Chi cuadrada y el rho de Spearman, se observa que existe entre gestión administrativa y el clima laboral con una relación positiva y significativa ($r_s = 0,525$, $p = .000$) en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Palabras claves: Gestión administrativa, clima laboral.

Abstract

The thesis "The administration and labor climate in Educational Institutions Educational Network No. 01 Pachacutec - UGELs Window, 2014" I had the general problem What is the relationship between the administration and the working environment in the institutions educational educational Network No. 01 Pachacutec - UGELs Window, 2014? and overall objective: Determine the relationship between the administration and the labor climate in Educational Institutions Educational Network No. 01 Pachacutec - UGELs Window, 2014.

The investigation was basic type, non-experimental, correlational level, cross-sectional and quantitative approach. The population consisted of 184 teachers and census-type sample was 184 teachers with a non-probability sampling. The questionnaire administration had a Cronbach's alpha value of 0.969 and 0.953 working environment; while its validity was verified by expert judgment of the UCV.

According to the statistical independence and correlation analysis performed by Chi square and Spearman rho, is observed between administration and the working environment with a positive and significant relationship ($r_s = 0.525$, $p = .000$) in the Institutions educational educational Network No. 01 Pachacutec - UGELs Window, 2014.

Key words: administrative management, working environment.

Capítulo I
Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1. Nacionales

Monteza (2012), presentó la tesis Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital de Essalud Chiclayo, 2010. Tesis para optar el grado académico de magister en enfermería, por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Postgrado. Chiclayo, Perú. La presente investigación tuvo como propósito central analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Essalud Chiclayo, 2010. La investigación basó su estudio desde una perspectiva cuantitativa, con énfasis: descriptivo y transversal. Se contó con una población de 46 enfermeras que laboran en el servicio de centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo; abarcando un período de análisis desde noviembre de 2010 hasta julio de 2011. Se utilizaron instrumentos consistentes en dos cuestionarios válidos vía el criterio de expertos; los datos fueron procesados utilizando la estadística descriptiva e inferencial al 95% de confiabilidad. Como resultados, la investigación da cuenta que 42% de enfermeras considera que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho. Situación que fue comprobada vía la utilización de la prueba de contrastación de hipótesis chi cuadrado, determinando que el clima laboral influye en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico. Se infiere que el clima laboral y la satisfacción laboral son pilares fundamentales en las organizaciones competitividad. Cualquier variación en éstos, afecta el ambiente de trabajo y forzosamente a los que los integran.

Quichca (2012), realizó la investigación titulada Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 – I del Instituto Superior Particular “La pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho. Perú, presentado en la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. La metodología seguida descriptiva-correlacional de diseño no experimental, de

corte transversal, con un enfoque cuantitativo. Tuvo como muestra probabilística con selección sistemática a 124 estudiantes de una población de 328. Los resultados obtenidos demuestran una clara asociación significativa entre la calidad de la gestión administrativa y el desempeño docente (Inercia: 79,1%: $\chi^2 = 50.35$; $p = 0,00$).

Pérez (2010), presento la tesis El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación., por la Universidad San Pedro, Escuela de Postgrado. Chimbote, Perú. Este trabajo es el resultado de un estudio de clima laboral y calidad de atención al cliente en el SENATI. La investigación es de tipo descriptivo-correlacional. La muestra estudiada fue 19 trabajadores para clima laboral y 206 estudiantes para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida, se utilizó la técnica el muestreo probabilístico para estudiantes donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual estuvo conformado por de 38 pregunta para clima laboral y 1 preguntas para atención al cliente, teniendo cinco alternativas de respuestas. Como técnicas estadísticas para determinar la correlación se utilizaron: Medidas de dispersión (varianza y desviación estándar) y medidas de tenencia central (media, mediana, moda) además de correlación R Pearson, Spearman Brown, r de dos mitades (rdm); para la prueba de bondad de ajuste se hizo uno del Chi Cuadrado y el Coeficiente de Alfa de Cronbach. Se concluyó según los resultados que no existe un clima laboral favorable así como también la atención brindada es mala, puesto que los estudiantes_ afirman estar insatisfechos con la atención. Aprobando la hipótesis de investigación. Complementariamente, En cuanto a la relación existente entre el efecto del clima laboral y la calidad de atención al cliente, se obtuvo que la mayor proporción fue 47%, esto indica que tiene un mal clima laboral y a su vez hay insatisfacción de los estudiantes en cuanto a la atención; en cambio, un 26% se siente regular con la atención y el 0% satisfechos, por otro lado los trabajadores que perciben un clima regular se ve reflejado en un 11% los estudiantes no están ni satisfechos, ni insatisfechos con la atención y otro 16% están satisfechos. De otra parte, la media

de la primera variable, Clima laboral, es de 1.26 es decir, el clima laboral de la universidad es malo. Por otro lado la media de la variable Calidad de atención al cliente es de 1.59 se ve reflejado en una insatisfacción del cliente en cuanto a la atención brindada en la institución. Finalmente, con el Chi Cuadrado se ha confirmado que si existe un buen clima laboral entonces existirá una buena atención al cliente. Por tanto, los resultados encontrados en el trabajo de investigación de clima laboral y calidad de atención se concluye que existe una relación significativa ($p= 0.003$).

Daniel (2010), sustentó la tesis doctoral: El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote, por la Universidad San Pedro de Chimbote. La investigación es de tipo descriptivo-correlacional. La muestra estudiada fue 19 trabajadores para clima laboral y 206 estudiantes para saber cuan satisfechos se sienten con la atención recibida, se utilizó la técnica de muestro probabilístico para estudiantes donde todas las unidades de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual estuvo conformado por de 38 preguntas para clima laboral y 21 preguntas para atención al cliente, teniendo cinco alternativas de respuestas. Como técnicas estadísticas para determinar la correlación se utilizaron: Medidas de dispersión (varianza y desviación estándar) y medidas de tendencia central (media, mediana, moda) además de correlación R, Pearson, Spearman Brown, r de dos mitades (rdm); para la prueba de bondad se hizo uno del chi-cuadrado χ^2) y el coeficiente de alfa de Cronbach. El tesista concluyó, según los resultados obtenidos, que no existe un clima laboral favorable, así como también la atención brindada es mala, puesto que los estudiantes afirman estar insatisfechos con la atención. Aprobando la hipótesis de investigación. El análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones para el estudio, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75% de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores. Otra conclusión relevante a la que llegó el tesista, fue que existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. Es decir, si la

persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes; ya que son ellos quienes son la pieza importante en la empresa. Puesto que si se quiere lograr una excelente atención al cliente, ésta se lograra únicamente después de haberla logrado internamente.

Martínez (2010), presentó la tesis Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – Red N° 7 del Callao. Tesis para optar el grado académico de magister en Educación, por la Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Educación. Unidad de Postgrado. Lima, Perú. La presente investigación tiene como propósito medir la relación que existe entre la variable Gestión Educativa de los directores y la variable Cultura Organizacional, a fin de buscar nuevas formas de cultura organizacional que permitan conducir las instituciones educativas de forma eficaz y eficiente .para ello se empleó un diseño de investigación de tipo descriptivo correlacional aplicada a una población de 189 personas, se contó con dos cuestionarios, que tienen 77 preguntas las cuales permitieron comprobar el grado significabilidad de las mismas, se utilizó también el enfoque sistémico para la variable Gestión Educativa y el enfoque humanístico gerencial para medir la cultura organizacional sustentada por Robbins, los resultados evidencian el grado de confiabilidad de ambas variables . Lo que se constata en el resultado alcanzado, concluyendo en forma precisa, dando validez al trabajo ejecutado en la Red N° 7 del Callao. Entre los hallazgos, se consignan los siguientes: Primera, Se pudo determinar la relación que existe entre la gestión educativa de los directores y la cultura organizacional, confirmando una relación directa entre las variables planteadas, es decir a una buena gestión educativa le corresponde una alta cultura organizacional, Segunda, Con respecto a la gestión educativa que realizan los directores, los resultados evidenciaron que las relaciones interpersonales es buena (71.40%), su capacidad de liderazgo es buena (61.90%), la toma de decisiones es buena (57.10%) y la planificación estratégica también es buena (47.60%). Finalmente, con respecto a los niveles de gestión de los directores en las instituciones educativas de secundaria de la Red N° 7 del Callao, los

resultados evidenciaron que según la opinión de los directores existe una gestión educativa buena (61.9%), sin embargo los resultados en el personal administrativo con respecto a la gestión educativa fue Mala (41.3%) y los Docentes, opinaron que la gestión educativa fue regular (60.8%).

1.1.2 Internacionales

Correa (2013), presentó la tesis: Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran, para optar el grado de magister por la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia. El presente estudio se realizó en el marco de la línea de Liderazgo y Gestión Educativa, en donde se toman algunos apartes del pensamiento sistémico que distingue y religa sin desunir teniendo en cuenta como parte importante al orden en donde éste mantiene una relación dialógica (antagonista, competidora y complementaria al mismo tiempo) entre el orden, el desorden y la organización. Estos aspectos (el orden, desorden y organización) se ven bastante fuertes en este trabajo de investigación que tienen que ver con el tema del clima laboral pues no es una temática que se presente sola y no es una unidad que no se pueda desordenar, pues precisamente se pretende también generar un desorden en los conceptos relacionados con el liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo que se dan en el contexto elegido, los cuales juegan un papel importante en la medida en que todo el tiempo están interactuando como actores indispensables en la construcción del clima organizacional. Esta investigación se realizó desde la propuesta del enfoque cualitativo de investigación. Se sustentó en la metodología del estudio exploratorio a través de una encuesta que permitió recolectar información, recogiendo al mismo tiempo opiniones y variedad de datos de la población para hacer un primer análisis del clima laboral en Faedis. Trabajo con una muestra de 35 funcionarios de la Facultad de Estudios a Distancia. La conclusión relevante, referida al clima laboral señala que hay que hacer muchas reflexiones sobre los resultados de las evaluaciones que se le hacen a todos los funcionarios, pues al parecer, no muestran verdaderamente la realidad. Además, no se hace una retroalimentación sobre los resultados de la misma, pues se debe

tener en cuenta que las evaluaciones que se aplican deben tener algunos fines, alguno de ellos son precisamente cambiar comportamientos, aptitudes y percepciones de los funcionarios buscando el mejoramiento individual, grupal y de los procesos académicos y administrativos que se vayan dando. Todo esto redundando directamente en el mejoramiento del clima laboral. Por tanto puede concluir que la encuesta en general muestra un gran sentido de pertenencia de los empleados, en donde están dispuestos a trabajar por el mejoramiento de todos los procesos y aumentar la calidad de la organización, por tal motivo se considera necesario implementar programas para el ejercicio de un buen liderazgo, empoderamiento y gestión por los valores institucionales, aprovechando la actitud receptiva de los funcionarios y apertura para incorporar nuevas formas de ver el clima laboral y las estrategias para mejorarlo o fortalecerlo.

Del Valle Medina (2012), realizó la investigación titulada Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior, presentada en la Universidad de Oriente de Venezuela, para optar el grado de Magister en Ciencias Administrativas con Mención en Gerencial General. La investigación fue de tipo descriptiva longitudinal retrospectiva y cuali-cuantitativa, diseño documental de campo. La muestra estuvo conformado por 324 alumnos fue de muestreo probabilístico aleatoria simple estratificada. Por último, a través del análisis de la correlación de Pearson se pudo determinar que (a) las variables que correlacionan en mayor medida vienen representadas por la planificación con la responsabilidad docente ($r= 0,848$), la ejecución con la evaluación ($r= 0,824$) y las relaciones interpersonales con la motivación ($r= 0,823$). (b) La variable porcentaje de alumnos aprobados presenta correlaciones bajas con las otras variables del desempeño docente ($r \leq 0,30$), por lo tanto, no existe relación alguna entre el desempeño del docente en el aula y el porcentaje de alumnos aprobados. Igual comportamiento se observa con las variables asociadas al desempeño docente y las variables asociadas a la evaluación de credenciales, por lo tanto, no existe relación alguna entre las credenciales del docente y su desempeño. Un docente con excelente perfil no garantiza un óptimo desempeño en el aula y un docente

con excelente desempeño no garantiza un elevado porcentaje de alumnos aprobados, según el caso estudiado. Todo profesional –y especialmente el de la educación- debe ser eficiente. Independientemente de las motivaciones, las expectativas o cualquier otro factor que los condicione, y esto implica en primer lugar que sea profesionales y comprometidos con su tarea. Entre los hallazgos más importantes se tiene: Para elaborar la propuesta del modelo de gestión académica basado en la medición y el análisis de los resultados del desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en los institutos de educación superior, se realizó un estudio previo del rendimiento académico porcentual por docente de las asignaturas de las carreras de Ingeniería Industrial y de Sistemas que se dictan en la ERCSA, cuyo porcentaje de aplazados superara el 70%, resultando Matemática I con 83,71%, Química General con 76,44%, Matemática II con 76,37%, Física I con 76,04% y Química I con 72,60%. Por lo tanto, ninguna de las asignaturas estudiadas cumple con los criterios de calidad y resultados utilizados por Balza (2008), quien establece un riesgo académico máximo permisible de 20%, conformado por un 15% para Aplazados y 5% para Retiros. En cuanto a este último, cuando se realizó el análisis por docente, el 4,77% de ellos superó el 5% de alumnos retirados.

Paúcar (2012), sustentó la tesis Como influye en el clima laboral del personal administrativo y docente del Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil de la Dirección General de Aviación Civil el cambio de dependencia al Magisterio Nacional, Trabajo de Investigación sobre Psicología Industrial, Gestión de Personal, Condiciones de Trabajo específicamente el Objetivo Fundamental es determinar la influencia del cambio de legislación institucional en el clima laboral de una institución educativa privada a pública. La incertidumbre e inestabilidad laboral y económica; ha motivado a probar que el clima laboral del personal administrativo y docente, se afecta por la aplicación de la nueva legislación laboral. Se fundamenta teóricamente en la corriente humanista de Chiavenato; cuyo principio es a mayor motivación mejor clima laboral en una organización: ánimo, interés y colaboración. Investigación diferencial no experimental, con método inductivo-deductivo. A una población total de sesenta y cinco colaboradores se ha evaluado clima laboral antes y después de la transitoria

octava, cuyos resultados han evidenciado afectación drástica del clima laboral. EL diseño de investigación fue mixto. Las conclusiones a la que arribó la tesista, son: 1) El cambio de dependencia del COTAC al Magisterio Nacional conllevó a la aplicación de la Ley Orgánica del Servicio Público y a la Ley Orgánica de Educación Intercultural respectivamente, lo que afectó drásticamente el clima laboral. 2) Asimismo, al esgrimir un nuevo régimen laboral se manejó altos niveles de desadaptación, que influyó de manera clara en el compañerismo, afectado las relaciones inter personales, uno de los indicadores del clima laboral.

Vargas (2010) presentó la tesis Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Tesis para optar el grado académico de magister. Programa de Maestría. Administración del desarrollo humano y organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia. El presente trabajo partió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral de la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal y cuál debe ser su Plan de mejoramiento? Por lo tanto tuvo como objetivo general identificar las condiciones actuales del clima laboral en la administración municipal de Santa Rosa de Cabal y proponer un plan que permita el mejoramiento de este. Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 133 personas pertenecientes a las diferentes secretarías y niveles jerárquicos existentes. El instrumento utilizado fue Clima “18” que mide 18 factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron aprecio por las ideas de los trabajadores, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relaciones entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados y los cambios, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas. Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos. Entre algunos resultados hallados se pueden citar los siguientes: Factores como sentido de pertenencia, concertación y participación,

relación con los jefes muestran un buen nivel de aceptación, siendo las relaciones con el equipo de trabajo el factor con más alta calificación con un 83%, notándose a funcionarios comprometidos con la entidad, siendo esta la “percepción que tiene el trabajador sobre la calidad de las relaciones entre él y los miembros de su equipo de trabajo. Igualmente otros factores como satisfacción por los recursos, riesgo y bienestar presentan una calificación por debajo del 60%, siendo de suma importancia trabajar estos factores que se convierten de manera directa en motivación para los colaboradores en todos los niveles ya que al mejorar esta satisfacción se permite desempeñar eficazmente su trabajo, además de la búsqueda del bienestar personal. Un factor de suma importancia como lo es el liderazgo presenta una situación crítica por debajo del 60% en siete de las catorce secretarías o áreas en estudio, lo cual indica la necesidad de capacitación en la forma de ejercer el liderazgo en la organización y el manejo del poder. El factor remuneración con calificación media, da respuesta a la insatisfacción existente en el 64% de las Secretarías sobre las políticas salariales, pero este factor no es susceptible de modificaciones por tratarse de asignaciones dadas según las normas de la función pública vigentes, lo que denota el desconocimiento existente en el tema. Finalmente la mirada que se hizo sobre el clima organizacional que se percibe en la Alcaldía Municipal de Santa Rosa de Cabal, se realizó desde la medida perceptiva de los atributos organizacionales que es un enfoque integrador, ya que se tuvo en cuenta tanto lo objetivo como lo subjetivo, la calificación promedio fue del 64%, mostrando un clima según la escala determinada en alta satisfacción ubicada entre el 61 y 80 %.

Alvarado (2011), la presente investigación versa sobre: Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo Colegio Técnico Agropecuario “Oriente Ecuatoriano”, del Cantón Palanda, provincia Zamora Chinchipe, período 2010 – 2011; se enmarcó en el campo analítico, descriptivo y explicativo, para dar solución a las problemáticas de liderazgo que se viene dando en dicha institución. En este trabajo el tesista planteó como objetivo general: analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos. Se trabajó con la aplicación de encuestas a: directivos,

docentes, estudiantes, padres de familia y entrevista al rector; a través de la misma me fueron de mucha utilidad para el trabajo de campo; el mismo que me permitió verificar los problemas que existen en la institución. El liderazgo educacional para mi criterio son las capacidades que tiene cada individuo para influir en un grupo de personas, haciendo que se trabaje con entusiasmo, y lograr que se cumpla los objetivos propuestos; la gestión es la acción y efecto de gestionar o administrar, permitiendo orientar las acciones hacia un fin determinado; los valores son los que forman al hombre íntegramente, y la verdadera educación deber ser en valores. En base a los resultados obtenidos, y consciente de las deficiencias que existe en el establecimiento investigado, he creído conveniente plantear una propuesta de mejora, basado en seminarios-talleres y actividades, que coadyuven el mejoramiento de la gestión del liderazgo y valores en la comunidad educativa; y así solventar los problemas que se susciten en la institución. Por tanto, la tesista concluye que existe deficiente gestión y liderazgo por parte de las autoridades, lo cual afecta a la administración del Colegio Técnico Agropecuario “Oriente Ecuatoriano” e impide su progreso educativo.

1.2. Marco teórico

1.2.1. La gestión administrativa

La gestión administrativa, desde la perspectiva de Fayol (1841) consiste en “prever, organizar mandar, coordinar y controlar” la actividad de los hombres en una determinada organización, siendo el gerente el responsable de manejar a los hombres. En el caso de una institución educativa, esta función primordial la desempeña el director para hacer posible su labor de gestión educativa necesita conocer las políticas educativas, estimular en el personal docente y administrativo buenas prácticas de desempeño laboral y velar porque éstos asimilen o adquieran conocimientos de modo tal que puedan aplicarla de forma innovadora en la institución educativa con la certeza de generar nuevo conocimiento; pero además, el director dentro de las funciones administrativas que le compete debe señalar los lineamientos que ayuden a la gestión administrativa a convertirse en un soporte sólido, flexible, pertinente y de calidad que esté al servicio del proceso de enseñanza y aprendizaje, y de esta forma posibilitar entre los estudiantes un

aprendizaje significativo, como parte de los logros educativos que éstos debe adquirir sin cortapisas.

De lo expresado se deriva que para obtener logros educativos es necesario aplicar de modo científico los alcances de gerencia en el ámbito educativo, pero para que se dé en el terreno práctico dicha aplicación de los principios y fundamentos administrativos es importante lograr el involucramiento de los actores educativos en el proceso de planeación, organización, dirección y evaluación del complicado proceso de enseñanza y aprendizaje con una perspectiva estratégica. Y, para que ello ocurra es necesario trabajar sobre propuestas concretas que no se construyen de la noche a la mañana, sino que pasa por una asimilación permanente de experiencias y conocimientos adquiridos tanto de forma individual como colectiva que va enriqueciendo a la organización, y extensivamente a cada uno de sus integrantes que trabajan en la institución educativa bajo las prerrogativas de una dirección participativa, el trabajo de equipo y la participación institucional; pero también, como fruto de los conflictos y la variabilidad de políticas educativas que han desgajado paradigmas para recalcar en lo que hoy se conoce como excelencia educativa.

En suma, se debe desmitificar que la gestión administrativa solo es potestad de gerentes o una élite de tecnócratas, por el contrario, es un conjunto de actividades de connotación táctica como estratégica, de dirección y administración que involucra a todos los miembros de la escuela.

1.2.2. Concepto de gestión administrativa

Para efecto de la definición de gestión administrativa se considera los aportes teóricos de los siguientes autores:

Fayol (1841) se encargó de dar una exposición acerca de la teoría administrativa, pues fue el primero en delinear las funciones administrativas ya que “registró a la planeación, organización, mando, coordinación y control como elementos de la administración“(Vélez, 2007, p. 68).

Por su parte Terry (1990) sostiene que la administración “es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Coincidiendo con el concepto primigenio de Fayol, Terry concibe a las funciones administrativas como elementos que permiten cumplir objetivos tomando como medios los recursos humanos y materiales. De esto se colige que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente las tareas establecidas por la organización, las mismas que están supeditadas al objetivo central de ésta.

Por su parte Hurtado (2008) sostiene que:

La gestión administrativa es una actividad humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna (p. 51)

Aunque este concepto resulta genérico, no obstante el autor reseña el término “gestión administrativa” como una actividad humana orientada a objetivos.

A partir de los conceptos esbozados el tesista se permite establecer el siguiente concepto de gestión administrativa: Es una actividad humana que se apoya en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control que conforman un proceso para cumplir objetivos precisos tomando como medios los recursos humanos y materiales, hacia la consecución de un noble fin.

Por tanto, los actos de la gestión administrativa tienen una connotación táctica y estratégica para cualquier organización.

Hasta aquí se ha perfilado un concepto de gestión administrativa sustentado en los aportes de los precursores de la gestión administrativa, sin embargo se

hace preciso establecer una definición mucho más específica que esté relacionada con la escuela o la institución educativa.

1.2.3. Definición de la gestión administrativa en la institución educativa

Antes de proceder a definir gestión administrativa en la institución educativa, es preciso establecer algunos alcances conceptuales.

De acuerdo con la Ley General de Educación (LGE) N° 28044 se concibe la institución educativa como ámbito físico y social donde tiene lugar la actividad curricular que da lugar al proceso de enseñanza y aprendizaje orientado al logro de aprendizajes y la formación integral de los estudiantes. Siendo una comunidad de aprendizaje tiene lugar entonces la prestación del servicio educativo. Asimismo el Reglamento de la Ley General de Educación, señala expresamente en el artículo 52, que la institución educativa en su gestión es un ente que tiene autonomía pedagógica, institucional y administrativa en el marco de las políticas y normas nacionales, regionales y locales, asimismo, establece una identificación terminológica de las instituciones educativas, por ejemplo, en el nivel de educación primaria regular se denomina escuela, mientras que las instituciones educativas que ofrecen los niveles de primaria y secundaria, se llama colegio. Complementariamente, la LGE establece los objetivos de la gestión educativa, del cual lo más importante es aquella que señala lo siguiente: Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.

En buen romance, la actividad del Director deberá estar abocada a establecer la concordancia de las actividades administrativas y subordinarlas a las de carácter pedagógico.

Con estos elementos esclarecidos previamente se puede decir con propiedad la existencia de una gestión administrativa de las instituciones educativas. Siendo así es lícito entonces pasar a definir gestión administrativa de las instituciones educativas como un conjunto de actividades humanas promovidas por el director en un ámbito físico y social que se apoya en la

planeación, organización, dirección y control con el fin de implementar el currículo y dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia el cumplimiento de objetivos precisos tomando como medios los recursos humanos (directivos, docentes, personal administrativo) y materiales (infraestructura, equipamiento, materiales educativos, etc.) para un manejo eficiente, eficaz e innovador de la institución educativa rumbo a la excelencia educativa.

Como la Ley asigna responsabilidad de conducción de la institución educativa a una autoridad, en este caso el Director es lícito por extensión hablar de una gestión administrativa del director en la institución educativa.

1.2.4. Elementos de la gestión administrativa

Abordar la gestión administrativa, tal como lo indica Alvarado (2003), es asumirlo en un doble aspecto como: elemento estratégico porque consiste en:

...dinamizar el funcionamiento institucional y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos –docentes y no docentes- para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones tendientes al logro de los objetivos y metas institucionales (p. 133).

Es decir, se trata de establecer objetivos que deban ser alcanzados mediante la motivación personal y el estímulo de los equipos de trabajo con la perspectiva de alcanzar las metas institucionales. En buena cuenta, ejercer el liderazgo para que se cumplan con las responsabilidades que son asignadas por el gerente.

El otro aspecto a considerar es el enfoque de calidad, es decir asumir la filosofía del mejoramiento continuo dentro de la organización con la finalidad de alcanzar estándares de calidad que permitan a la organización ofrecer un servicio de calidad.

Por todo ello, el enfoque pertinente que se desprende de lo señalado es el gerencial, es decir orientado a la administración de los recursos orientados a alcanzar un fin.

Al respecto, Alvarado (2003), sostiene que:

La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva (p. 15).

En otras palabras, los gerentes deben poseer habilidades directivas que les permitan cumplir con efectividad las funciones administrativas.

En el campo de la administración son cuatro las dimensiones que se encuentran relacionados con la gestión administrativa del gerente (o director) son: la planeación, organización, dirección y control.

Planeación

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) este momento “implica determinar las metas y medios de la organización para alcanzarlas”, para reforzar este punto de vista estos autores señalan tres razones: a) Una de carácter estratégico que consiste en establecer una dirección general para el futuro de la organización, por ejemplo: aumentar las utilidades, lograr una mayor participación en el mercado y la responsabilidad social; b) Cumplimiento de los objetivos luego de identificar y destinar los recursos de la organización al logro de sus metas, y c) Priorizar las tareas para decidir cuáles tareas deben realizarse para alcanzar las metas. (p. 9).

Por el lado de Correa y López (2004) refiriéndose a la planeación estratégica, señala que “es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo”. (p. 23)

De modo que planear es pensar de un modo estratégico, si se puede decir pensar en las perspectivas futuras por la que ha de transitar la organización, para el cual es necesario proyectar el presente hacia el futuro bajo una dirección acertada; pero además, tener la convicción de cumplir con el objetivo trazado, priorizando actividades que permitan alcanzar las metas establecidas para un periodo determinado.

Por otro lado planear significa adoptar un pensamiento estratégico, porque tal como lo señala Correa y López (2007), permite tener en cuenta los siguientes aspectos: a) Mantener concentrada la atención tanto en el futuro como en el presente, es decir se engarza las tareas presentes y futuras, b) Reforzar los principios adoptados en la misión, visión y estrategia, esto significa que en el proceso de la práctica se va ajustando los propósitos, c) Apoyar la comunicación y planeación de funcionamiento holístico, que consiste tener una visión totalizadora de la marcha de la institución en el plano interno y en sus interacción con el medio sociocultural; d) Motivar a los directores para que observen la planeación desde un marco perspectivo-prospectivo, es decir proveyendo a partir del presente las posibilidades futuras a partir de las decisiones adoptadas, e) ahorrar tiempo, reducir el conflicto y aumentar el poder del esfuerzo humano, mediante lazos sinérgicos, f) Transformar la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición, es decir si se puede gerenciar los objetivos inmediatos estos pueden ser medibles, g) Acentuar la planeación del equipo que dé a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados, esto quiere decir que es importante empoderar a los integrantes del equipo para ampliar la perspectiva del trabajo conjunto y obtener resultados pertinentes y relevantes, h) Proporcionar un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos, significa que es importante sensibilizar previamente, esto es persuadir para que las tareas se cumplan y se puedan medir las acciones emprendidas.

Finalmente, existen razones que todo director debe conocer y tomar en cuenta al momento de efectuar la planeación estratégica, Correa y López (2007) consideran las siguientes:

Asegurar la organización: Quiere decir que durante el proceso de planeación es fundamental promover el compromiso compartido para con la organización afianzando las ideas fuerzas en cada persona para estimularla y hacerla formar parte de visión y misión institucional.

Transformar la misión y visión en acción: Consiste en darle de herramientas filosóficas, científicas, metodológicas e históricas para que cumplan con la visión y la misión, para el cual es importante el desarrollo de un plan de acción, es decir en acciones eficientes.

Mantener la dirección de futuro: Implica no perder de vista por ningún momento el rumbo fijado, la hija de ruta que permanentemente debe ser evaluada para ver si se han cumplido con el camino trazado.

Encontrar lo mejor de la organización: Corresponde promover la especialización de los cuadros técnicos, estimularlos a que se desenvuelvan en el área específica donde se sienten cómodos y seguros, porque de allí han de partir las ideas creativas e innovadoras que servirán para enriquecer la cultura organizacional de la institución, que involucra una serie de protocolos como las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y presupuestos que constituyen las columnas de la gestión interna de la institución en donde los hombres lo deciden todo.

Las políticas: son elementos rectores que guían u orientan el pensamiento y la acción de las instituciones y de sus hombres a los que se subordina y permite tomar decisiones, en base a objetivos diseñados con la realidad concreta.

Los procedimientos: Son secuencias cronológicas de acciones que permiten manejar un problema o situaciones organizaciones de una institución.

Las reglas: Son órdenes que permiten seguir un curso de acción de una decisión adoptada.

Los programas: Son planes específicos con metas, procedimientos, reglas y elementos necesarios para un curso de acción que permitirá alcanzar unos objetivos predeterminados.

Los presupuestos: son las expresiones numéricas de un plan o programa que van a permitir viabilizar la realización de objetivos o metas y cuantificar los insumos y resultados esperados.

Organización

Hellriegel, Jackson y Slocum (2005, p. 9) definen esta función como “el proceso de definir quiénes tomarán las decisiones, quién realizará qué trabajos y tareas, y quién le reportará a quién en la compañía”.

En otras palabras, se trata de organizar el trabajo en cada una de las dependencias de la institución y ello implica crear una estructura interna articulada en donde cada organismo funcione de forma efectiva, sin traba burocrática y, sobre todo estén al servicio de los objetivos señalados.

Dirección

Aquí nuevamente Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) se encargan de aclarar esta función al sostener que “implica lograr que otros realicen las tareas necesarias motivándolos a lograr las metas de la organización”. (p.10)

La dirección consiste en dar orientaciones precisas por parte de los responsables al conjunto de subordinados, aplicando para ello la persuasión y articulando el pensar y el hacer en una sola dirección de forma coherente de tal modo que se vean cumplidas las metas u objetivos esbozados por la planeación y la organización.

Control

En lo que corresponde a esta parte Hellriegel, Jackson y Slocum (2005, p. 10) lo definen como “El proceso por el cual una persona, grupo u organización vigila en forma consciente el desempeño y toma acción correctiva”.

Se encarga de implementar acciones correctivas, para el cual cuenta con métodos, indicadores, estándares, técnicas e instrumentos que le permiten a la persona o ente encargado intervenir sobre algún problema, desvío de objetivos o reajuste sobre la marcha de planes concretos que deben adecuarse de modo flexible a las necesidades de la institución.

Hasta aquí se ha formulado en términos generales las funciones administrativas inherentes a cualquier organización, sin embargo, la escuela, orientada a proveer servicios educativos y estar supeditado a un sistema educativo que sigue una política educativa, tiene sus propias características definiendo en el director un conglomerado de responsabilidades que por la verticalidad de la estructura organizativa que existe, solo se limita a ejecutar directivas, poniéndosele de antemano un corsé que no le da mayor holgura para abordar las tareas que plantea el cambiante entorno micropolítico que responde a los estímulos de la macropolítica, sobreviniendo más bien conflictos y llevándole al director a desarrollar una política de “dejar hacer, dejar pasar” a fin de evitar cualquier situación confrontacional.

1.2.5. La gestión administrativa en la escuela

La gestión administrativa del director tiene como base las funciones administrativas en la escuela, sin embargo para dar dinamicidad a los acontecimientos que se dan dentro de ella es preciso tener presente la Política Educativa y conocer los instrumentos propios de ella que van a permitir orientar la gestión administrativa.

Política educativa

Toda política educativa deriva de la política general del Estado, la misma que está orientada a satisfacer el bien común de la sociedad en su conjunto de un modo integral, es decir en las esferas: económica, social, cultural y dentro de ésta, la educativa. De modo que la política es una orientación encargada de dirigir desde el Estado, a través de sus funcionarios, determinados propósitos consensuados en la esfera de lo público. Así por ejemplo, el Acuerdo Nacional trazó la política de Estado: la Educación que queremos para el año 2021 (PEN, 2007). De todo esto

queda establecido que la política educativa, tal como la señala Carda y Larrosa (2007, p. 53) hace alusión a “un conjunto de fines, principios y directrices que orientan la acción educativa del Estado...”, de modo que todo este andamiaje viene determinado por un conjunto de móviles o razones que canalizan la acción educativa, que como reitera Carda y Larrosa (2007, p. 54) no es otra cosa que las “necesidades y peticiones reiteradas de la sociedad, las grandes corrientes de pensamiento histórico, las teorías educativas y las aspiraciones de los políticos que gobiernan en cada momento”. Esto quiere decir que toda política educativa se desenvuelve en un espacio y tiempo histórico determinado, asimilando la dinámica de los cambios tecnológicos fomentados por la globalización, bajo la forma de desarrollo de competencias que posibilitan a las personas tener las habilidades y destrezas para desenvolverse con efectividad en la sociedad global. Por tanto, la política educativa viabiliza las intenciones de aquélla y la traduce en un modelo educativo que se recrea en la praxis diaria de los procesos educativos a través de una legislación educativa, que el director debe saber traducir y aplicar, por ello en la Ley N° 28044 se establece que “el director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (Art. 55°), además le asigna responsabilidades concretas entre las que destaca, el promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores. Es decir, vinculado directamente con la acreditación de la calidad educativa, exigencia que está en correspondencia con los logros educativos que debe de cumplir la institución educativa y que además en el desarrollo de competencias.

La gestión administrativa como proceso

Se sabe que las funciones administrativas son: Planeación, organización, dirección y control, que constituyen el proceso administrativo y es válido para la administración de las empresas, sin embargo en el plano de la educación, en particular en las instituciones educativas el proceso administrativo se manifiesta con las siguientes funciones administrativas: Planificación, ejecución y, evaluación y monitoreo (UNESCO, 2011).

Bajo esta premisa la gestión administrativa del director se enmarca dentro de estas funciones administrativas que constituyen columnas flexibles y pertinentes para afrontar la gestión del proceso de enseñanza y aprendizaje teniendo como punto central la calidad de la educación y la mejora continua en la tarea diaria de la escuela, de tal forma que vayan fortaleciendo los procesos de gestión, que cobra terrenalidad en el ciclo de Deming en los que se debe tener en cuenta los momentos siguientes: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, de modo que a través de este ciclo la dirección de una institución educativa pueda planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de la gestión educativa en general y, de modo particular, la gestión administrativa, utilizando y optimizando recursos humanos y materiales.

La planeación administrativa

Esta primera fase del proceso tiene que ver con la decisión sobre los objetivos que el director, el equipo directivo y los docentes han adoptado para luego definir los planes y subsecuentemente definir la programación de actividades. De modo que definido el objetivo prioritario, permite trazar tres tipos de planificación: Planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa (UNESCO, 2011).

Luego estos procesos requieren de instrumentos (Proyecto Educativo Institucional y otros instrumentos) que permiten al director y equipo directivo esbozar el proyecto educativo peculiar que desean poner sobre ruedas.

Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Antes de proceder a identificar los componentes del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para su formulación, es preciso determinar que significa el PEI.

Al respecto, Batistón y Ferreira (2005) definen el PEI como:

Un proceso continuo de construcción compartida, por decisiones de previsión acordadas por la comunidad educativa, que explica la estrategia general de desarrollo institucional y su transformación, su direccionalidad práctica,

operativa y viable, mediante actividades y procedimientos que optimicen el uso de medios y recursos, con el compromiso, desempeño y responsabilidad colectivos (p. 35)

El PEI, como instrumento de la gestión institucional, sintetiza el desagregado de líneas programáticas y operativas para las distintas dimensiones, sectores o partes de la institución, conformando un todo coherente, convergente y orientado hacia los objetivos generales de la institución.

Por su parte Isla (2008) define PEI como “el documento fundamental, del cual se derivarán todo tipo de documentos en función de la gran propuesta educativa”. (p. 37)

En efecto, el PEI es una propuesta educativa integral que proyecta la comunidad educativa al conjunto de la sociedad, y de este documento se desprenden otros importantes como la propuesta pedagógica, la propuesta de gestión, planes de trabajo, etc. Informe de Gestión Anual (IGA) que dan soporte y describen el curso de las actividades que sigue una institución educativa en función de sus propósitos y objetivos de largo, mediano y corto plazo.

Luego, en referencia al contexto en que se desarrolló el PEI, Batistón y Ferreira (2005) señalan que se debe tener en cuenta en la elaboración del PEI para un manejo adecuado de la información y tomar decisiones claras, los siguientes contextos: a) La macropolítica del Estado para el sector educación, b) El contexto socio cultural comunitario, c) La micropolítica institucional, d) La realidad institucional, e) El saber y la bibliografía disponibles sobre planificación, f) El ideario, los intereses y los propósitos de los propietarios en el caso de las escuelas privadas.

De esta manera, sostienen Batistón y Ferreira (2005) es que “se concilia el marco que da el Estado, con lo singular de cada institución y su realidad social, siendo la escuela el lugar del encuentro del Estado y la sociedad” (p. 37).

En efecto, la confluencia de la macropolítica con la micropolítica contextualizada en un marco sociocultural, permite suministrar información relevante que va permitir instrumentar la política educativa y contextualizarla en la institución educativa, para el cual el director debe demostrar capacidad de planeamiento estratégico para estructurar dichas políticas educativas propias de la realidad de la institución educativa, como por ejemplo la misión y visión institucional, el diagnóstico, la propuesta de gestión pedagógica y la propuesta de gestión institucional. Veamos de modo sucinto cada una de ellas:

Identidad del centro educativo: Es la caracterización institucional de la escuela y comprende:

La misión institucional

De acuerdo con Isla (2008, p. 39) concibe misión como “la razón de ser de la institución, lo que le da sentido a su existencia como centro educativo...”. Es decir, establece finalidad, propósito y razón de ser de la institución educativa.

La visión institucional

El mismo Isla (2008:39) luego define visión, “como el escenario altamente deseado de lo que quiere ser en el futuro el centro educativo...”. Esto es, permite proyectar el presente hacia el futuro, produciendo a base del trabajo colectivo la cristalización de la visión formulada por el centro educativo.

Diagnóstico: Es el proceso mediante el cual se identifican las debilidades y potencialidades del centro educativo. Permite la comprensión de la realidad y la identificación de las fuerzas sociales, el análisis crítico de las necesidades y las relaciones que se establecen dentro de la escuela y con la comunidad, para generar opciones de cambio y mejoramiento.

Propuesta de Gestión Pedagógica: Es el marco orientador teórico y práctico elegido por la escuela para atender las necesidades y expectativas educativas de la comunidad. De modo que asume el eje pedagógico como centro de transformación y distribución equitativa de los saberes relevantes que necesita el

niño y el adolescente, para descubrirse personal y socialmente. Esto implica una reconceptualización pedagógica y la elaboración de currículos. Así como la conjugación de los múltiples factores que intervienen en el aprendizaje: alumnos, docentes, directivos, centro educativo, padres, etc., y cuyos esfuerzos deben ser concordados en función del elemento central, el conocimiento.

Propuesta de Gestión Institucional: La propuesta de gestión es la parte de la arquitectura que sostiene la propuesta pedagógica. Es su soporte, su cauce, y por esta razón busca cambiar la manera de operar la institución educativa. En esta perspectiva, la concepción de autoridad se transforma en una práctica de conducción con responsabilidad de los servicios de la escuela y en un ejercicio de facilitación de los procesos. Para ello se requiere orientar sus áreas institucionales, principalmente la cultura o clima institucional, la medición del desempeño, las estrategias de supervisión y estímulo.

Plan curricular institucional

Respecto de la Diversificación Curricular, Sovero (2008) considera lo siguiente: “El proceso de ajuste, adecuación, complementación y enriquecimiento del diseño curricular básico para atender a la diversidad existente en cada aula se denomina diversificación curricular.” (p. 13)

De acuerdo al punto de vista del autor consiste en adaptar a través de un proceso enriquecedor los contenidos del diseño curricular básico que se han escogido de forma peculiar en el centro educativo, atendiendo a las necesidades del medio sociocultural en el que efectúa sus actividades el centro educativo. No obstante, resulta genérica la expresión.

Desde la perspectiva del tesista, la diversificación curricular consiste expresamente en modificar, enriquecer y adecuar las capacidades y actitudes de los discentes, es decir definiendo las características peculiares del educando, razón por la cual es flexible y abierto a los cambios que suceden en la sociedad.

De otro lado, el Plan Curricular Institucional es una tarea que requiere de un diagnóstico exhaustivo de la realidad concreta, es decir de la comunidad

consistente en conocer las características de los padres de familia, conocer los intereses y necesidades de los niños y adolescentes, conocer las fortalezas y debilidades del centro educativo, de la práctica pedagógica de los docentes, etc.

La formulación del Plan Curricular Institucional es una tarea que compete al director y los docentes, a través de los equipos de trabajo en los cuales analizan los lineamientos pedagógicos del Proyecto Educativo Institucional, pero además de dar bases conceptuales acerca de las decisiones técnico-pedagógicas que se asumirán en el centro educativo.

Plan anual de gestión

Laurente, Palomino y Palomino (2007), reseñan con respecto al estudio del informe de gestión anual (IGA) lo siguiente: “Es el resultado del proceso de autoevaluación de la gestión de la Institución educativa en base a la ejecución del PAT, RI en el contexto del PEI y de los indicadores de desempeño establecidos colectivamente, para cada caso.” (p. 66).

En efecto, es un balance preliminar de las actividades que se realizan en la institución educativa que involucra la gestión institucional, administrativa y pedagógica, se elabora con opinión favorable del CONEI y luego es el aprobado por la resolución Directoral de la Institución. El Plan Anual de gestión sirve de base para la formulación y actualización de los documentos de gestión del año siguiente. En las Instituciones Educativas unidocentes y polidocentes multigrado que conforman la red, cada Director de la Institución Educativa elabora su respectivo PAG, los mismos que sirven para consolidar la autoevaluación de la Institución Educativa. La DRE y UGEL realizan la evaluación externa, teniendo en cuenta los informes de gestión anual de las instituciones Educativas.

La razón de ser del PAG es que registra los logros, avances y dificultades en la ejecución del PAT y aplicación del RI, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo, a su vez contiene la rendición de cuentas en la ejecución de presupuesto anual. En resumen, es el producto de la autoevaluación de la institución y sirve de diagnóstico para el PAT del año lectivo siguiente; además es un resumen del trabajo anual que despliega la institución

educativa en la dimensión institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria, que permite consignar los avances en materia de metas establecidas.

1.2.6. Organización

En una versión preliminar del documento oficial del Ministerio de Educación de Bolivia “Gestión y planificación educativa” (2011, p. 35), se consignan diversas definiciones en torno de organización extraídas del trabajo de Alvarado (1998), así por ejemplo Galván (1997) sostiene que una organización “consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito, arreglarlas en grupos y luego asignarlas a individuos”, mientras Koontz (1994) afirma que “organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto el sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”; en cambio, Chiavenato (1995) define como “la determinación de las interrelaciones entre órganos o cargos definidos lógicamente a través de normas directrices, reglamentos de la organización, para el logro de sus objetivos”.

Como podrá inferirse de estas definiciones, la idea sustancial que caracterizan a la organización como función de proceso administrativo consiste en la clasificación de actividades, para asignar personas a su ejecución, mediante el uso de recursos, con el fin de lograr los objetivos institucionales. No obstante, desde el punto de vista del tesista organización se concibe como disponer y relacionar el trabajo para el logro de los objetivos.

El Reglamento interno

En toda institución existen mecanismos que rigen la vida interna de ésta, y la escuela no está exenta de esta regulación que es una sistematización del proceso interno del servicio educativo y de sus actores, por ello el reglamento interno es un documento orientador donde se establecen las obligaciones, deberes y derechos de los actores educativos, relaciones e interacciones y rigen los procesos educativos.

Pacheco y Baltazar (2001) afirman que el reglamento interno “Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución.” (p. 119).

En efecto, el reglamento interno es una radiografía interna en donde se expresan interrelaciones e interacciones entre los diversos estamentos que trabajan en una institución educativa. Como tal, es un documento que sintetiza las diversas normas legales en la materia de derechos de vacaciones, licencias, remuneraciones, permisos, estímulos, ascensos, capacitación y bienestar en general; pero además de las responsabilidades propias del cargo, acápite referentes al registro y control de asistencia, jornada y horarios de trabajo, las tardanzas faltas y sus respectivas justificaciones, se destaca otros mecanismos de aplicación referido a las obligaciones y al régimen disciplinario donde se indican las faltas y sanciones.

El Plan anual de trabajo

En lo que compete al plan anual de trabajo, Gallegos (2000) sostiene en referencia a este tema que “Es un instrumento de planificación que fija las metas y objetivos que deben alcanzar el Centro Educativo en un año. Comprende un conjunto de actividades y proyectos necesarios para asegurar el cumplimiento de las metas”. (p. 24)

El plan anual de trabajo constituye el documento básico de planificación del centro educativo. Exige un trabajo cooperativo de “equipo” de parte de los docentes, alumnos, padres de familia e instituciones públicas. Asimismo, el plan anual de trabajo es elaborado, ejecutado y evaluado por el Director, personal jerárquico y docente del C. E. y programas Educativos con asesoramiento de especialistas de los escalones superiores, en base a normas directivas.

1.2.7. Evaluación

El objeto de la supervisión educativa

En primer lugar, la supervisión educativa está vinculada con la aparición de la escuela, de modo que sus orígenes mismos marchan estrechamente unidos al surgimiento de la institución escolar; en segundo aspecto, está vinculada con la

organización de la escuela en donde se pone de manifiesto el proceso administrativo con las funciones administrativas, en donde la supervisión que forma parte del control, permite alertar, corregir, planear, asesorar y monitorear (seguimiento) los diversos planes formulados por la institución educativa (Pérez y Camejo, 2007).

En la Ley N° 28044, la supervisión educativa tiene como objeto la optimización del funcionamiento de las organizaciones educativas, ello implica que el objetivo de la supervisión es: 1) facilitar el logro de los fines de la educación a un nivel macropolítico; 2) promover en el ámbito micropolítico que las instituciones educativas alcancen la calidad educativa, es decir se trabaje por la autoevaluación y evaluación institucional para la acreditación educativa y de esta forma se alcancen los logros de aprendizajes de acuerdo con los estándares establecidos; 3) garantizar la aplicación de diseño curricular nacional y su diversificación en las escuelas. Todo ello orientado a construir un proyecto curricular viable e innovador.

1.2.8 Clima laboral

Definiciones

El clima organizacional es el ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el empleador puede tener con sus colaboradores, como también la relación entre los miembros del personal de la Institución. El clima organizacional tiene mucho que ver con el grado de motivación, cuando el clima es bueno brinda satisfacción a los miembros de la organización y si es malo será todo lo contrario. Esta variable es de suma importancia pues influye mucho en el estado de ánimo de las personas.

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. (Chiavenato, I. 2000, p.86)

El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.

Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a poder desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás.

Martínez (2001), afirma que “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (p. 4).

En cambio, Velásquez (2003), sostiene que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios” (p. 96).

Toda persona que labora en cualquier organización percibe su ambiente de trabajo de acuerdo a las características que posea cada una y que a la larga influye en el comportamiento de ésta. Las características pueden ser normas de desempeño, remuneraciones, estructura; el trabajador tiene una visión global con respecto a todas las variables que engloban a su entorno interno e influye en ello.

Hodgetts y Altman (1985).define al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p. 376).

1.2.9. Características del clima laboral

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan por: 1) El clima laboral hace referencia con la situación en que

tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral, 2) El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, 3) El clima laboral, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Institución, 4) El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. El clima laboral, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes, 5) El clima laboral de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima y, 6) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

1.2.10. Teoría de clima laboral de Likert

Aquí expondremos las variables que influyen en el clima laboral.

Como sabemos el clima laboral es influenciado por diversas variables que determinan el comportamiento de las personas.

Likert (citado por Rodríguez, 1999) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. (p. 161)

Variables causales: son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla y obtiene resultados, y si la variable causal se modifica en consecuencia se modificarán las otras variables: “..tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc”.

Variables intervinientes: son variables importantes ya que están orientadas a medir el estado interno de la Institución y se enfocan a los procesos que se dan en está, reflejados en aspectos como la motivación, rendimiento, y actitudes y

comunicación: "...son intervinientes las motivaciones, las actitudes y la comunicación".

Variables finales: son las variables que resultan del efecto de las variables causales y de las intermedias, pues se verán reflejados los logros de la organización tales como: productividad, ganancias y pérdidas para la Institución: "...Las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluye en las productividad, las ganancias y las perdidas logradas por la organización".

Estas variables influyen en la percepción de los miembros de la organización respecto al clima laboral.

Por ello las organizaciones deben preocuparse porque el clima laboral sea percibido de la mejor manera por sus colaboradores, ya que éste determina las actitudes y comportamientos de las personas.

Para Likert (citado por Rodríguez, 1999, p. 162) es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en si, por cuanto el sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

1.2.11. Tipos de clima laboral

Clima de tipo autoritario

Sistema I: Autoritarismo De Tipo Explotador

En este sistema las personas de alta gerencia toman las decisiones y determinan las metas para la organización, no brindan la confianza adecuada para con sus colaboradores y el ambiente donde laboran es cerrado y desfavorable. Por otro lado son pocas las veces en que se reconoce un trabajo bien hecho.

"Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los

subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes”. (Chiavenato, 2000, p. 119)

Sistema II: Autoritarismo Paternalista

En este sistema existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados, los jefes manejan muchos mecanismos de control. Las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose completamente de su conducta. Las necesidades sociales de los colaboradores estarán cubiertas, siempre y cuando respeten las reglas establecidas por la dirección.

El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia de la base a la cúspide jerárquica. (Likert (1961,1967) Citado por Rodríguez, 1999, p. 162)

1.2.12. Clima de tipo participativo

Sistema III: Consultivo

Existen Instituciones en el medio que se caracterizan por la confianza que tienen los jefes en sus empleados, pues aplican el empowerment con sus colaboradores, éstos a la vez toman decisiones específicas dentro de su ámbito en el transcurso sus funciones laborales. El clima que presenta este sistema es de confianza y armonía, ya que existe una buena comunicación entre ambas partes.

Este es un sistema organización en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles de responsabilidad. (likert (1961,1967) Citado por Rodríguez, 1999, p. 162)

Sistema IV: Participación En Grupo

Toda Institución debería tener este sistema organizacional, en el cual existe la confianza hacia los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, asimismo la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, el clima laboral es de confianza; logrando así que los colaboradores se sientan comprometidos con la organización y trabajen en equipo de esa manera seguirán contribuyendo para el logro de los objetivos.

Se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran los altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos (Likert (1961) Citado por Rodríguez, 1999, p. 163)

Dimensiones del clima laboral

De acuerdo con la propuesta de Palma (1999) el clima laboral en la realidad peruana comprende las siguientes dimensiones:

Autorrealización

Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con su perspectiva de futuro (Palma, 1999).

Involucramiento laboral

Identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización (Palma, 1999).

Supervisión

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario (Palma, 1999).

Comunicación

Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma (Palma, 1999).

Condiciones laborales

Reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento a las tareas encomendadas (Palma, 1999).

1.3 Justificación

1.3.1. Justificación epistemológica

En la presente tesis se pretende abordar las temáticas relacionadas con la gestión administrativa en el ámbito educativo de nuestro país y a nivel internacional, visto desde la perspectiva epistemológica, en la cual se centra en el proceso operacional, es decir visto desde la perspectiva funcional de la gestión en las organizaciones. En suma, busca identificar las funciones de los administradores educativos. En este sentido, a lo largo del recorrido de esta investigación se intenta brindar la posibilidad de profundizar en la acción administrativa y poner énfasis en los objetivos y resultados. Porque consideramos que la función administrativa como elemento fundamental de la realidad educativa y como lugar desde el cual se orienta el accionar educativo en su qué hacer diario, permite conocer con más profundidad el proceso administrativo. Asimismo, se pretende construir un sentido y criterio de análisis para interpretar los factores histórico-culturales del conocimiento, las diversas teorías del conocimiento y de la gestión educativa que fundamentan las prácticas educativas. Tratando de brindar elementos orientadores para una mejor comprensión de la realidad educativa en toda su complejidad y en sus múltiples dimensiones desde la gestión. Por último

se realiza un análisis crítico de algunos puntos de vista de la función administrativa en el marco de la gestión educativa.

1.3.2 Justificación teórica

De manera implícita o explícita, la justificación teórica para la elaboración de esta investigación ha sido proporcionar a los diversos actores educativos vinculados al sistema educativo de la Red N° 1 de Ventanilla datos que puedan ser utilizados para mejorar algunos de los persistentes problemas, tales como la función administrativa, comunicación, definición de objetivos, precisión de metas, relaciones humanas, organización, y optimización del servicio en la educación. En segundo término el presente estudio es importante porque busca entender el impacto de la gestión administrativa en el clima laboral tanto en función de la pertinencia contextual a investigar como en función a la manera como el investigador va comunicar los resultados hacia los actores claves involucrados en su estudio.

La gestión administrativa plantea la necesidad de que los actores educativos entiendan las investigaciones, el nivel del dominio bibliográfico internacional o nacional, el rigor en la aplicación de la metodología y procesamiento de la información, la relevancia de los hallazgos y la consistencia del conjunto de estudios, para optimizar su trabajo no como experiencias aisladas sino más bien acumulativa, que se retroalimentan unas con otras.

1.3.3 Justificación metodológica

Los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos empleados en la investigación presente serán un precedente gracias a su validez y confiabilidad para futuras investigaciones relacionadas con la gestión administrativa y el clima laboral, empleándose cuestionarios para medir u obtener información precisa. En segundo lugar, el marco metodológico empleado en la investigación sobre la gestión administrativa percibida por los docentes contribuye, gracias a los datos obtenidos, procesados y evidenciados en cifras estadísticas a tener una mejor percepción de la realidad administrativa acerca de la red n° 1 de Pachacutec.

1.3.4 Justificación práctica

Los instrumentos diseñados de acuerdo a las dimensiones e indicadores; y aplicados en la investigación, no sólo servirán para recolectar los datos pertinentes de la muestra elegida, sino que nos permiten encontrar respuestas porcentuales sobre las variables estudiadas. En un segundo aspecto, el aporte de datos generado a partir de los instrumentos en la institución intervenida podrá generalizarse e incorporarse al conocimiento científico promovido por las Escuelas de Post Grados; y además ayudar a tener un conocimiento sobre el tema de la gestión del conocimiento en el aprendizaje de los directores en el servicio. Por lo tanto, a partir del conocimiento generado en la presente investigación se verá beneficiada la Red N° 1 donde se efectuó la investigación, asimismo servirá como punto de referencia para seguir profundizando en dicho estudio por parte de los docentes investigadores, los estudiantes y la comunidad académica de las Escuelas de Postgrado, pero también el Padre de familia dentro del contexto de los aprendizajes de sus hijos, porque el presente trabajo propiciará una conciencia de cambio en los docentes comprometidos, para asumir los retos del cambio organizacional, laboral, y cultural haciéndolos partícipe en la implementación de los planes y programas de la institución para la mejora continua de la educación básica.

1.4 Problema

1.4.1 Realidad problemática

La globalización de la economía internacional ha puesto como un punto referencial en la conducción de las organizaciones, la existencia cada vez más compleja de enfoques, métodos y técnicas eficaces de gestión administrativa. De allí que cobra importancia el comportamiento organizacional y, de modo particular el comportamiento humano para determinar la efectividad de los gerentes al frente de las corporaciones. Resultado de ello se ha puesto mayor énfasis en las habilidades interpersonales de los gerentes.

Bajo estas prerrogativas, el enfoque neoclásico considera, tal como afirma Chiavenato (1999, p. 198) que “La administración es un proceso operacional

compuesto de funciones: planeación, organización, dirección y control”. Por tanto, es importante en identificar las funciones de los administradores.

A partir de este base una de las preocupaciones de los organismos financieros internacionales como es el caso del Banco Mundial (BM), es ofrecer partidas presupuestales a los Estados para que inviertan en el mejoramiento de sus sistemas de educación, para el cual han puesto especial interés en la capacitación de los directores de las escuelas y, del mismo modo, de los docentes, bajo el enfoque de la calidad. Asimismo, en el ámbito de América Latina, la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC) viene desarrollando una política multilateral sostenida por mejorar la calidad de la educación; de la misma manera, la Plataforma Regional de Educación para América Latina (PREAL) viene desarrollando acciones de difusión identificación, análisis y divulgación de buena prácticas en el campo educativo, el monitoreo del progreso de los países en materia educacional y el monitoreo de dicho progreso, que conjuntamente con el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad Educativa (LLECE), van orientando en el rubro educativo la necesidad de profundos cambios.

Siguiendo esta directiva, el Perú también ha venido mostrando enorme interés en mejorar los estándares de calidad educativa en el país, cuyo resultado es la creación del SINEACE, y en materia de gestión se ha venido dando pasos agigantados como es el caso en el Proyecto Educativo Nacional (PEN) en el que se pone énfasis en el la gestión educativa como un puntal estratégico al 2021. Y, en la actualidad el Ministerio de Educación, a través del Marco del Buen Desempeño Directivo, ha establecido un conjunto de dominios y competencias que han de servir de rasero para medir el desempeño de los directores.

Esta nueva realidad faculta poner un mayor énfasis en el desarrollo de habilidades interpersonales en los directores de las instituciones educativas, que en su gran mayoría han desarrollo funciones gerenciales de tipo autoritarias o permisivas en detrimento de la propia institucionalidad de la Escuela Pública. De allí que el interés del Estado esté centrado en el rol del director en la conducción

de la escuela. Por ello, que no llama la atención que sea el enfoque gerencial, el nuevo sistema de dirección de las instituciones educativas, abocándose de modo particular en el sujeto. Resaltando esta característica, Robbins y Judge (2013, p. 5) resaltan que “Los gerentes hacen cosas interactuando con otros individuos. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás con el propósito de alcanzar ciertas metas”. De esto se desprende la diada: gerente-función administrativa, posibilitando la estructuración de una “filosofía de acción” que permita configurar un clima laboral de la institución educativa.

Bajo las prerrogativas señaladas, en el ámbito de la UGEL Ventanilla, la gestión administrativa llevada a cabo por el director sigue siendo débil a pesar que cuenta con un equipo selecto de especialistas para orientar sobre el clima laboral. Se observa que la falencia principal radica en la ejecución.

De allí que surge el interés por generar nuevos conocimientos en torno de lo que es gestión administrativa y como se encuentra relacionada con el clima laboral. De no observarse con meticulosidad esta relación se corre el riesgo de caer en una situación anárquica en donde cada director busca imponer sus propios criterios sin ningún asidero científico. Mientras en las instituciones educativas, se observa que los planes de gestión administrativa no siguen un orden, en sus actividades que realizan en la medida que hay mucha improvisación, no tienen organizados un área específica que se responsabilice de difundir sus logros y establecer una permanente comunicación interna, es natural que el clima laboral se vea afectado.

Por ello se ha creído conveniente partir de la propia configuración del clima laboral, partiendo de la propia realidad peruana, como es el trabajo de Palma (1999), cuyo test sobre clima laboral, permite ahondar en los factores como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales en que se desenvuelven los actores del proceso educativo.

Ante esta situación, la importancia de la gestión administrativa como factor que mejora el clima laboral en las instituciones educativas de la red N° 01

Pachacútec de la UGEL Ventanilla, permite ahondar en las deficiencias anteriormente mencionadas, surgiendo algunas siguientes interrogantes de investigación.

1.4.2 Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?

Problema específico

Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la supervisión laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la comunicación en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?

Problema específico 5

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

1.5.2 Hipótesis específica

Hipótesis específica 1

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Hipótesis específica 2

Existe relación significativa entre la gestión administrativa e involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Hipótesis específica 3

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y supervisión en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Hipótesis específica 4

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y comunicación en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Hipótesis específica 5

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

1.6.2 Objetivo específico

Objetivo específico 1

Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Objetivo específico 2

Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Objetivo específico 3

Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la supervisión en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Objetivo específico 4

Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la comunicación en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Objetivo específico 5

Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Capítulo II

Marco metodológico

2.1. Variables

2.1.1 Definición conceptual

Definición variable 1: Gestión administrativa

“Es una actividad humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna” (Hurtado, 2008, p.51).

Definición variable 2: Clima laboral

“El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones “(Martínez, B. 2001, p.4).

2.2. Operacionalización de variables

2.2.1. Operacionalización de Gestión administrativa

Tabla 1

Matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Nivel y escala
Variable 1 Gestión Administrativa	Planificación	Objetivos estratégicos	1,2,3,4,5	(1) Nunca (2) Casi Nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre	Bajo: [10 - 24] Medio: [25 - 37] Alto: [38 - 58]
		Documentos de gestión	6, 7, 8, 9,10		
		Recursos técnicos	11, 12, 13, 14, 15		Bajo: [20 - 46] Medio: [47 - 73] Alto: [74 - 100]
	Organización	Recursos humanos	16, 17, 18, 19, 20		
		Recursos financieros	21, 22, 23, 24 25		
		Recursos materiales	26, 27, 28, 29, 30		
	Comunicación	Información interna.	31, 32, 33, 34, 35	Bajo: [10 - 24] Medio: [25 - 37] Alto: [38 - 58]	
		Información externa	36, 27, 38, 39, 40		
	Control	Supervisión Monitoreo Acompañamiento	41, 42, 43, 44,	Bajo: [10 - 24] Medio: [25 - 37] Alto: [38 - 58]	
			45, 46, 47		
48, 49, 50					

2.2.2 Operacionalización de clima laboral

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la variable clima laboral

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Niveles y rangos
Variable 2 Clima laboral	Autorrealización	Percepción del medio laboral para favorecer desarrollo personal y profesional contingente Perspectiva de futuro	1,7, 10, 26, 27 32, 36, 38, 46, 4	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o Siempre (5)	Bajo:[10 - 24] Medio:[25 - 37] Alto: [38 - 50]
	Involucramiento laboral	Identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento	2, 5, 11, 12, 15,		
	Supervisión	Desarrollo de la organización	17, 20, 22, 37, 44		
			Apreciaciones de funcionalidad significación de superiores dentro de la actividad		
	Comunicación	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información funcionamiento interno de la comunicación	4,9, 14, 19, 23, 24, 34, 40, 42, 49		
	Condiciones laborales	Suministro de elementos materiales, económicos y psicosociales Disponibilidad de tecnología para facilitar trabajo	8, 18, 25, 30, 33, 35, 43, 45, 48, 50		

2.3. Metodología

En la presente investigación se ha optado por el Enfoque Cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández et al., 2010, p. 4). De modo que el método empleado en nuestro estudio será hipotético deductivo y un enfoque cuantitativo.

“El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales

hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2006, p. 56).

2.4. Tipo de estudio

El tipo de investigación es descriptiva. De acuerdo con Sampieri (2010, p. 119) sostiene que “Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información sobre las propiedades, características y rasgos importantes sobre los conceptos o variables a los que se refiere”.

2.5. Diseño

El diseño de investigación es no experimental transeccional correlacional. De acuerdo con Carrasco (2013):

Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia (p. 73).

Es decir, en el diseño no experimental se limita a observar el fenómeno tal como se manifiesta y, por el corte en el tiempo para la recolección de datos es transversal o transeccional, y, correlación por cuanto se busca establecer una relación entre las dos variables de estudio.

El esquema del diseño es el siguiente:

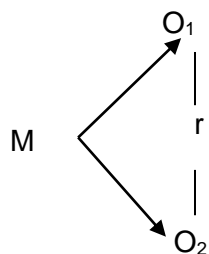


Figura 1. Esquema del diseño correlacional

Donde:

M: es la muestra

O1: La observación de la variable 1: Gestión administrativa

O2: La observación de la variable 2: Clima laboral

2.6. Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 151), señala que “la población es el conjunto de individuos o de objetos susceptibles de una observación, que poseen características comunes referidas al fenómeno de estudio”. En ese sentido, la población estuvo conformada por docentes del nivel de educación primaria perteneciente a la Red N° 1 del distrito de Ventanilla. Siendo la población de 184 docentes.

Tabla 3

Población de docentes por instituciones educativas de la Red N° 1 de Ventanilla. 2014.

Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje
5125	22	12
5129	25	14
5141	25	14
5146	28	15
5122	20	11
5127	32	17

Fuente: Elaboración propia.

2.6.2 Muestra

Sabino (1992, p. 104), define la muestra como “un número de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y por lo tanto representativa de la misma”. Es decir, es una parte representativa de una población. En ese sentido, La muestra de estudio que se ha utilizado por ajustarse a las necesidades de la investigación, es una muestra no probabilística de tipo intencional. Esto significa que se entrevistó en cada institución educativa de la Red N° 1 de Ventanilla a todos los docentes. A este tipo de muestra se le denomina también censal porque se trabaja con toda la población. Al respecto,

López (1999, p. 12), define muestra como “Aquella porción que representa a toda la población, es decir, la muestra es toda la población a investigar”

2.6.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se adoptará será el No probabilístico. Toda vez que no se selecciona al azar ninguna unidad muestral establecida.

Tabla 4

Distribución absoluta y porcentual de docentes por instituciones educativas de la Red N° 1 de Ventanilla. 2014.

Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje
5125	22	12
5129	25	14
5141	25	14
5146	28	15
5122	20	11
5127	32	17
5124	32	17
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnicas de recolección de datos

En el presente estudio se empleará la técnica de la encuesta, tanto para la variable liderazgo directivo como compromiso organizacional. Sobre el particular, Abascal & Grande (2005) sostienen que:

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población (p. 14).

Para la recolección de datos se basó en el cuestionario que es nada menos que la formulación de preguntas adecuadamente estructuradas al objetivo de la investigación.

Ficha técnica

Variable 1: Gestión administrativa

Nombre del instrumento	: Gestión administrativa
Autora	: Elizabeth Castillo Carmen
Adaptación	: Elizabeth Castillo Carmen
Estandarización	: Elizabeth Castillo Carmen – Ventanilla 2014
Administración	: Individual
Tiempo Aplicación	: 40 minutos promedio
Significación	: Evalúa las percepciones acerca de la gestión administrativa
Tipificación	: Baremo en base a prueba piloto

Ficha técnica

Variable 2: Clima laboral

Nombre del instrumento	: Clima Laboral SPC
Autor	: Sonia Palma Carrillo
Adaptación	: Elizabeth Castillo Carmen
Estandarización	: Elizabeth Castillo Carmen – Ventanilla 2014
Administración	: Individual
Tiempo Aplicación	: 40 minutos promedio
Significación	: Evalúa las percepciones de los docentes respecto del clima laboral
Tipificación	: Baremo en base a prueba piloto

2.7.2. Validación y confiabilidad

En la realización de esta investigación se efectuará la validación de contenido de los instrumentos:1) Gestión administrativa, y 2) clima laboral, mediante la técnica de juicio de expertos, a fin de que califiquen acerca de la aplicabilidad de los instrumentos estructurados para los fines de la investigación.

Validez del cuestionario gestión administrativa

Este cuestionario acerca de la gestión administrativa se aplicó en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014, fue sometido a criterio de un

grupo de jueces expertos, integrado por tres profesores con grado de Magíster y/o Doctor en Administración de la Educación que trabajan en la Universidad César Vallejo, quienes estuvieron de acuerdo con la estructura del instrumento, quedando expedito para su aplicación a la muestra seleccionada, tal como se muestra en la tabla.

Tabla 5

Juicio de expertos del cuestionario gestión administrativa

Validador	Resultado
Experto 1: Dr. Juan Abraham Ramos Suyo	Aplicable
Experto 2: Dr. Juan Hugo Ramos Gonzales	Aplicable
Experto 3: Mgtr. Flor Navarro Garay	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Validez del cuestionario de clima laboral

Este cuestionario acerca del clima laboral fue sometido a criterio de un grupo de jueces expertos, integrado por tres profesores con grado de Magíster y/o Doctor en Administración de la Educación que trabajan en la Universidad César Vallejo, quienes estuvieron de acuerdo con la estructura del instrumento, quedando expedito para su aplicación a la muestra seleccionada, tal como se evidencia en la tabla 5.

Tabla 6

Juicio de expertos del cuestionario Clima laboral

Validador	Resultado
Experto 1: Dr. Juan Abraham Ramos Suyo	Aplicable
Experto 2: Dr. Juan Hugo Ramos Gonzales	Aplicable
Experto 3: Mgtr. Flor Navarro Garay	Aplicable

Fuente: Elaboración propia.

Confiabilidad

Para establecer la confiabilidad, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, mediante la aplicación del programa SPSS Versión 21.0, en el cual están integrados todos los procesos que conducen a la obtención de las correlaciones ítem-total, esto es cada una de las correlaciones de los ítems con la escala total, que da como resultado la confiabilidad total (Alfa de Cronbach). Siendo la fórmula del estadístico la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} * \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

α = número de ítems de la escala.

$\sum Si^2$ = sumatoria de la varianza de los ítems.

St^2 = varianza de toda la escala.

Si^2 = coeficiente de confiabilidad.

Figura 2. Fórmula de confiabilidad Alfa de Cronbach.

Estudio piloto

Gestión administrativa

El estudio piloto tuvo la finalidad de determinar la confiabilidad del instrumento en 30 docentes con las mismas características de la muestra de estudio quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicó el cuestionario de gestión administrativa para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems.

En la Tabla 7, se observa que la variable gestión administrativa en su totalidad tiene un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.969 de, el cual puede considerarse como de alta confiabilidad; mientras sus respectivas dimensiones están por encima de 0.80; es decir, dentro de los valores esperados, por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 7

Valores Alfa de Cronbach para gestión administrativa y dimensiones.

Variable y Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítems
Gestión Administrativa	0.969	50
Planificación	0.869	10
Organización	0.882	20
Comunicación	0.913	10
Control	0.905	10

Clima laboral

El estudio piloto tuvo la finalidad de determinar la confiabilidad del instrumento en 30 docentes con las mismas características de la muestra de estudio quienes fueron seleccionados al azar y a quienes se les aplicó el cuestionario de clima laboral para someterla a un proceso de análisis estadístico de sus ítems.

En la Tabla 8, se observa que la variable clima laboral en su totalidad tiene un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.953 de, el cual puede considerarse como de alta confiabilidad; mientras sus respectivas dimensiones están por encima de 0.70; es decir, dentro de los valores esperados, por lo tanto, se considera al instrumento confiable.

Tabla 8

Valores Alfa de Cronbach para clima laboral y dimensiones.

Variable y Dimensión	Alpha de Cronbach	Ítems
Clima laboral	0.953	50
Autorrealización	0.744	10
Involucramiento laboral	0.721	10
Supervisión	0.707	10
Comunicación	0.855	10
Condiciones laborales	0.882	10

Baremo de la gestión administrativa

Se establecieron cinco niveles para describir la variable de estudio en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014, y sus respectivas dimensiones investigadas, para el cual se consideró los siguientes niveles: bajo, medio y alto, centrado en las habilidades que perciben los docentes con respecto a la conducta del director. De acuerdo al sistema de calificación empleado en el cuestionario, que va de una escala de medición de 1(Nunca) hasta 5 (Siempre), obteniéndose los respectivos puntajes mínimos y máximos.

En tal sentido, en la tabla 9 se muestra el baremo en función de los valores (mínimo y máximo) que fueron establecidos mediante intervalos de acuerdo con los puntos de corte porcentuales elegidos, para cada uno de los niveles establecidos.

Tabla 9

Baremo del cuestionario gestión administrativa

Dimensiones y variable	Niveles		
	Bajo	Medio	Alto
Planificación	[10 – 24]	[25 – 37]	[38 – 50]
Organización	[20 – 46]	[47– 73]	[74 – 100]
Comunicación	[10 – 24]	[25 – 37]	[38 – 50]
Control	[10 – 24]	[25 – 37]	[38 – 50]
Gestión administrativa	[50 –116]	[117 – 183]	[184 – 250]

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

Baremo del clima laboral

Se establecieron cinco niveles para describir la variable clima laboral en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014, y sus respectivas dimensiones investigadas, para el cual se consideró los siguientes niveles: Bajo, medio y alto centrado en las percepciones de los propios docentes con respecto a su labor profesional en la institución educativa. De acuerdo al sistema de calificación empleado en el cuestionario, que va de una escala de medición de 1 (Nunca) hasta 5 (Siempre), obteniéndose los respectivos puntajes mínimos y máximos.

En tal sentido, en la tabla 10 se muestra el baremo en función de los valores (mínimo y máximo) que fueron establecidos mediante intervalos de acuerdo con los puntos de corte porcentuales elegidos, para cada uno de los niveles establecidos.

Tabla 10

Baremo del cuestionario de clima laboral.

Dimensiones y variable	Niveles		
	Bajo	Medio	Alto
Autorrealización	[10 – 24]	[25 – 37]	[38 – 50]
Involucramiento laboral	[10 – 24]	[25 – 37]	[38 – 50]
Supervisión	[10 – 24]	[25 – 37]	[38 – 50]
Comunicación	[10 – 24]	[25 – 37]	[38 – 50]
Condiciones laborales	[10 – 24]	[25 – 37]	[38 – 50]
Clima laboral	[50 –116]	[117 – 183]	[184 – 250]

Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

2.8 Método de análisis de datos

En el presente trabajo se consideró los siguientes procedimientos de recolección de datos: 1) La selección del tipo de instrumento, 2) Aplicación de los instrumentos, 3) Codificación, 4) Análisis y, 5) Ordenamiento o tabulación de los datos. Una vez que se estableció la tabulación de los datos se procedió a su respectivo análisis, mediante dos métodos estadísticos: 1) El descriptivo, mediante las distribuciones de frecuencia absolutas y porcentuales; y, las medidas de tendencia central (Media, Varianza, Desviación Estándar, Máximo y Mínimo) presentadas en gráficas de barras; 2) La Inferencia estadística, el análisis se realizó con un nivel de significancia estadística de $p < .05$, asimismo con la finalidad de determinar la naturaleza de los datos también es preciso emplear la prueba de normalidad, para luego pasar a la determinación de la relación o asociación entre las variables mediante la prueba Chi Cuadrado por tratarse el nivel de categorías de tipo ordinal, y posteriormente determinar el grado de correlación mediante la Prueba de Correlación Rho de Spearman, razón por el cual se empleó el programa informático SPSS, versión 21.0 para Windows.

Asimismo, para una interpretación del grado de correlación, se ha considerado un baremo del coeficiente de correlación de Spearman en la tabla siguiente:

Tabla 11

Baremo de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.

Coeficiente	Interpretación
0,0	Relación nula
0,0 – 0,2	Relación muy baja
0,2 – 0,4	Relación baja
0,4 – 0,6	Relación moderada
0,6 – 0,8	Relación alta
0,8 – 1,0	Relación muy balta
1,0	Relación perfecta

2.9. Aspectos éticos

El presente trabajo asume como consideración ética la confidencialidad de la información obtenida, para evitar subjetividades contra los docentes que expresaron sus opiniones respecto de gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Capítulo III

Resultados

3.1. Descripción de resultados

3.1.1 Gestión administrativa

Tabla 12

Niveles de gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de gestión Administrativa	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	20	10,9
Medio	117	63,6
Alto	47	25,5
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

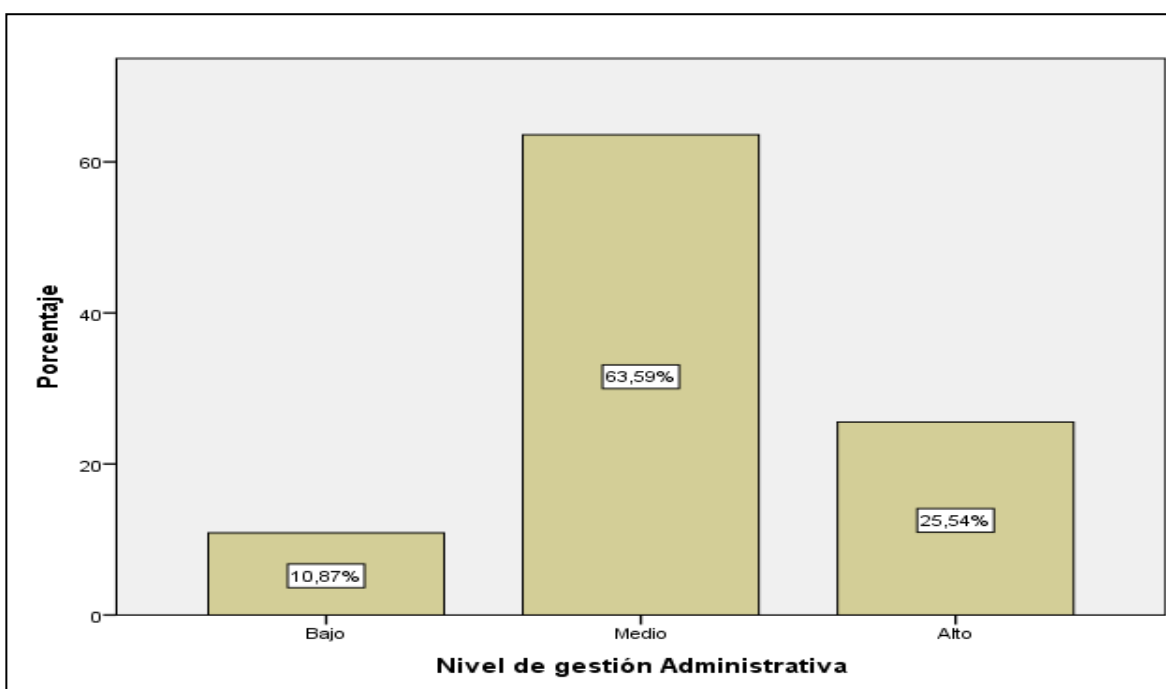


Figura 3. Niveles de gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 12 y figura 3, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 63,59% de ellos coinciden en señalar un nivel medio en gestión administrativa de directores, otro 25,54% indicaron un nivel medio y solo un 10,87% percibieron en un nivel bajo.

3.1.2. Dimensiones de la gestión administrativa

Tabla 13

Niveles de planificación en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de planificación	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	25	13,6
Medio	112	60,9
Alto	47	25,5
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

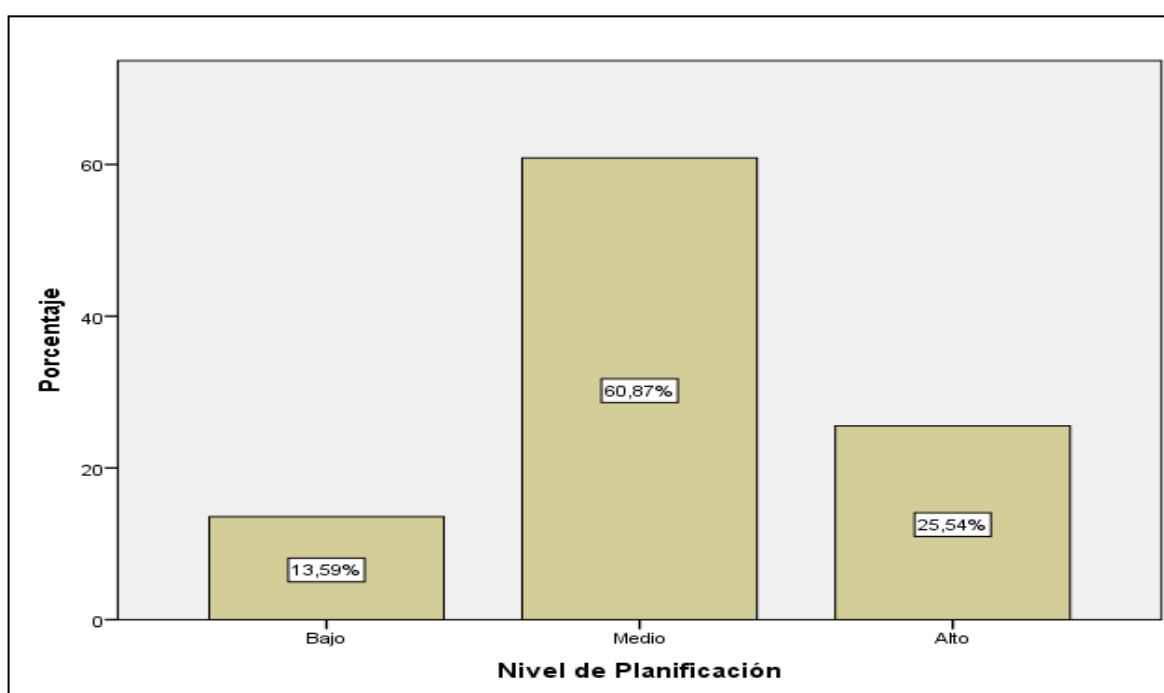


Figura 4. Niveles de planificación en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 13 y figura 4, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 60,87% de ellos coinciden en señalar un nivel medio en la planificación de la gestión administrativa de directores, otro 25,54% indicaron un nivel medio y solo un 13,59% percibieron en un nivel bajo.

Organización

Tabla 14

Niveles de organización en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de organización	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	17	9,2
Medio	118	64,1
Alto	49	26,6
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

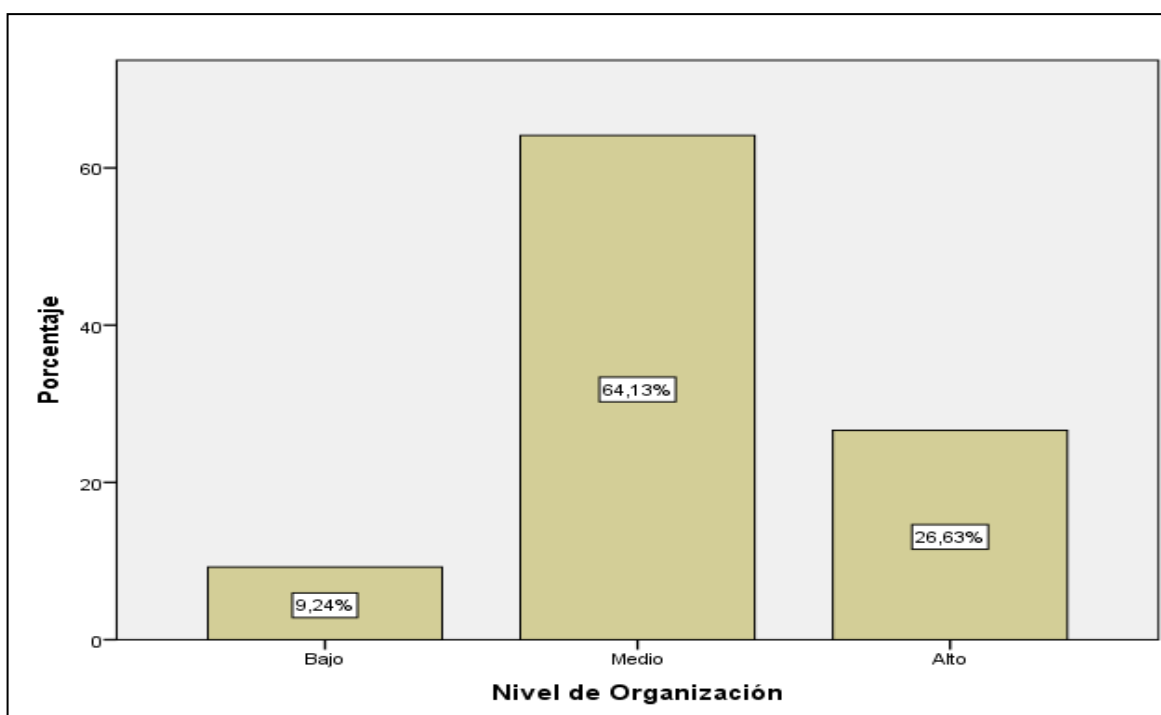


Figura 5. Niveles de organización en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 14 y figura 4, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 64,13% de ellos coinciden en señalar un nivel medio la organización de la gestión administrativa de directores, otro 26,63% indicaron un nivel medio y solo un 9,24% percibieron en un nivel bajo.

Tabla 15

Niveles de comunicación en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de comunicación	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	17	9,2
Medio	118	64,1
Alto	49	26,6
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

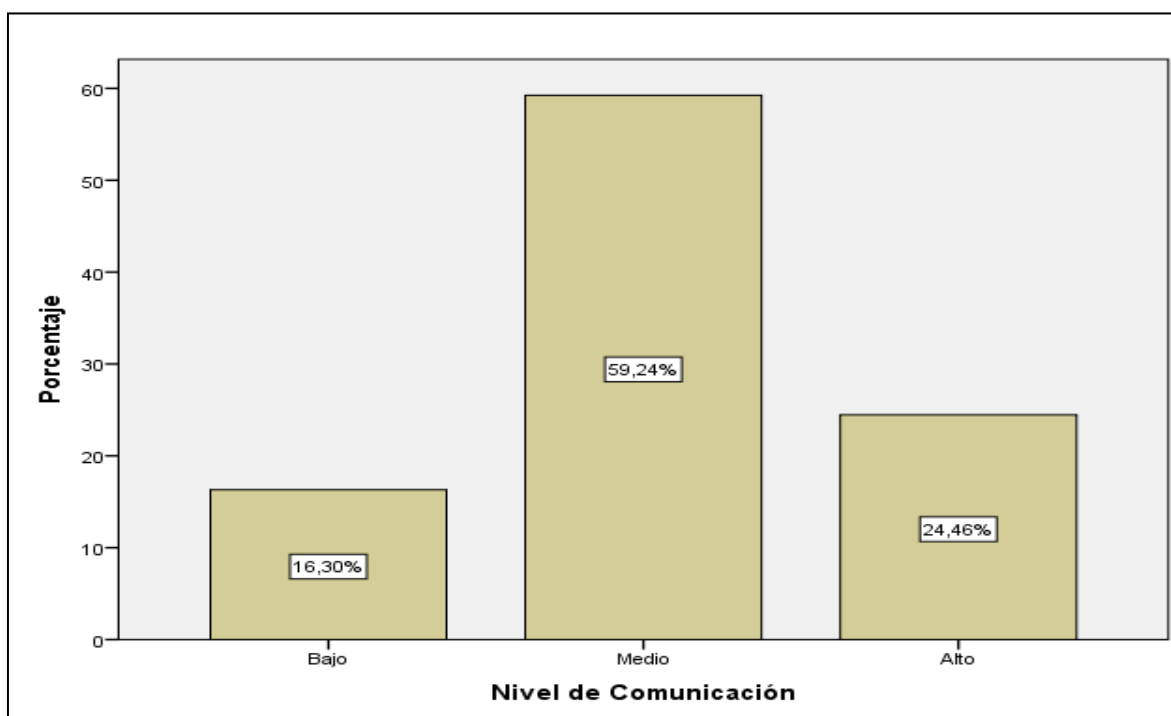


Figura 6. Niveles de comunicación en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 15 y figura 6, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 59,24% de ellos coinciden en señalar un nivel medio la comunicación de la gestión administrativa de directores, otro 24,46% indicaron un nivel medio y solo un 16,30% percibieron en un nivel bajo.

Tabla 16

Niveles de control en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de control	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	27	14,7
Medio	114	62,0
Alto	43	23,4
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

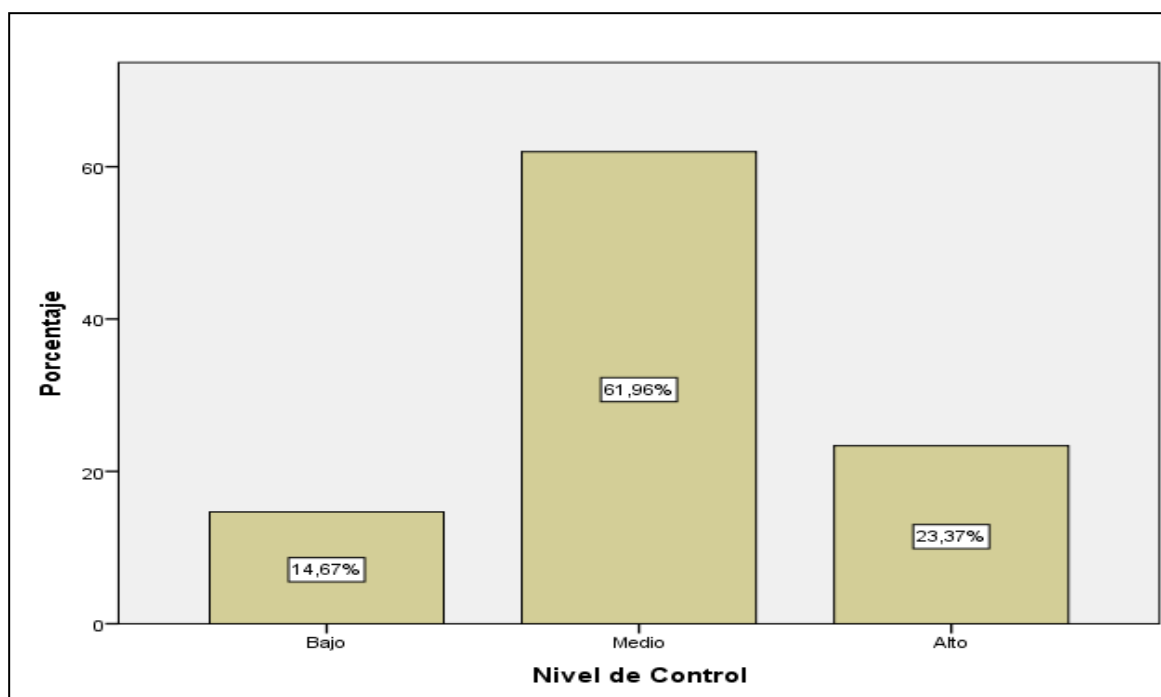


Figura 7. Niveles de control en la gestión administrativa, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 16 y figura 7, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 59,24% de ellos coinciden en señalar un nivel medio el control de la gestión administrativa de directores, otro 24,46% indicaron un nivel medio y solo un 16,30% percibieron en un nivel bajo.

3.1.3. Clima laboral

Tabla 17

Niveles de autorrealización del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de autorrealización	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	47	25,5
Medio	128	69,6
Alto	9	4,9
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

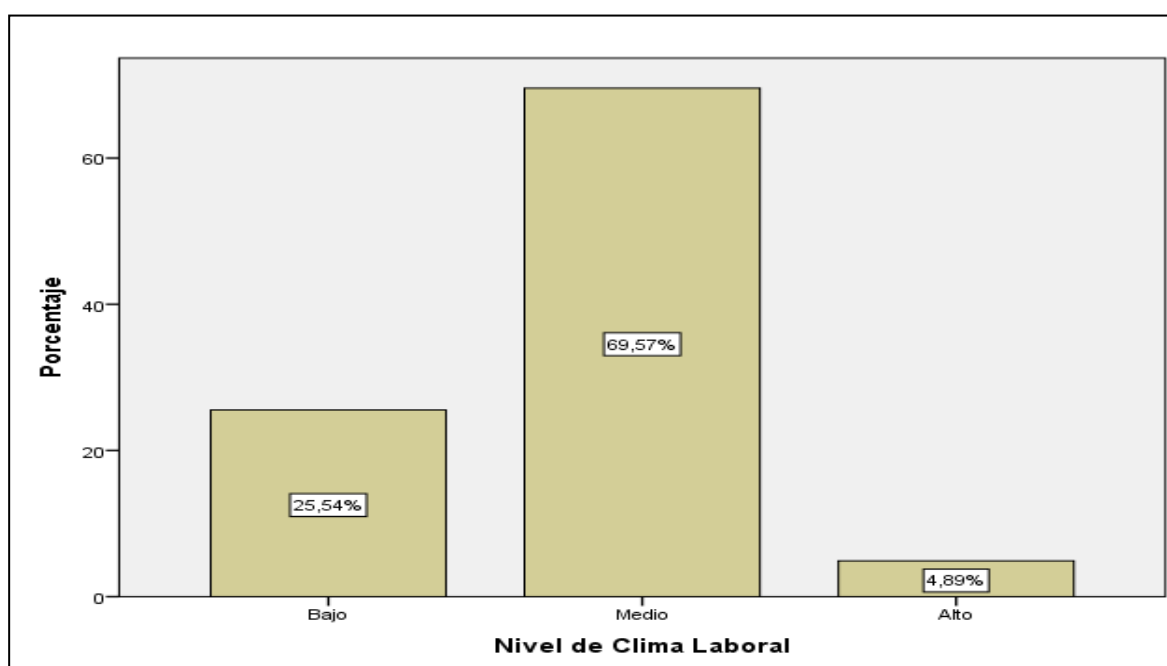


Figura 8. Niveles del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 17 y figura 8, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 89,57% de ellos coinciden en señalar un nivel medio el clima laboral, otro 25,54% indicaron un nivel bajo y solo un 4,89% percibieron en un nivel alto.

3.1.4. Dimensiones del clima laboral

Autorrealización

Tabla 18

Niveles de autorrealización del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de autorrealización	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	54	29,3
Medio	129	70,1
Alto	1	,5
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

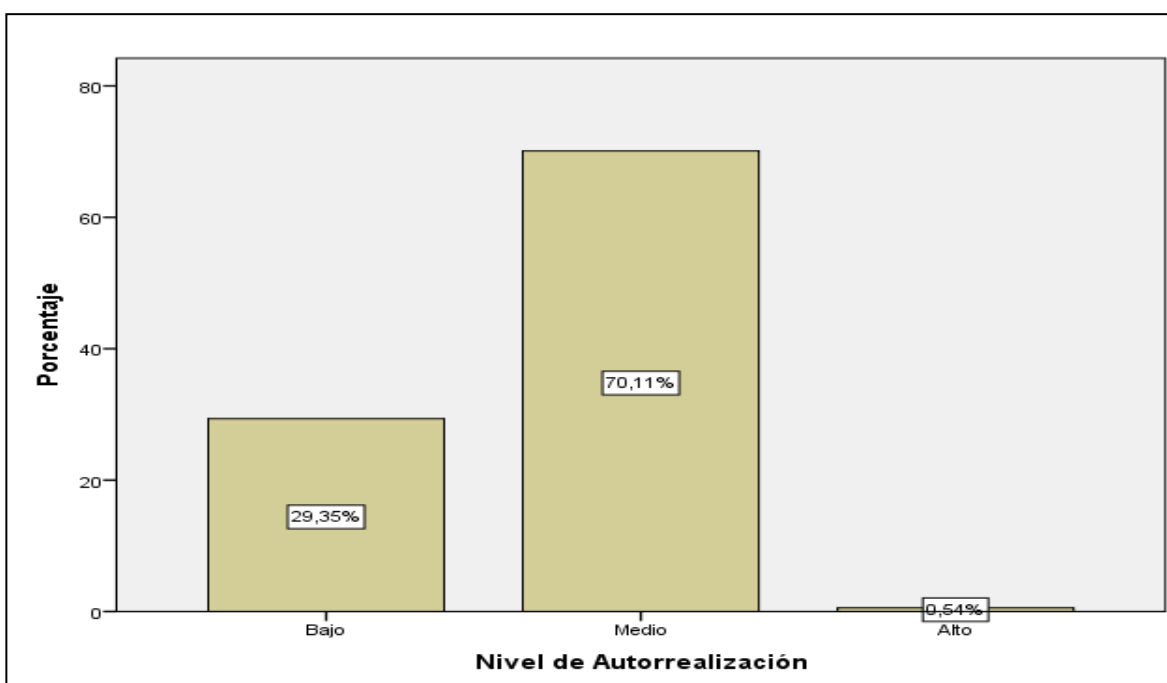


Figura 9. Niveles de autorrealización del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 18 y figura 9, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 70,11% de ellos coinciden en señalar un nivel medio en la autorrealización de los docentes merced al clima laboral, otro 29,3% indicaron un nivel bajo y solo un ,5% percibieron en un nivel alto.

Involucramiento laboral

Tabla 19

Niveles de involucramiento laboral del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de involucramiento laboral	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	54	29,3
Medio	129	70,1
Alto	1	,5
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

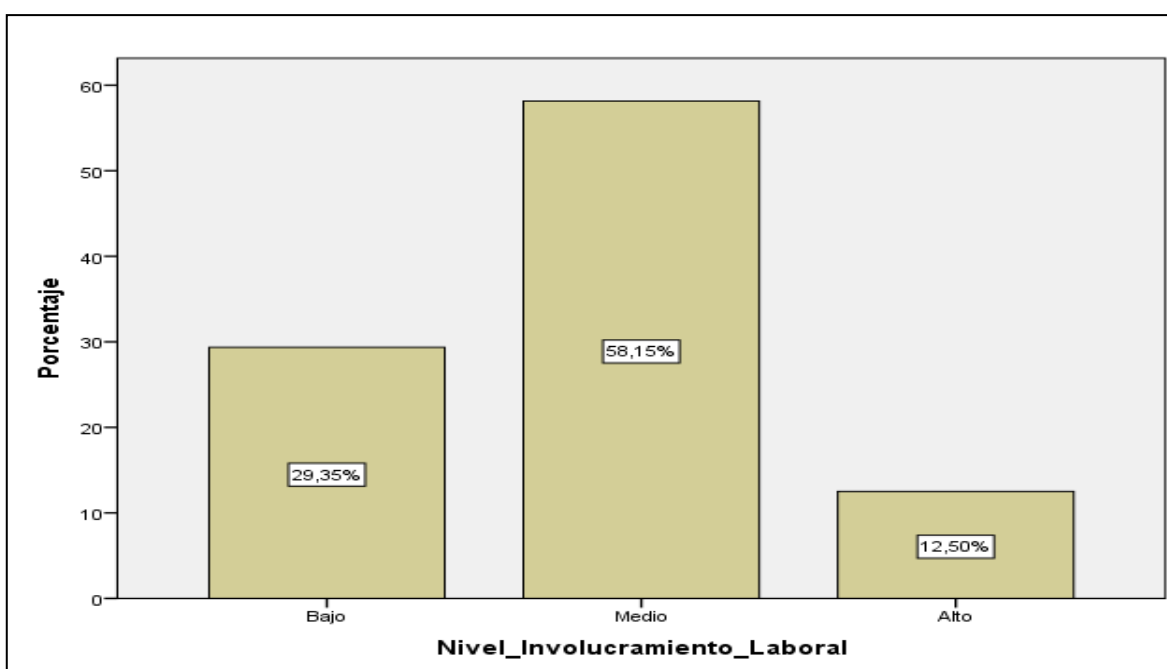


Figura 10. Niveles de involucramiento laboral del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 19 y figura 10, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 58,15% de ellos coinciden en señalar un nivel medio en el involucramiento laboral de los docentes merced al clima laboral, otro 29,35% indicaron un nivel bajo y solo un 12,50% percibieron en un nivel alto.

Supervisión

Tabla 20

Niveles de supervisión del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de supervisión	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	64	34,8
Medio	120	65,2
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

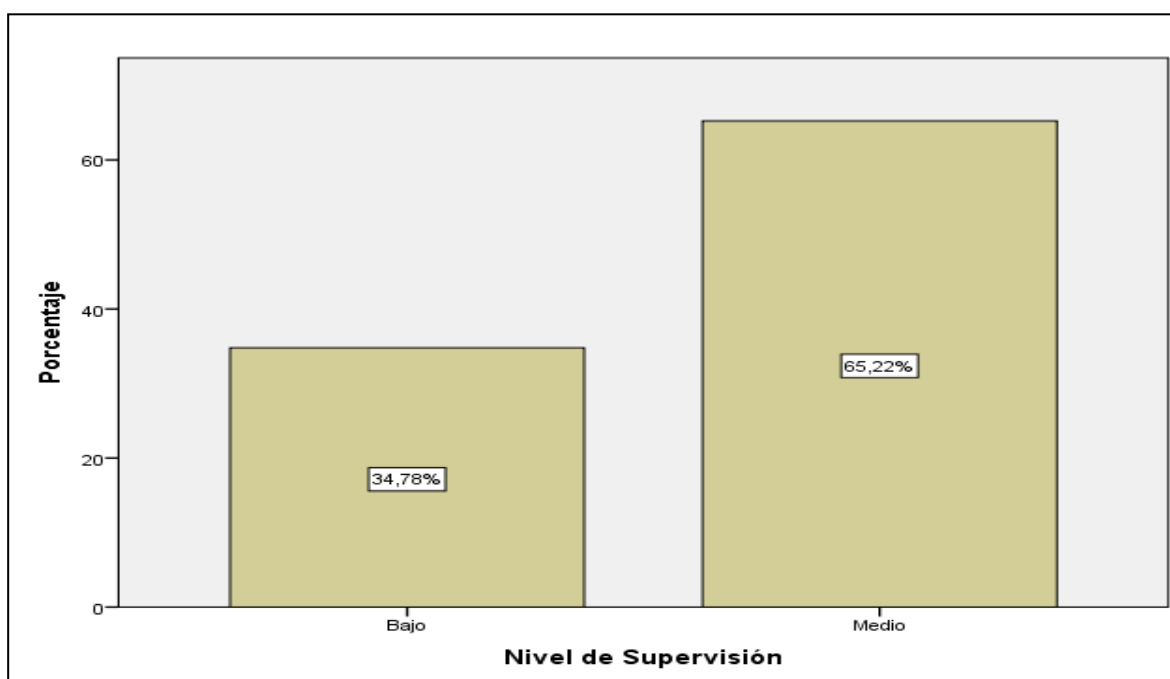


Figura 11. Niveles de supervisión del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 20 y figura 11, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 65,22% de ellos coinciden en señalar un nivel medio en la supervisión de los docentes en el marco del clima laboral; en cambio, otro 34,78% indicaron un nivel bajo.

Comunicación

Tabla 21

Niveles de comunicación del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de comunicación	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	50	27,2
Medio	130	70,7
Alto	4	2,2
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

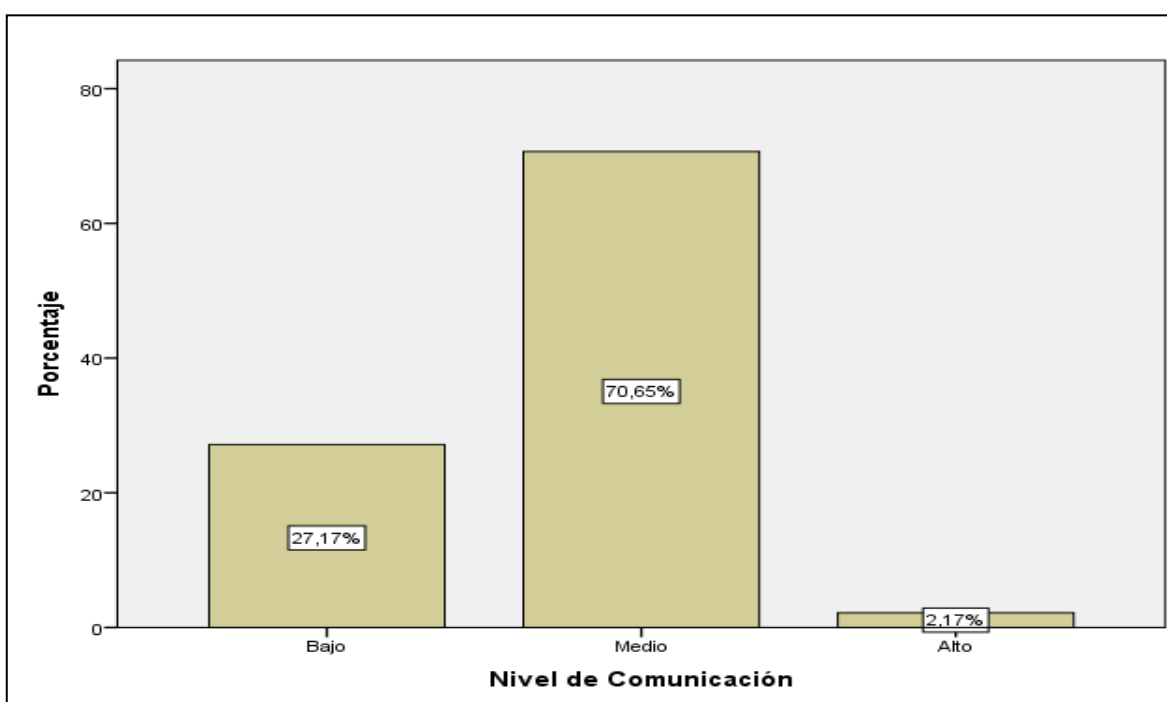


Figura 12. Niveles comunicación del clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 21 y figura 12, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 70,65% de ellos coinciden en señalar un nivel medio en comunicación de los docentes merced al clima laboral, otro 27,17% indicaron un nivel bajo y solo un 2,17% percibieron en un nivel alto.

Condiciones laborales

Tabla 22

Niveles de condiciones laborales en el clima laboral, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

Niveles de Condiciones laborales	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	70	38,0
Medio	105	57,1
Alto	9	4,9
Total	184	100,0

Fuente: base de datos.

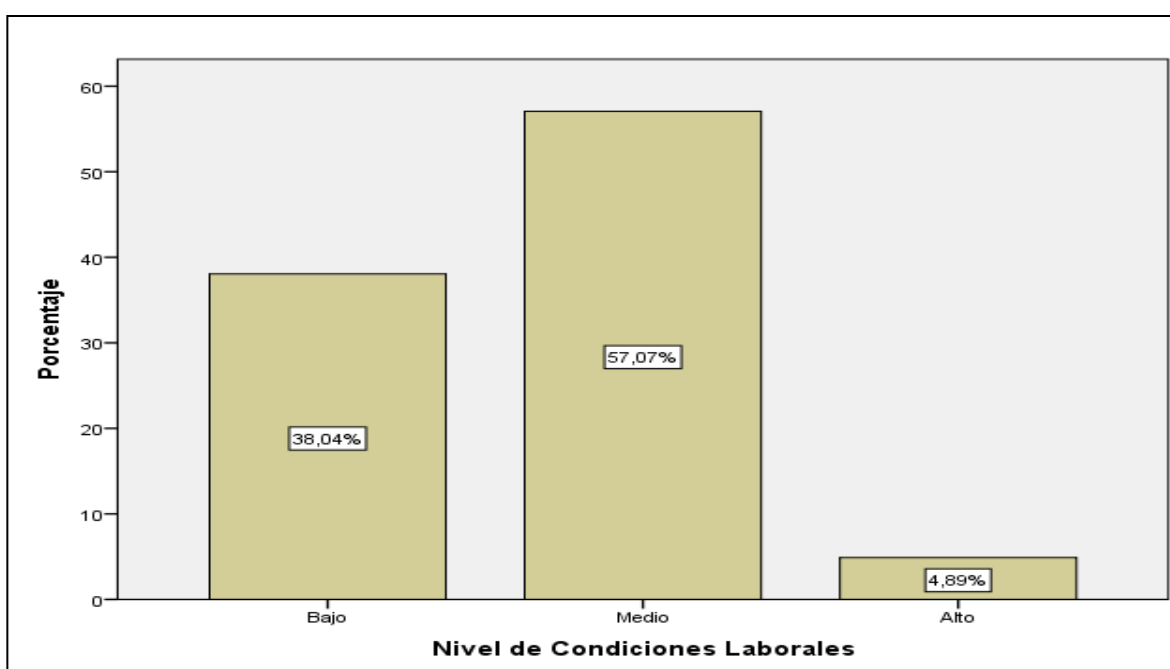


Figura 13. Niveles de condiciones laborales, según docentes en la Red Educativa N° 01 de la UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 212 y figura 13, se observa de una muestra de 184 docentes que representan el 100% en las instituciones educativas de la Red N° 01 de la UGEL Ventanilla, se encontró que el 57,07% de ellos coincidieron en señalar un nivel medio acerca de las condiciones laborales, otro 38,04% indicaron un nivel bajo y solo un 4,89% percibieron en un nivel alto.

3.2. Tablas de contingencia

3.2.1. Relación entre gestión administrativa y clima laboral

Tabla 23

La gestión administrativa y clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

Nivel de gestión administrativa	Nivel de clima laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	f	%	f	%		
Bajo	20	10,9%	0	0,0%	0	0,0%	20	10,9%
Medio	25	13,6%	89	48,4%	3	1,6%	117	63,6%
Alto	2	1,1%	39	21,2%	6	3,3%	47	25,5%
Total	47	25,5%	128	69,6%	9	4,9%	184	100,0%

Fuente: Base de datos.

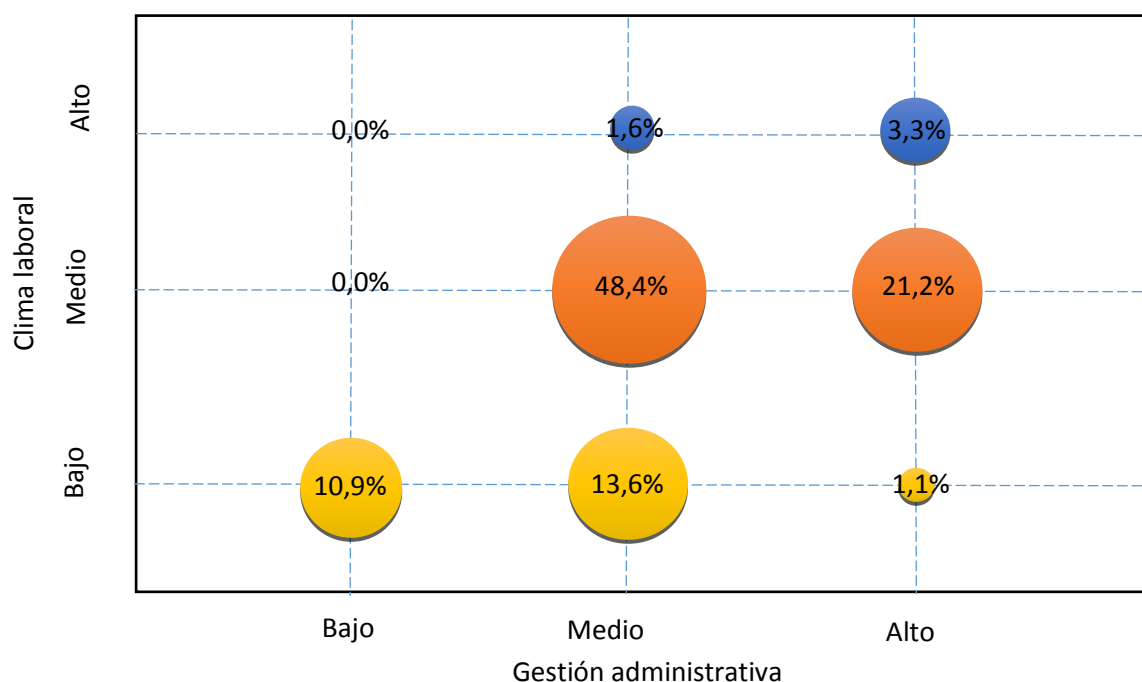


Figura 14. Niveles de gestión administrativa y clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 23 y la figura 14, se observa que el 10,9% de los docentes perciben una asociación en el nivel bajo entre la gestión administrativa y el clima laboral; en cambio, otro 48,4% de docentes conciben una relación en el nivel medio entre la gestión administrativa y el clima laboral; finalmente, solo un 3,3% de los docentes encuestados consideran una concomitancia entre la gestión administrativa y el

clima laboral. Aunque, atípicamente, un 21,2% de los docentes perciben un nivel alto de la gestión administrativa, pero asociado a un nivel medio de clima laboral. Por tanto, la mayor fuerza de correlación entre la gestión administrativa y clima laboral, de acuerdo con las percepciones de los docentes, está en el nivel medio (48,4%).

3.2.2. Relación entre gestión administrativa y autorrealización

Tabla 24

La gestión administrativa y autorrealización en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

Nivel de gestión administrativa	Nivel de autorrealización						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	20	10,9%	0	0,0%	0	0,0%	20	10,9%
Medio	31	16,8%	85	46,2%	1	0,5%	117	63,6%
Alto	3	1,6%	44	23,9%	0	0,0%	47	25,5%
Total	54	29,3%	129	70,1%	1	0,5%	184	100,0%

Fuente: Base de datos

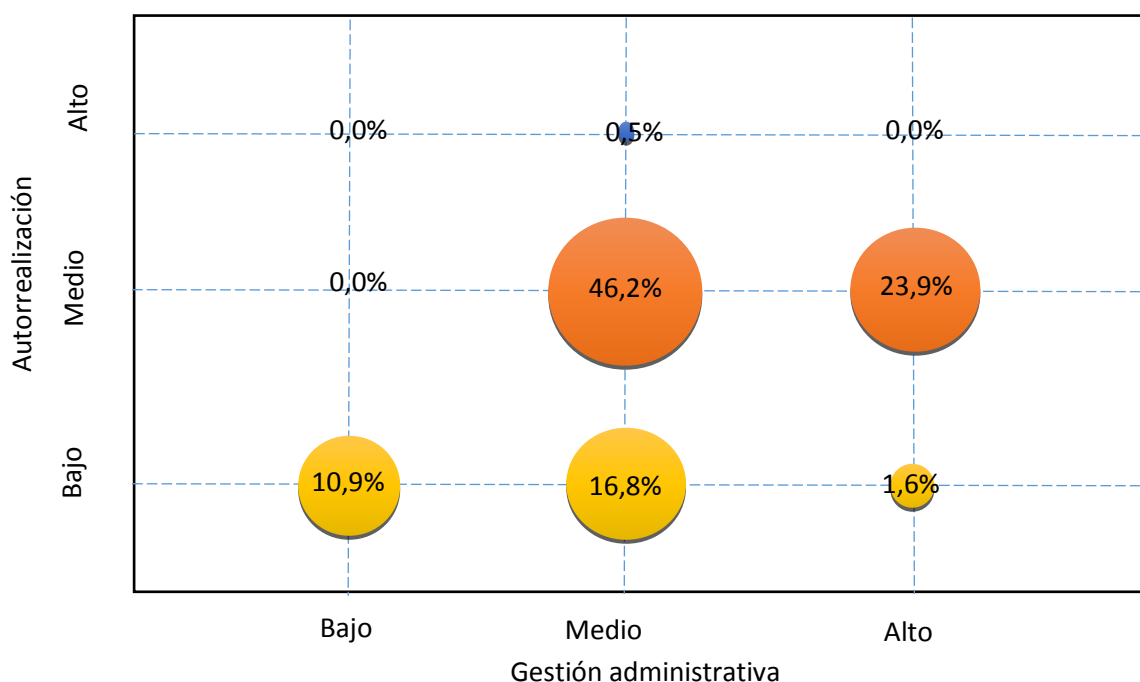


Figura 15. Niveles de gestión administrativa y autorrealización en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 24 y la figura 15, se observa que el 10,9% de los docentes perciben una asociación en el nivel bajo entre la gestión administrativa y autorrealización; en cambio, otro 46,2% de docentes conciben una relación de las variables en el nivel medio; finalmente, ningún docente encuestado señala una concomitancia entre la gestión administrativa y autorrealización. Aunque, atípicamente, un 23,9% de los docentes perciben un nivel alto de la gestión administrativa, pero asociado a un nivel medio de autorrealización. Por tanto, la mayor fuerza de correlación entre la gestión administrativa y autorrealización, de acuerdo con las percepciones de los docentes, está en el nivel medio (46,2%).

3.2.3. Relación entre gestión administrativa e involucramiento laboral

Tabla 25

La gestión administrativa e involucramiento laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

Nivel de gestión administrativa	Nivel de involucramiento laboral						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	14	7,6%	6	3,3%	0	0,0%	20	10,9%
Medio	37	20,1%	72	39,1%	8	4,3%	117	63,6%
Alto	3	1,6%	29	15,8%	15	8,2%	47	25,5%
Total	54	29,3%	107	58,2%	23	12,5%	184	100,0%

Fuente: Base de datos

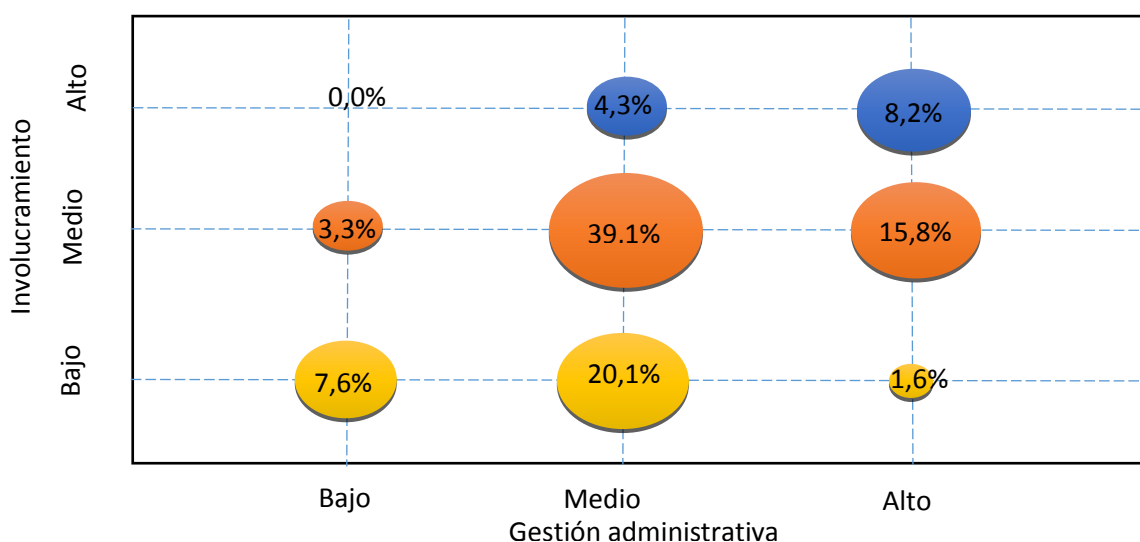


Figura 16. Niveles de gestión administrativa e involucramiento laboral en las instituciones subeducativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 25 y la figura 16, se observa que el 7,6% de los docentes perciben una asociación en el nivel bajo entre la gestión administrativa e involucramiento laboral; en cambio, otro 39,1% de docentes conciben una relación en el nivel medio entre la gestión administrativa e involucramiento laboral; finalmente, solo un 8,2% de docentes encuestados señalaron una concomitancia en el nivel alto entre la gestión administrativa e involucramiento laboral. Aunque, atípicamente, un 15,8% de los docentes perciben un nivel alto de la gestión administrativa, pero asociado a un nivel medio de involucramiento laboral. Por tanto, la mayor fuerza de correlación entre la gestión administrativa e involucramiento laboral, de acuerdo con las percepciones de los docentes, está en el nivel medio (39,1%).

3.2.4. Relación entre gestión administrativa y supervisión

Tabla 26

La gestión administrativa y supervisión en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

Nivel de gestión administrativa	Nivel de supervisión				Total	
	Bajo		Medio			
	F	%	f	%	f	%
Bajo	20	10,9%	0	0,0%	20	10,9%
Medio	38	20,7%	79	42,9%	117	63,6%
Alto	6	3,3%	41	22,3%	47	25,5%
Total	64	34,8%	120	65,2%	184	100,0%

Correlación de Spearman = .440 y $p = .000$

Fuente: Base de datos

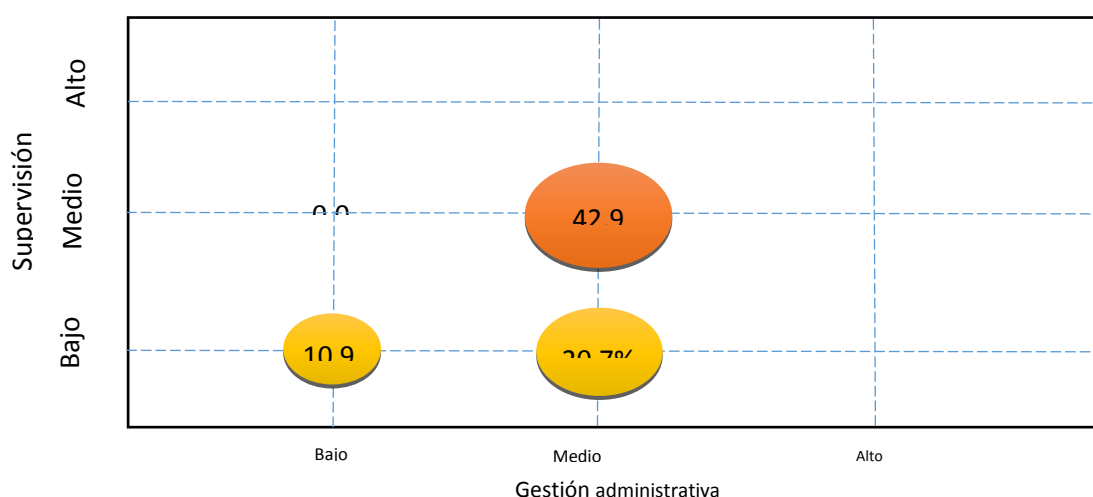


Figura 17. Niveles de gestión administrativa y supervisión en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 26 y la figura 17, se observa que el 10,9% de los docentes perciben una asociación en el nivel bajo entre la gestión administrativa y supervisión; en cambio, otro 42,9% de docentes conciben una relación en el nivel medio entre la gestión administrativa y supervisión; aunque, atípicamente, un 20,7% de los docentes perciben un nivel medio de la gestión administrativa, pero asociado a un nivel bajo supervisión. Por tanto, la mayor fuerza de correlación entre la gestión administrativa y supervisión, de acuerdo con las percepciones de los docentes, está en el nivel medio (42,9%).

3.2.5. Relación entre gestión administrativa y comunicación

Tabla 27

La gestión administrativa y comunicación en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

Nivel de gestión administrativa	Nivel de comunicación						Total	
	Bajo		Medio		Alto			
	F	%	f	%	f	%		
Bajo	19	10,3%	1	0,5%	0	0,0%	20	10,9%
Medio	29	15,8%	87	47,3%	1	0,5%	117	63,6%
Alto	2	1,1%	42	22,8%	3	1,6%	47	25,5%
Total	50	27,2%	130	70,7%	4	2,2%	184	100,0%

Fuente: Base de datos

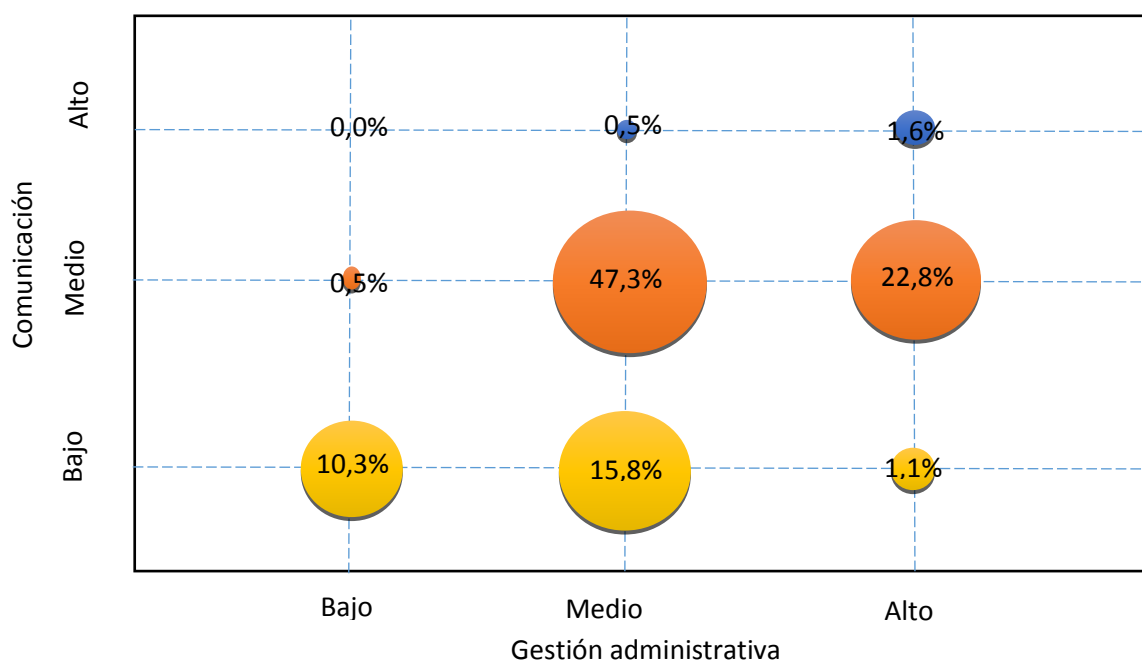


Figura 18. Niveles de gestión administrativa y comunicación en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 27 y la figura 18, se observa que el 10,3% de los docentes perciben una asociación en el nivel bajo entre la gestión administrativa y comunicación; en cambio, otro 47,3% de docentes conciben una relación en el nivel medio entre la gestión administrativa y comunicación; finalmente, solo un 1,6% de docentes encuestados señalaron una concomitancia en el nivel alto entre la gestión administrativa y comunicación. Aunque, atípicamente, un 22,8% de los docentes perciben un nivel alto de la gestión administrativa, pero asociado a un nivel medio de comunicación. Por tanto, la mayor fuerza de correlación entre la gestión administrativa y comunicación, de acuerdo con las percepciones de los docentes, está en el nivel medio (47,3%).

3.2.6. Relación entre gestión administrativa y autorrealización

Tabla 28

La gestión administrativa y condiciones laborales en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

Nivel de gestión administrativa	Nivel de condiciones laborales						Total	
	Bajo		Medio		Alto		f	%
	F	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	20	10,9%	0	0,0%	0	0,0%	20	10,9%
Medio	46	25,0%	68	37,0%	3	1,6%	117	63,6%
Alto	4	2,2%	37	20,1%	6	3,3%	47	25,5%
Total	70	38,0%	105	57,1%	9	4,9%	184	100,0%

Fuente: Base de datos

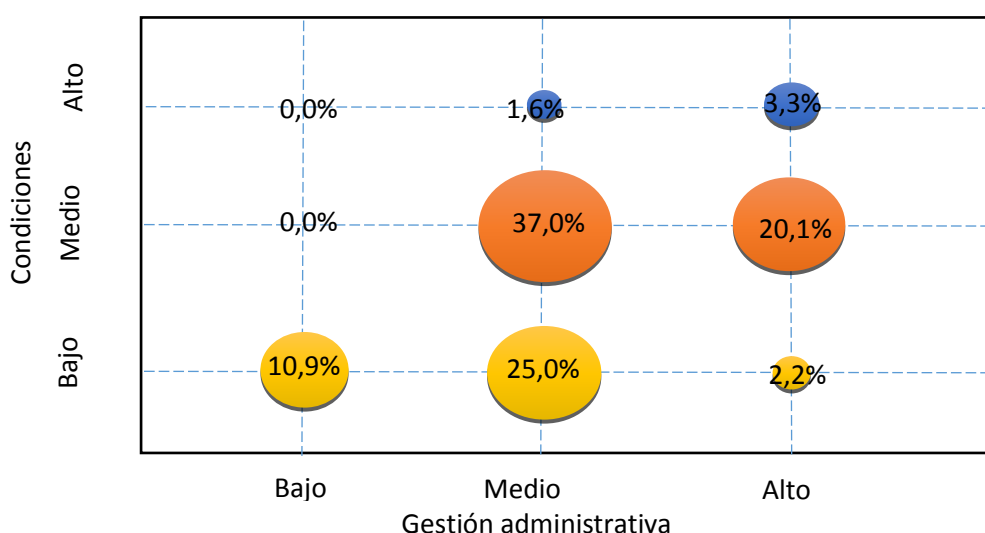


Figura 19. Niveles de gestión administrativa y condiciones laborales en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014.

En la tabla 28 y figura 19, se observa que el 10,9% de los docentes perciben una asociación en el nivel bajo entre la gestión administrativa y condiciones laborales; en cambio, otro 37,0% de docentes conciben una relación en el nivel medio entre la gestión administrativa y condiciones laborales; finalmente, solo un 3,3% de docentes encuestados señalaron una concomitancia en el nivel alto entre la gestión administrativa y condiciones laborales. Aunque, atípicamente, un 20,1% de los docentes perciben un nivel alto de la gestión administrativa, pero asociado a un nivel medio de condiciones laborales. Por tanto, la mayor fuerza de correlación entre la gestión administrativa y condiciones laborales, de acuerdo con las percepciones de los docentes, está en el nivel medio (37,0%).

3.3. Prueba de hipótesis

3.3.1. Hipótesis general

Hi: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Tabla 29

Contraste de hipótesis de gestión administrativa y clima laboral.

			Gestión Administrativa	Clima Laboral
Rho de Spearman	de	Gestión Administrativa	de 1,00	,525**
		Coeficiente de Correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	184	184
	de	Clima Laboral	de ,525**	1.00
		Coeficiente de Correlación		
Sig. (bilateral)		,000	.	
	N	184	184	

Como se muestra en la tabla 29, la variable gestión administrativa está relacionado positiva y significativamente con la variable clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL

Ventanilla, año 2014; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ($r_s = ,525$; $p = ,000$), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis general ya que $p < ,05$.

3.3.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

H₁: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Tabla 30

Contraste de hipótesis de gestión administrativa y autorrealización.

		Gestión Administrativa		Autorrealización	
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente de	1,00		,481**
		Correlación			
		Sig. (bilateral)	.		,000
		N	184		184
	Autorrealización	Coeficiente de	,481**		1.00
		Correlación			
Sig. (bilateral)		,000		.	
	N	184		184	

Como se muestra en la tabla 30, la variable gestión administrativa está relacionado positiva y significativamente con la dimensión autorrealización, componente del clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ($r_s = ,481$; $p = ,000$), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis específica 1 ya que $p < ,05$.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre la gestión administrativa e involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

H₂: Existe relación significativa entre la gestión administrativa e involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Tabla 31

Contraste de hipótesis de gestión administrativa e involucramiento laboral.

				Gestión Administrativa	Involucramiento Laboral
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente de Correlación		1,00	,452**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		184	184
	Involucramiento Laboral	Coeficiente de Correlación		,452**	1.00
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		184	184

Como se muestra en la tabla 30, la variable gestión administrativa está relacionado positiva y significativamente con la dimensión involucramiento laboral, componente del clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ($r_s = ,452$; $p = ,000$), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis específica 2 ya que $p < ,05$.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y supervisión en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

H₃: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y supervisión en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Tabla 32

Contraste de hipótesis de gestión administrativa y supervisión.

				Gestión Administrativa	Involucramiento Laboral
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente	de	1,00	,440**
		Correlación			
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		184	184
	Involucramiento Laboral	Coeficiente	de	,440**	1.00
		Correlación			
Sig. (bilateral)			,000	.	
	N		184	184	

Como se muestra en la tabla 32, la variable gestión administrativa está relacionado positiva y significativamente con la dimensión supervisión, componente del clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ($r_s = ,440$; $p = ,000$), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis específica 3 ya que $p < ,05$.

Hipótesis específica 4

H₀: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y comunicación en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

H₄: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y comunicación en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Tabla 33

Contraste de hipótesis de gestión administrativa y comunicación.

				Gestión Administrativa	Involucramiento Laboral
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente	de	1,00	,503**
		Correlación			
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N		184	184
	Involucramiento Laboral	Coeficiente	de	,503**	1.00
		Correlación			
Sig. (bilateral)			,000	.	
	N		184	184	

Como se muestra en la tabla 33, la variable gestión administrativa está relacionado positiva y significativamente con la dimensión comunicación, componente del clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ($r_s = ,503$; $p = ,000$), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis específica 4 ya que $p < ,05$.

Hipótesis específica 5

H₀: No existe relación significativa entre la gestión administrativa y condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

H₅: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.

Tabla 34

Contraste de hipótesis de gestión administrativa y condiciones laborales.

				Gestión Administrativa	Condiciones laborales
Rho de Spearman	Gestión Administrativa	Coeficiente	de	1,00	,503**
		Correlación		.	,000
		Sig. (bilateral)			
		N		184	184
	Condiciones laborales	Coeficiente	de	,503**	1.00
		Correlación		,000	.
Sig. (bilateral)					
	N		184	184	

Como se muestra en la tabla 34, la variable gestión administrativa está relacionado positiva y significativamente con la dimensión condiciones laborales, componente del clima laboral en las instituciones educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec – UGEL Ventanilla, año 2014; y, de acuerdo con la correlación Rho de Spearman ($r_s = ,503$; $p = ,000$), existe una correlación moderada entre las variables y es significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis específica 5 ya que $p < ,05$.

Capítulo IV

Discusión

IV. Discusión

El propósito de este trabajo fue confirmar la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014, de acuerdo con el estudio realizado, partiendo del concepto de gestión administrativa establecido por Hurtado (2008, p. 51), cuando afirma que “Es una actividad humana y el hombre tiene la responsabilidad y la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y unas organizaciones más efectivas y competitivas es el reto de la gestión administrativa moderna”, es decir se propone como objetivo el bien común de una determinada organización, para el cual es importante mancomunar objetivos estratégicos, entre los miembros de la organización. En otras palabras compartir la visión y misión institucional. Sin embargo, la organización se desarrolla dentro de un determinado espacio y tiempo, es decir en un ambiente que determina su personalidad en el ámbito laboral, de allí el concepto de clima laboral, que como muy bien señala Martínez (2001, p. 4) es aquel que “está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”. En otras palabras, es la percepción que tiene cada trabajador sobre el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve, pudiendo ser favorable o desfavorable.

Sobre estas premisas, el estudio realizado en los docentes de las instituciones de la Red N° 01 de Pachacútec perteneciente a la jurisdicción administrativa de la UGEL Ventanilla de ese mismo distrito, orientado a conocer las percepciones sobre la gestión administrativa que desarrollan los directores y, sobre el clima laboral que envuelve a las instituciones educativas de Pachacútec, ponen de manifiesto los siguientes hallazgos:

Con respecto a la hipótesis general: orientado a establecer la relación entre la gestión administrativa y el clima laboral, se pudo constatar que en el terreno descriptivo, la concomitancia entre ambas variables se situó en el nivel medio (48,4%), es decir casi un cincuenta por ciento de los docentes indicaron percibir la conjugación de los factores de la gestión administrativa: planificación,

organización, comunicación y control en relación con el clima laboral, esto es la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, comunicación y las condiciones laborales, con un grado moderado de Correlación Rho de Spearman ($r_s = ,525$; $p = ,000$); este hallazgo, se colige del énfasis que viene poniendo la UGEL en el mejoramiento de la calidad educativa, expresada concretamente en la implementación del Marco del Buen Desempeño Directivo y el Marco del Buen Desempeño Docente, y el programa de escuelas felices que viene implementando la Municipalidad de Ventanilla y la UGEL. Este resultado encontrado bien puede vincularse con lo hallado por Monteza (2012), en su investigación sobre clima laboral y satisfacción, al encontrar que un 42% de enfermeras consideran que existe un clima laboral medianamente favorable y una satisfacción en 35% que califica como medianamente satisfecho; de modo que de los resultados se colige que el director juega un papel importante en la gestión administrativa, que prioriza la gestión pedagógica y el liderazgo del director. De la misma manera, en otro estudio centrado en la calidad de la gestión administrativa, Quichca (2012) también encontró una clara asociación significativa entre la calidad de la gestión administrativa, pero en esta oportunidad con el desempeño docente.

Con respecto a la hipótesis específica 1, referente a relación entre la gestión administrativa y autorrealización, se encontró que la percepción de los docentes con respecto a esta concomitancia revela un nivel medio (46,2%), lo que se traduce en una Correlación Rho de Spearman ($r_s = ,481$; $p = ,000$), esto significa que las percepciones de los docentes, sobre el papel fundamental que realiza el director en la gestión administrativa de la institución educativa, posibilitando niveles de autorrealización por parte de los docentes, es decir desde la prerrogativa de los docentes estos se hallan motivados con su trabajo que le permiten prefigurar expectativas de autorrealización en su trabajo profesional; el grado moderado de correlación obtenido en la presente investigación indica, conjuntamente con el trabajo de Quichca (2012) quien encontró una asociación; en cambio, el trabajo de Pérez (2010) centrado en el estudio del clima laboral y su efecto en la calidad de atención de estudiante en un instituto superior, difiere de lo encontrado en la presente investigación, dado que en la investigación de Pérez (2010) encontró que no existe un clima laboral favorable así como también la

atención brindada es mala, puesto que los estudiante afirman estar insatisfechos con la atención.

Con respecto a la hipótesis específica 2, referente a relación entre la gestión administrativa y el involucramiento laboral, se encontró que la percepción de los docentes con respecto a esta concomitancia revela un nivel medio (39,1%), lo que se traduce en una Correlación Rho de Spearman ($r_s = ,452$; $p = ,000$), esto significa que las percepciones de los docentes, sobre el papel fundamental que realiza el director en la gestión administrativa de la institución educativa, posibilitando niveles de involucramiento por parte de los docentes, es decir desde la prerrogativa de los docentes estos se hallan motivados de forma moderada con su trabajo que le permiten desarrollar situaciones de involucramiento laboral, es decir propias de su desempeño docente en la institución educativa; de modo que la presente investigación disiente de lo hallado por Alvarado (2011), es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75% de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores.; del mismo modo, Vargas (2010) encontró referente al clima laboral de una institución pública colombiana que los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con ellos.

Con respecto a la hipótesis específica 3, referente a relación entre la gestión administrativa y supervisión, se encontró que la percepción de los docentes con respecto a esta concomitancia revela un nivel medio (42,9%), lo que se traduce en una Correlación Rho de Spearman ($r_s = ,440$; $p = ,000$), este hallazgo coincide con lo hallado por Delgado (2006), pues encontró que la administración de los cambios implica liderazgo por parte de los directivos, especialmente de la rectora en este caso. Se necesita un proceso para que se dé planificación, organización, dirección, acompañamiento, seguimiento y control, pero fundamentalmente autoridad epistemológica, que le da el ser, el saber y el saber hacer, por parte de ella, quien es el que asume el cambio y lo difiere al personal que tiene a su cargo;

de la misma manera, lo hallado Castro (martinez) pero discrepa de lo hallado por Del Valle Medina (2012).

Con respecto a la hipótesis específica 4, referente a relación entre la gestión administrativa y comunicación, se encontró que la percepción de los docentes con respecto a esta concomitancia revela un nivel medio (47,2%), lo que se traduce en una Correlación Rho de Spearman ($r_s = ,503$; $p = ,000$), este resultado se enlaza con lo hallado por García (2008), cuando afirma que la relación entre la Calidad de la Gestión Académico-Administrativa y las Relaciones Interpersonales, como una expresión de comunicación, es 31.5% siendo moderado dicho índice.

Con respecto a la hipótesis específica 5, referente a relación entre la gestión administrativa y condiciones laborales, se encontró que la percepción de los docentes con respecto a esta concomitancia revela un nivel medio (37,0%), lo que se traduce en una Correlación Rho de Spearman ($r_s = ,506$; $p = ,000$), este resultado se entronca con lo hallado por Monteza (2012), Pérez (2010), Vargas (2010) y Valencia (2010), en cuyas investigaciones encontraron que las condiciones laborales, van a mejorar relativamente el clima laboral en la medida que se desarrollen adecuadas relaciones humanas entre el personal.

Capítulo V

Conclusiones

Conclusiones

Primera: Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ($r_s = 0.525$, $p = .000$) entre la gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (48,4%), es decir predomina el nivel medio entre la gestión administrativa y clima laboral.

Segunda: Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ($r_s = 0.481$, $p = .000$) entre la gestión administrativa y autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (46,2%), es decir predomina el nivel medio entre la gestión administrativa y clima laboral.

Tercera: Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ($r_s = 0.452$, $p = .000$) entre la gestión administrativa y involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (39,1%), es decir predomina el nivel medio entre la gestión administrativa y clima laboral.

Cuarta: Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ($r_s = 0.440$, $p = .000$) entre la gestión administrativa y supervisión en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (42,9%), es decir predomina el nivel medio entre la gestión administrativa y clima laboral.

Quinta: Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ($r_s = 0.503$, $p = .000$) entre la gestión administrativa y comunicación en las Instituciones Educativas de la Red

Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (47,2%), es decir predomina el nivel medio entre la gestión administrativa y clima laboral.

Sexta: Se ha determinado que existe una relación directa con grado moderado y altamente significativa ($r_s = 0.505$, $p = .000$) entre la gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014, siendo la mayor frecuencia de concomitancia (37,0%), es decir predomina el nivel medio entre la gestión administrativa y clima laboral.

Capítulo VI

Recomendaciones

Recomendaciones

- Primera:** Recomendar a los directores de la Red N° 1 de la Ugel Ventanilla, aplicar y mejorar los instrumentos de gestión administrativa formulados por el Marco del Buen Desempeño Directivo para la mejora del clima laboral.
- Segunda:** Sugerir a los Directores de las Instituciones Educativas de la Red N° 1 de la Ugel Ventanilla, estimular la creación de espacios de opinión y decisiones conjuntas para el mejoramiento del clima laboral, sobre la base de la definición conjunta de la misión y visión institucional.
- Tercera:** Fortalecer las relaciones humanas, los mecanismos de comunicación y relaciones interpersonales mediante el trabajo en equipo con la finalidad de mejorar el clima laboral en las instituciones educativas de la Red N° 1 de la Ugel Ventanilla.
- Cuarta:** Evaluar de un modo sistemático el clima laboral de las instituciones educativas de la red N°1 de Pachacútec- Ventanilla con la finalidad de establecer mejoras en el ambiente laboral y en los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Quinta:** Desarrollar un modelo de gestión administrativa orientado a promover el trabajo conjunto de todos los docentes, tomando en consideración el estudio de la variable desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, para mejorar el clima laboral.
- Sexta:** Implementar un programa de intervención centrado en el manejo de relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa con la finalidad de fortalecer el clima laboral y la gestión administrativa.

Capítulo VII
Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alvarado, V. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración del centro educativo colegio técnico agropecuario "Oriente Ecuatoriano", del cantón Palanda, provincia Zamora Chinchipe, período 2010* (Tesis de Maestría). Escuela de Ciencias de la Educación: Universidad Católica de Loja.
Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7830/1/Veronica_Alvarado.pdf
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo*. Lima: Ediciones Universidad Alas Peruanas.
- Alvarado, O. (2006). *Administración del Personal Docente*. Lima: Editorial UNIFE.
- Alvarado, O. (1990). *Administración de la educación: Enfoque gerencial*. Lima: INIDE.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economías, humanidades y ciencias sociales* (2a. edición). México: Pearson Educación.
- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (4ta ed.) México: Trillas.
- Carda, M. y Larrosa, F. (2007). *La organización del centro educativo: manual para maestros*. San José: Editorial Club Universitario.
- Cassasus, J. (1999). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. Santiago de Chile: UNESCO - OREAL.

- Carrasco, .S (2013). *Metodología de la investigación científica*. (6ta reimp.)Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Correa, J. y López, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.
- Consejo Nacional de Educación (2007). *Proyecto Educativo Nacional*. Lima: MINEDU.
- Correa , J.(2013). *Relación existente entre el clima laboral y la propuesta de gestión educativa de la facultad de estudios a distancia de la UMNG y su influencia en la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo desde la perspectiva de los diferentes actores que la integran* (Tesis de Maestría). Facultad de Educación y Humanidades. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9958/1/CorreaAmayaJaimeAlberto2013.pdf>
- Daniel, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote* (Tesis Doctoral). Escuela de Postgrado: Universidad San Pedro. Recuperado de: www.migestionadm.com/wp-content/uploads/.../Tesis-Clima-Laboral.pdf
- Don Hellriegel, S. Jackson, E. y Slocum, J. (2005). *Administración*. México: Thompson Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. edición). México: McGraw Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Colombia: Editorial ITM.

Judge, T. y Robbins, S. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson.

López, J. (1999). *Procesos de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.

Martínez, L. (2001). *Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible*. (4ta ed.).

Martínez, C. (2010). *Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – Red N° 7 del Callao*. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2010_Mart%C3%ADnez_Gesti%C3%B3n-de-directores-y-cultura-organizacional-en-instituciones-educativas-de-secundaria-Red-N%C2%B0-07-del-Callao.pdf

Monteza, N. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico Hospital de Essalud Chiclayo, 2010*. Tesis para optar el grado académico de magister en enfermería, por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Postgrado. Chiclayo, Perú. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/82/1/TM_Monteza_Chanduvi_Nancy.pdf Recuperado 1 de Julio del 2014.

Paúcar, N. (2012). *Como influye en el clima laboral del personal administrativo y docente del Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil de la Dirección General de Aviación Civil el cambio de dependencia al Magisterio Nacional* (Tesis de grado Psicología Industrial). Facultad de Ciencias Psicológicas. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2588/1/T-UCE-0007-78.pdf>

Pérez, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote*. Tesis para optar el grado académico

de Doctor en Gestión y Ciencias de la Educación, por la Universidad San Pedro, Escuela de Postgrado. Chimbote, Perú. Recuperado de: <http://www.migestionadm.com/wp-content/uploads/2012/12/Tesis-Clima-Laboral.pdf> Consultado el 1 de julio del 2014.

Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente según los estudiantes del I al VI ciclo 2010 – I del Instituto Superior Particular “La pontificia” del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho. Perú*, presentado en la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1694/1/quichca_tg.pdf Consultado el 1 de julio del 2014.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.

Tamayo, M. (2001). *El proceso de la investigación científica*. Caracas: Limusa.

Terry, G. (1990). *Principios de Administración*. México, D.F.: Continental.

Vargas, J. (2010). *Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal*. Tesis para optar el grado académico de magister. Programa de Maestría. Administración del desarrollo humano y organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira. Pereira, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1892/1/65838V297.pdf>

Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia* (1ª edición). Bogotá: Universidad del Rosario.

Anexos

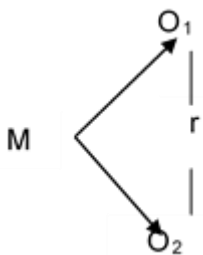
ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

La gestión administrativa y clima laboral en la Red Educativa N° 01 Pachacutec - UGEL Ventanilla, año 2014

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																																																				
<p>Problema general ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?</p> <p>Problemas específicos ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la supervisión laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la comunicación en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la</p>	<p>Objetivo general Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Objetivo específico 1. Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p> <p>Objetivo específico 2. Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y el involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión administrativa y clima laboral en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>Hipótesis específica 1. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la autorrealización en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p> <p>Hipótesis específica 2. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y involucramiento laboral en las Instituciones Educativas de la Red</p>	Variable 1: Gestión Administrativa																																																				
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de Medición</th> <th>Nivel y escala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="10">Variable 1: Gestión Administrativa</td> <td rowspan="5">Planificación</td> <td>-Objetivos estratégicos</td> <td>1,2,3,4,5 6, 7, 8,</td> <td>(6)</td> <td rowspan="5">unca asi Nunca veces asi siempre siempre</td> <td rowspan="5">Deficiente <50- 16> Insatisfactorio <17 - 20> Suficiente <21 - 24> Sobresaliente <25 - 250></td> </tr> <tr> <td>-Documentos de gestión</td> <td>9,10</td> <td>(7)</td> </tr> <tr> <td>-Recursos técnicos</td> <td>11, 12, 13, 14,</td> <td>(8)</td> </tr> <tr> <td>-Recursos humanos</td> <td>15 16, 17, 18, 19,</td> <td>(9)</td> </tr> <tr> <td>-Recursos financieros</td> <td>20 21, 22, 23, 24 25</td> <td>(10)</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Comunicación</td> <td rowspan="5">Organización</td> <td>-Recursos materiales</td> <td>26, 27, 28, 29, 30</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>-Información interna.</td> <td>31, 32, 33, 34,</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>-Información externa</td> <td>35 36, 27, 38, 39, 40</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>-Supervisión</td> <td>41, 42, 43, 44,</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>-Monitoreo</td> <td>45, 46, 47 48, 49, 50</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Nivel y escala	Variable 1: Gestión Administrativa	Planificación	-Objetivos estratégicos	1,2,3,4,5 6, 7, 8,	(6)	unca asi Nunca veces asi siempre siempre	Deficiente <50- 16> Insatisfactorio <17 - 20> Suficiente <21 - 24> Sobresaliente <25 - 250>	-Documentos de gestión	9,10	(7)	-Recursos técnicos	11, 12, 13, 14,	(8)	-Recursos humanos	15 16, 17, 18, 19,	(9)	-Recursos financieros	20 21, 22, 23, 24 25	(10)	Comunicación	Organización	-Recursos materiales	26, 27, 28, 29, 30				-Información interna.	31, 32, 33, 34,				-Información externa	35 36, 27, 38, 39, 40				-Supervisión	41, 42, 43, 44,				-Monitoreo	45, 46, 47 48, 49, 50			
Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Nivel y escala																																																		
Variable 1: Gestión Administrativa	Planificación	-Objetivos estratégicos	1,2,3,4,5 6, 7, 8,	(6)	unca asi Nunca veces asi siempre siempre	Deficiente <50- 16> Insatisfactorio <17 - 20> Suficiente <21 - 24> Sobresaliente <25 - 250>																																																	
		-Documentos de gestión	9,10	(7)																																																			
		-Recursos técnicos	11, 12, 13, 14,	(8)																																																			
		-Recursos humanos	15 16, 17, 18, 19,	(9)																																																			
		-Recursos financieros	20 21, 22, 23, 24 25	(10)																																																			
	Comunicación	Organización	-Recursos materiales	26, 27, 28, 29, 30																																																			
			-Información interna.	31, 32, 33, 34,																																																			
			-Información externa	35 36, 27, 38, 39, 40																																																			
			-Supervisión	41, 42, 43, 44,																																																			
			-Monitoreo	45, 46, 47 48, 49, 50																																																			

<p>Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014?</p>	<p>Ventanilla, año 2014.</p> <p>Objetivo específico 3. Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la supervisión en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p> <p>Objetivo específico 4. Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y la comunicación en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p> <p>Objetivo específico 5. Determinar cuál es la relación que existe entre la gestión administrativa y las condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p>	<p>Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p> <p>Hipótesis específica 3. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y supervisión en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p> <p>Hipótesis específica 4. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y comunicación en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p> <p>Hipótesis específica 5. Existe relación significativa entre la gestión administrativa y condiciones laborales en las Instituciones Educativas de la Red Educativa N° 01 Pachacútec - UGEL Ventanilla, año 2014.</p>	<p>Variable 2: clima laboral</p> <table border="1" data-bbox="1032 491 2121 975"> <thead> <tr> <th>Variable</th> <th>Dimensión</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de Medición</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="5">Variable 2 Clima laboral</td> <td>Autorrealización</td> <td></td> <td>1,7, 10, 26, 27, 32, 36, 38, 46, 4</td> <td rowspan="5">Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o Siempre (5)</td> <td rowspan="5">Muy desfavorable: <0 – 50> Desfavorable: <51 – 100> Medianamente favorable: <101 – 150> Favorable: <151 – 200> Muy Favorable: <201 – 250></td> </tr> <tr> <td>Involucramiento laboral</td> <td></td> <td>2, 5, 11, 12, 15, 17, 20, 22, 37, 44</td> </tr> <tr> <td>Supervisión</td> <td></td> <td>3, 6, 13, 16, 21, 28, 29, 31, 39, 41</td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td></td> <td>4,9, 14, 19, 23, 24, 34, 40, 42, 49</td> </tr> <tr> <td>Condiciones laborales</td> <td></td> <td>8, 18, 25, 30, 33, 35, 43, 45, 48, 50</td> </tr> </tbody> </table>	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Niveles y rangos	Variable 2 Clima laboral	Autorrealización		1,7, 10, 26, 27, 32, 36, 38, 46, 4	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o Siempre (5)	Muy desfavorable: <0 – 50> Desfavorable: <51 – 100> Medianamente favorable: <101 – 150> Favorable: <151 – 200> Muy Favorable: <201 – 250>	Involucramiento laboral		2, 5, 11, 12, 15, 17, 20, 22, 37, 44	Supervisión		3, 6, 13, 16, 21, 28, 29, 31, 39, 41	Comunicación		4,9, 14, 19, 23, 24, 34, 40, 42, 49	Condiciones laborales		8, 18, 25, 30, 33, 35, 43, 45, 48, 50
Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de Medición	Niveles y rangos																						
Variable 2 Clima laboral	Autorrealización		1,7, 10, 26, 27, 32, 36, 38, 46, 4	Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4), Todo o Siempre (5)	Muy desfavorable: <0 – 50> Desfavorable: <51 – 100> Medianamente favorable: <101 – 150> Favorable: <151 – 200> Muy Favorable: <201 – 250>																						
	Involucramiento laboral		2, 5, 11, 12, 15, 17, 20, 22, 37, 44																								
	Supervisión		3, 6, 13, 16, 21, 28, 29, 31, 39, 41																								
	Comunicación		4,9, 14, 19, 23, 24, 34, 40, 42, 49																								
	Condiciones laborales		8, 18, 25, 30, 33, 35, 43, 45, 48, 50																								

TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	MÉTODO DE ANÁLISIS DE DATOS																											
<p>Tipo de Estudio El tipo de investigación es básica. De acuerdo con Carrasco (2013, p. 43) sostiene que “Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad”.</p> <p>Diseño de Investigación El diseño de investigación es el transeccional correlacional. De acuerdo con Carrasco (2013): Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables), para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia (p. 73). El esquema del diseño es el siguiente:</p> 	<p>Población La población estuvo conformada por docentes del nivel de educación primaria perteneciente a la Red N° 1 del distrito de Ventanilla. Siendo la población de 184 docentes.</p> <p>Muestra La muestra de estudio que se ha utilizado por ajustarse a las necesidades de la investigación, es una muestra no probabilística de tipo intencional. Esto significa que se entrevistó en cada institución educativa de la Red N° 1 de Ventanilla a todos los docentes. A este tipo de muestra se le denomina también censal porque se trabaja con toda la población.</p> <p>Tipo de muestreo El tipo de muestreo que se adoptará será el No probabilístico. Toda vez que no se selecciona al azar ninguna unidad muestral establecida.</p> <table border="1" data-bbox="616 853 929 1348"> <thead> <tr> <th>Institución Educativa</th> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5140</td><td>22</td><td>12</td></tr> <tr><td>5116</td><td>25</td><td>14</td></tr> <tr><td>5145</td><td>25</td><td>14</td></tr> <tr><td>5144</td><td>28</td><td>15</td></tr> <tr><td>5122</td><td>20</td><td>11</td></tr> <tr><td>5127</td><td>32</td><td>17</td></tr> <tr><td>5124</td><td>32</td><td>17</td></tr> <tr><td>Total</td><td>184</td><td>100</td></tr> </tbody> </table>	Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje	5140	22	12	5116	25	14	5145	25	14	5144	28	15	5122	20	11	5127	32	17	5124	32	17	Total	184	100	<p>Técnicas e instrumentos de recolección de datos En el presente estudio se empleará la técnica de la encuesta, tanto para la variable clima social familiar y actitudes hacia el área de comunicación. Sobre el particular, Abascal & Grande (2005) sostienen que: La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población (p. 14).</p> <p>Es decir, la obtención de datos se basa en el cuestionario que es nada menos que la formulación de preguntas adecuadamente estructuradas al objetivo de la investigación.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativa - Clima laboral <p>Validación y confiabilidad</p> <p>Validación En la realización de esta investigación se efectuará la validación de contenido de los instrumentos: 1) Gestión administrativa, y 2) clima laboral</p> <p>Confiabilidad</p>	<p>Procedimiento de recolección de datos En el presente trabajo se considerará los siguientes procedimientos de recolección de datos: 1) La selección del tipo de instrumento, 2) Aplicación de los instrumentos, 3) Codificación, 4) Análisis y, 5) Ordenamiento o tabulación.</p> <p>Método de análisis de datos Una vez que se establezca la tabulación de los datos se procederá a su respectivo análisis, mediante dos métodos estadísticos: 1) El descriptivo, mediante las distribuciones de frecuencia absolutas y porcentuales; y, las medidas de tendencia central (Media, Varianza, Desviación Estándar, Máximo y Mínimo) y presentadas en gráficas de barras; 2) La Inferencia estadística, el análisis se realizará con un nivel de significancia estadística de $p < .05$, de modo que para determinar la relación o asociación entre las variables será necesario aplicar la prueba Chi Cuadrado por tratarse el nivel de categorías de tipo ordinal, y luego determinar el grado de correlación mediante la Prueba de Correlación Rho de Spearman, razón por el cual se empleará el programa informático SPSS, versión 21.0 para Windows.</p>
Institución Educativa	Frecuencia	Porcentaje																												
5140	22	12																												
5116	25	14																												
5145	25	14																												
5144	28	15																												
5122	20	11																												
5127	32	17																												
5124	32	17																												
Total	184	100																												

<p>Donde: M: es la muestra O1: La observación de la variable 1: Gestión administrativa O2: La observación de la variable 2: Clima laboral</p>	<p>Fuente: Elaboración propia.</p> <p>Criterios de selección En cuanto al criterio de selección de la muestra es no aleatorio, y se consideran a todos los docentes quienes llevan trabajando más de un año en la misma institución educativa.</p>	<p>Al entender que todo instrumento de recolección de datos debe reunir el requisito de confiabilidad, se determinará el coeficiente de confiabilidad para la Gestión del conocimiento y Marco del Buen Desempeño Docente es mediante el uso del coeficiente Alfa de Cronbach.</p>	
--	--	--	--

ANEXO 2 CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Sexo:	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M	Fecha de aplicación:.....
Edad:.....	Tiempo de servicio magisterio:.....		

El siguiente instrumento es de uso exclusivo y responsabilidad del investigador que lo aplica, los resultados obtenidos por el mismo son de total confidencialidad y para fines rigurosamente académicos.

Respuesta	Escala de respuesta
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Instrucciones: Marca con una cruz en forma objetiva y sincera las siguientes preguntas:

Planificación						
Objetivos estrategicos		1	2	3	4	5
01	Participa de la elaboración de la misión y visión de la institución educativa	1	2	3	4	5
02	Participa en los equipos de trabajo de reestructuración del PEI.	1	2	3	4	5
03	Coadyuva a la elaboración de los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
04	Dispone e intercambia información que facilita la precisión de objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
05	Se efectúa un proceso de sensibilización entre los docentes para definir con precisión los objetivos estratégicos de la institución educativa.	1	2	3	4	5
06	En todo momento el Director se encarga de proveer de información a los docentes para la elaboración de los objetivos estratégicos.	1	2	3	4	5
07	Se hace una revaloración de los objetivos estratégicos señalados en el PEI	1	2	3	4	5
08	Se establecen planes de corto, mediano y largo plazo.	1	2	3	4	5
09	Se definen con objetividad las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	1	2	3	4	5
10	Se determina la política de los programas y planes.	1	2	3	4	5
Documentos de gestión		1	2	3	4	5
11	Se promueve el PEI en todas las actividades económicas, financieras y estratégicas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
12	A menudo se actualiza el reglamento interno de la institución educativa.	1	2	3	4	5

13	Se establecen reuniones de trabajo para la elaboración del proyecto curricular de centro.	1	2	3	4	5
14	Se establecen reuniones para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.	1	2	3	4	5
15	Se toma en cuenta la opinión de los docentes con respecto a la estructuración del PEI.	1	2	3	4	5
16	El informe de gestión Anual se hace un balance de lo actuado durante el Año Escolar.	1	2	3	4	5
17	Se mantiene el rigor técnico, pedagógico.	1	2	3	4	5
8	Considera que los documentos de gestión orientan, dirigen, y deciden la gestión en la institución educativa.	Ue	2	3	4	5
19	Participa siempre en la elaboración de los proyecto de mejora.	1	2	3	4	5
19	Se formula proyectos de innovación en la institución educativa.	1	2	3	4	5
20	Se efectúa la evaluación de los alcances de los documentos de gestión al término del año.	1	2	3	4	5
ORGANIZACIÓN						
RECURSOS TÉCNICOS						
21	Existe una política de implementación de recursos técnicos en la institución educativa.	1	2	3	4	5
22	Se desarrollan jornadas de capacitación con respecto a los nuevos materiales.	1	2	3	4	5
23	Se ha establecido un modelo de capacitación y desarrollo de materiales en la institución educativa.	1	2	3	4	5
24	Se actualiza al personal docente acerca de los enfoques teóricos y competencias vinculadas al manejo y utilización de los recursos tecnológicos	1	2	3	4	5
25	Se incorpora los recursos tecnológicos en actividades pedagógicas didácticas.	1	2	3	4	5
26	Se aprecia críticamente el valor de la incorporación de los recursos tecnológicos en la educación y el trabajo.	1	2	3	4	5
27	Existe una política de accesibilidad y usabilidad de los recursos tecnológicos de la institución educativa					
28	Se efectúa una prueba piloto antes de la usabilidad de software nuevo en las aulas.					
29	Se realiza la capacitación de docentes fuera de las actividades programadas por el Ministerio de Educación.					
30	Existe una política de habilitación de aulas y espacios de trabajo dentro de la institución educativa.					
COMUNICACIÓN						
Comunicación interna						
31	La comunicación de Director a docente es fluida y apropiada.	1	2	3	4	5
32	Personalmente se comunica con el Director dentro de la institución educativa	1	2	3	4	5
33	Es el Director quién le determina sus obligaciones en la institución educativa.	1	2	3	4	5
34	Toma en cuenta la opinión de sus colegas cuando se debe tomar una decisión importante para la institución educativa.	1	2	3	4	5
35	Considera que lo más importante es escuchar la opinión de los demás y persuadirlo si está equivocado en sus apreciaciones personales sobre un asunto para evitar conflictos.	1	2	3	4	5
Comunicación externa						
36	La atención brindada por el personal de la institución educativa a los padres de familia es adecuada.	1	2	3	4	5
37	El personal de la institución educativa resuelve las inquietudes de los padres de familia de forma ágil y eficaz.	1	2	3	4	5
38	La información que reciben los padres e familia a través de los diferentes medios de comunicación: citaciones, reuniones de padres de familia, circulares, carteleras, folletos, manuales y cuadernos de control es clara, práctica y eficaz para integrar a la comunidad con acuerdo con la realidad.	1	2	3	4	5
39	Las actividades culturales, lúdicas y académicas realizadas son una fuente para comunicar y posicionar la imagen de la institución educativa.	1	2	3	4	5

40	Las quejas y reclamos se solucionan de forma apropiada y rápida.	1	2	3	4	5
CONTROL						
supervision						
41	Realizar la supervisión de las actividades institucionales, pedagógicas y administrativas le permiten tener un juicio crítico de la marcha de la política institucional.	1	2	3	4	5
42	Personalmente el director se encargar de realizar la supervisión para hacer los correctivos indispensables.	1	2	3	4	5
43	Sabe Ud., si la institución cuenta con un modelo de supervisión.	1	2	3	4	5
44	La supervisión me permite mejorar en los aspectos más débiles de mi praxis pedagógica.					
Monitoreo						
45	El monitoreo es beneficio porque permite corregir errores sobre la marcha.					
46	Es objeto de monitoreo por parte del director dentro del aula.					
47	El director le da algunos consejos luego de haber sido monitoreado.					
Acompañamiento						
48	Considera que su trabajo es significativo en materia de promover el dialogo entre los diversos grupos que existen en la institución educativa.	1	2	3	4	5
49	Reconoce las contribuciones de sus antecesores y promueve nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
50	Promueve una mayor comunicación entre los docentes con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas en el aula.	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS.

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Datos personales

Edad:..... Sexo: M H

Tiempo de servicio en el magisterio:.....Años

Condición laboral: Nombrado: Contratado

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que Usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones: No hay respuestas buenas ni malas.

N°	AUTORREALIZACIÓN	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa					
2	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
3	Los objetivos de trabajo son retadores.					
4	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal					
5	. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.					
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
7	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
8	Se reconoce los logros en el trabajo.					
9	Existe un trato justo en la Organización.					
10	La institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
	INVOLUCRAMIENTO					
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa.					
12	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.					
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					

15	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
17	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
18	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
19	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.					
20	Los productos y/o servicios de la institución educativa, son motivo de orgullo del personal.					
	SUPERVISIÓN					
21	El supervisor brinda apoyo con el éxito de la institución educativa.					
22	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
23	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar a tarea.					
24	Se valora los altos niveles de desempeño.					
25	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
27	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
28	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
29	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
30	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
	COMUNICACIÓN					
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
34	Existen suficientes canales de comunicación.					
35	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
36	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
37	La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
38	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
39	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.					
40	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
	CONDICIONES LABORALES					
41	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
42	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
43	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
44	Existe una buena administración de los recursos.					
45	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
46	La remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones.					
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					

48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
49	Existe un trato justo en la Organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	PLANIFICACIÓN							
1	Participa de la elaboración de la misión y visión de la institución educativa	/		/		/		
2	Participa en los equipos de trabajo de reestructuración del PEI.	/		/		/		
3	Coadyuva a la elaboración de los objetivos estratégicos.	/		/		/		
4	Dispone e intercambia información que facilita la precisión de objetivos estratégicos.	/		/		/		
5	Se efectúa un proceso de sensibilización entre los docentes para definir con precisión los objetivos estratégicos de la institución educativa.	/		/		/		
6	En todo momento el Director se encarga de proveer de información a los docentes para la elaboración de los objetivos estratégicos.	/		/		/		
7	Se hace una revaloración de los objetivos estratégicos señalados en el PEI	/		/		/		
8	Se establecen planes de corto, mediano y largo plazo.	/		/		/		
9	Se definen con objetividad las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	/		/		/		
10	Se determina la política de los programas y planes.	/		/		/		
11	Se promueve el PEI en todas las actividades económicas, financieras y estratégicas de la institución educativa.	/		/		/		
12	A menudo se actualiza el reglamento interno de la institución educativa.	/		/		/		
13	Se establecen reuniones de trabajo para la elaboración del proyecto curricular de centro.	/		/		/		
14	Se establecen reuniones para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.	/		/		/		

15	Se toma en cuenta la opinión de los docentes con respecto a la estructuración del PEI.	/		/		/	
16	El informe de gestión Anual se hace un balance de lo actuado durante el Año Escolar.	/		/		/	
17	Se mantiene el rigor técnico, pedagógico.	/		/		/	
18	Considera que los documentos de gestión orientan, dirigen, y deciden la gestión en la institución educativa.	/		/		/	
19	Participa siempre en la elaboración de los proyecto de mejora.	/		/		/	
20	Se formula proyectos de innovación en la institución educativa.	/		/		/	
ORGANIZACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
21	Existe una política de implementación de recursos técnicos en la institución educativa.	/		/		/	
22	Se desarrollan jornadas de capacitación con respecto a los nuevos materiales.	/		/		/	
23	Se ha establecido un modelo de capacitación y desarrollo de materiales en la institución educativa.	/		/		/	
24	Se actualiza al personal docente acerca de los enfoques teóricos y competencias vinculadas al manejo y utilización de los recursos tecnológicos	/		/		/	
25	Se incorpora los recursos tecnológicos en actividades pedagógicas didácticas.	/		/		/	
26	Se aprecia críticamente el valor de la incorporación de los recursos tecnológicos en la educación y el trabajo.	/		/		/	
27	Existe una política de accesibilidad y usabilidad de los recursos tecnológicos de la institución educativa	/		/		/	
28	Se efectúa una prueba piloto antes de la usabilidad de software nuevo en las aulas.	/		/		/	
29	Se realiza la capacitación de docentes fuera de las actividades programadas por el Ministerio de Educación.	/		/		/	

30	Existe una política de habilitación de aulas y espacios de trabajo dentro de la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
31	La comunicación de Director a docente es fluida y apropiada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	Personalmente se comunica con el Director dentro de la institución educativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
33	Es el Director quién le determina sus obligaciones en la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34	Toma en cuenta la opinión de sus colegas cuando se debe tomar una decisión importante para la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
35	Considera que lo más importante es escuchar la opinión de los demás y persuadirlo si está equivocado en sus apreciaciones personales sobre un asunto para evitar conflictos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
36	La atención brindada por el personal de la institución educativa a los padres de familia es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
37	El personal de la institución educativa resuelve las inquietudes de los padres de familia de forma ágil y eficaz.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
38	La información que reciben los padres e familia a través de los diferentes medios de comunicación: citaciones, reuniones de padres de familia, circulares, carteleras, folletos, manuales y cuadernos de control es clara, práctica y eficaz para integrar a la comunidad con acuerdo con la realidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
39	Las actividades culturales, lúdicas y académicas realizadas son una fuente para comunicar y posicionar la imagen de la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
40	Las quejas y reclamos se solucionan de forma apropiada y rápida.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTROL		Si	No	Si	No	Si	No	
41	Realizar la supervisión de las actividades institucionales, pedagógicas y administrativas le permiten tener un juicio crítico de la marcha de la política institucional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

42	Personalmente el director se encargar de realizar la supervisión para hacer los correctivos indispensables.	/		/		/	
43	Sabe Ud., si la institución cuenta con un modelo de supervisión.	/		/		/	
44	La supervisión me permite mejorar en los aspectos más débiles de mi praxis pedagógica.	/		/		/	
45	El monitoreo es beneficio porque permite corregir errores sobre la marcha.	/		/		/	
46	Es objeto de monitoreo por parte del director dentro del aula.	/		/		/	
47	El director le da algunos consejos luego de haber sido monitoreado.	/		/		/	
48	Considera que su trabajo es significativo en materia de promover el dialogo entre los diversos grupos que existen en la institución educativa.	/		/		/	
49	Reconoce las contribuciones de sus antecesores y promueve nuevos conocimientos y habilidades.	/		/		/	
50	Promueve una mayor comunicación entre los docentes con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas en el aula.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES APLICABLE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] de.....del 20.....

Apellidos y nombre s del juez evaluador: RAMOS SUYO JUAN ABRAHAM DNI: 10438638

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
AUTORREALIZACIÓN								
1	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	✓		✓		✓		
3	Los objetivos de trabajo son retadores.	✓		✓		✓		
4	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
5	. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.	✓		✓		✓		
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	✓		✓		✓		
7	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	✓		✓		✓		
8	Se reconoce los logros en el trabajo.	✓		✓		✓		
9	Existe un trato justo en la Organización.	✓		✓		✓		
10	La institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	✓		✓		✓		
INVOLUCRAMIENTO								
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	✓		✓		✓		
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	✓		✓		✓		
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	✓		✓		✓		
15	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	✓		✓		✓		

16	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.	/		/		/	
17	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	/		/		/	
18	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	/		/		/	
19	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.	/		/		/	
20	Los productos y/o servicios de la institución educativa, son motivo de orgullo del personal.	/		/		/	
SUPERVISION		Si	No	Si	No	Si	No
21	El supervisor brinda apoyo con el éxito de la institución educativa.	/		/		/	
22	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	/		/		/	
23	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar a tarea.	/		/		/	
24	Se valora los altos niveles de desempeño.	/		/		/	
25	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	/		/		/	
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	/		/		/	
27	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.	/		/		/	
28	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	/		/		/	
29	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	/		/		/	
30	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	/		/		/	
COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	/		/		/	
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	/		/		/	
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	/		/		/	

34	Existen suficientes canales de comunicación.	/		/		/	
35	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	/		/		/	
36	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	/		/		/	
37	La Organización fomenta y promueve la comunicación.	/		/		/	
38	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	/		/		/	
39	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.	/		/		/	
40	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.	/		/		/	
	CONDICIONES LABORALES	Si	No	Si	No	Si	No
41	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	/		/		/	
42	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	/		/		/	
43	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	/		/		/	
44	Existe una buena administración de los recursos.	/		/		/	
45	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	/		/		/	
46	La remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones.	/		/		/	
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	/		/		/	
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	/		/		/	
49	Existe un trato justo en la Organización.	/		/		/	
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES APLICABLE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] de.....del 20.....

Apellidos y nombre s del juez evaluador: RAMOS SUYO JUAN ABRAHAM DNI: 10438638

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN EDUCACIÓN

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	PLANIFICACIÓN							
1	Participa de la elaboración de la misión y visión de la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Participa en los equipos de trabajo de reestructuración del PEI.	✓		✓		✓		
3	Coadyuva a la elaboración de los objetivos estratégicos.	✓		✓		✓		
4	Dispone e intercambia información que facilita la precisión de objetivos estratégicos.	✓		✓		✓		
5	Se efectúa un proceso de sensibilización entre los docentes para definir con precisión los objetivos estratégicos de la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	En todo momento el Director se encarga de proveer de información a los docentes para la elaboración de los objetivos estratégicos.	✓		✓		✓		
7	Se hace una revaloración de los objetivos estratégicos señalados en el PEI	✓		✓		✓		
8	Se establecen planes de corto, mediano y largo plazo.	✓		✓		✓		
9	Se definen con objetividad las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
10	Se determina la política de los programas y planes.	✓		✓		✓		
11	Se promueve el PEI en todas las actividades económicas, financieras y estratégicas de la institución educativa.	✓		✓		✓		
12	A menudo se actualiza el reglamento interno de la institución educativa.	✓		✓		✓		
13	Se establecen reuniones de trabajo para la elaboración del proyecto curricular de centro.	✓		✓		✓		
14	Se establecen reuniones para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.	✓		✓		✓		

15	Se toma en cuenta la opinión de los docentes con respecto a la estructuración del PEI.	/		/		/		
16	El informe de gestión Anual se hace un balance de lo actuado durante el Año Escolar.	/		/		/		
17	Se mantiene el rigor técnico, pedagógico.	/		/		/		
18	Considera que los documentos de gestión orientan, dirigen, y deciden la gestión en la institución educativa.	/		/		/		
19	Participa siempre en la elaboración de los proyecto de mejora.	/		/		/		
20	Se formula proyectos de innovación en la institución educativa.	/		/		/		
ORGANIZACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Existe una política de implementación de recursos técnicos en la institución educativa.	/		/		/		
22	Se desarrollan jornadas de capacitación con respecto a los nuevos materiales.	/		/		/		
23	Se ha establecido un modelo de capacitación y desarrollo de materiales en la institución educativa.	/		/		/		
24	Se actualiza al personal docente acerca de los enfoques teóricos y competencias vinculadas al manejo y utilización de los recursos tecnológicos	/		/		/		
25	Se incorpora los recursos tecnológicos en actividades pedagógicas didácticas.	/		/		/		
26	Se aprecia críticamente el valor de la incorporación de los recursos tecnológicos en la educación y el trabajo.	/		/		/		
27	Existe una política de accesibilidad y usabilidad de los recursos tecnológicos de la institución educativa	/		/		/		
28	Se efectúa una prueba piloto antes de la usabilidad de software nuevo en las aulas.	/		/		/		
29	Se realiza la capacitación de docentes fuera de las actividades programadas por el Ministerio de Educación.	/		/		/		

30	Existe una política de habilitación de aulas y espacios de trabajo dentro de la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
31	La comunicación de Director a docente es fluida y apropiada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
32	Personalmente se comunica con el Director dentro de la institución educativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
33	Es el Director quién le determina sus obligaciones en la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
34	Toma en cuenta la opinión de sus colegas cuando se debe tomar una decisión importante para la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
35	Considera que lo más importante es escuchar la opinión de los demás y persuadirlo si está equivocado en sus apreciaciones personales sobre un asunto para evitar conflictos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
36	La atención brindada por el personal de la institución educativa a los padres de familia es adecuada.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
37	El personal de la institución educativa resuelve las inquietudes de los padres de familia de forma ágil y eficaz.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
38	La información que reciben los padres e familia a través de los diferentes medios de comunicación: citaciones, reuniones de padres de familia, circulares, carteleras, folletos, manuales y cuadernos de control es clara, práctica y eficaz para integrar a la comunidad con acuerdo con la realidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
39	Las actividades culturales, lúdicas y académicas realizadas son una fuente para comunicar y posicionar la imagen de la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
40	Las quejas y reclamos se solucionan de forma apropiada y rápida.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CONTROL		Si	No	Si	No	Si	No	
41	Realizar la supervisión de las actividades institucionales, pedagógicas y administrativas le permiten tener un juicio crítico de la marcha de la política institucional.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

42	Personalmente el director se encargar de realizar la supervisión para hacer los correctivos indispensables.	/		/		/	
43	Sabe Ud., si la institución cuenta con un modelo de supervisión.	/		/		/	
44	La supervisión me permite mejorar en los aspectos más débiles de mi praxis pedagógica.	/		/		/	
45	El monitoreo es beneficio porque permite corregir errores sobre la marcha.	/		/		/	
46	Es objeto de monitoreo por parte del director dentro del aula.	/		/		/	
47	El director le da algunos consejos luego de haber sido monitoreado.	/		/		/	
48	Considera que su trabajo es significativo en materia de promover el dialogo entre los diversos grupos que existen en la institución educativa.	/		/		/	
49	Reconoce las contribuciones de sus antecesores y promueve nuevos conocimientos y habilidades.	/		/		/	
50	Promueve una mayor comunicación entre los docentes con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas en el aula.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ES APLICABLE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Ramos Gonzalez Juan Hugo DNI: 09231513

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


.....
Dr. Juan Hugo Ramos Gonzalez
Docente Universitario
Especialista en Investigación
Educativa e Interdisciplinaria

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	AUTORREALIZACIÓN							
1	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa	/		/		/		
2	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	/		/		/		
3	Los objetivos de trabajo son retadores.	/		/		/		
4	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal	/		/		/		
5	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.	/		/		/		
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	/		/		/		
7	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	/		/		/		
8	Se reconoce los logros en el trabajo.	/		/		/		
9	Existe un trato justo en la Organización.	/		/		/		
10	La institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	/		/		/		
	INVOLUCRAMIENTO							
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa.	/		/		/		
12	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	/		/		/		
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	/		/		/		
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	/		/		/		
15	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	/		/		/		

16	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.	✓		✓		✓	
17	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	✓		✓		✓	
18	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	✓		✓		✓	
19	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.	✓		✓		✓	
20	Los productos y/o servicios de la institución educativa, son motivo de orgullo del personal.	✓		✓		✓	
SUPERVISION		Si	No	Si	No	Si	No
21	El supervisor brinda apoyo con el éxito de la institución educativa.	✓		✓		✓	
22	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	✓		✓		✓	
23	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar a tarea.	✓		✓		✓	
24	Se valora los altos niveles de desempeño.	✓		✓		✓	
25	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	✓		✓		✓	
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	✓		✓		✓	
27	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.	✓		✓		✓	
28	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	✓		✓		✓	
29	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	✓		✓		✓	
30	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	✓		✓		✓	
COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	✓		✓		✓	
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	✓		✓		✓	
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	✓		✓		✓	

34	Existen suficientes canales de comunicación.	/		/		/	
35	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	/		/		/	
36	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	/		/		/	
37	La Organización fomenta y promueve la comunicación.	/		/		/	
38	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	/		/		/	
39	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.	/		/		/	
40	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.	/		/		/	
	CONDICIONES LABORALES	Si	No	Si	No	Si	No
41	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	/		/		/	
42	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	/		/		/	
43	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	/		/		/	
44	Existe una buena administración de los recursos.	/		/		/	
45	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	/		/		/	
46	La remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones.	/		/		/	
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	/		/		/	
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	/		/		/	
49	Existe un trato justo en la Organización.	/		/		/	
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es APLICABLE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: RAMOS GONZALEZ JUAN AUGO DNI: 09231513

Especialidad del evaluador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION

¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.

³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dr. Juan Hugo Ramos Gonzalez
Docente Universitario
Especialista en Investigación
Educativa e Interdisciplinaria

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	PLANIFICACIÓN							
1	Participa de la elaboración de la misión y visión de la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Participa en los equipos de trabajo de reestructuración del PEI.	✓		✓		✓		
3	Coadyuva a la elaboración de los objetivos estratégicos.	✓		✓		✓		
4	Dispone e intercambia información que facilita la precisión de objetivos estratégicos.	✓		✓		✓		
5	Se efectúa un proceso de sensibilización entre los docentes para definir con precisión los objetivos estratégicos de la institución educativa.	✓		✓		✓		
6	En todo momento el Director se encarga de proveer de información a los docentes para la elaboración de los objetivos estratégicos.	✓		✓		✓		
7	Se hace una revaloración de los objetivos estratégicos señalados en el PEI	✓		✓		✓		
8	Se establecen planes de corto, mediano y largo plazo.	✓		✓		✓		
9	Se definen con objetividad las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.	✓		✓		✓		
10	Se determina la política de los programas y planes.	✓		✓		✓		
11	Se promueve el PEI en todas las actividades económicas, financieras y estratégicas de la institución educativa.	✓		✓		✓		
12	A menudo se actualiza el reglamento interno de la institución educativa.	✓		✓		✓		
13	Se establecen reuniones de trabajo para la elaboración del proyecto curricular de centro.	✓		✓		✓		
14	Se establecen reuniones para la elaboración del Plan Anual de Trabajo.	✓		✓		✓		

15	Se toma en cuenta la opinión de los docentes con respecto a la estructuración del PEI.	✓		✓		✓		
16	El informe de gestión Anual se hace un balance de lo actuado durante el Año Escolar.	✓		✓		✓		
17	Se mantiene el rigor técnico, pedagógico.	✓		✓		✓		
18	Considera que los documentos de gestión orientan, dirigen, y deciden la gestión en la institución educativa.	✓		✓		✓		
19	Participa siempre en la elaboración de los proyecto de mejora.	✓		✓		✓		
20	Se formula proyectos de innovación en la institución educativa.	✓		✓		✓		
	ORGANIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
21	Existe una política de implementación de recursos técnicos en la institución educativa.	✓		✓		✓		
22	Se desarrollan jornadas de capacitación con respecto a los nuevos materiales.	✓		✓		✓		
23	Se ha establecido un modelo de capacitación y desarrollo de materiales en la institución educativa.	✓		✓		✓		
24	Se actualiza al personal docente acerca de los enfoques teóricos y competencias vinculadas al manejo y utilización de los recursos tecnológicos	✓		✓		✓		
25	Se incorpora los recursos tecnológicos en actividades pedagógicas didácticas.	✓		✓		✓		
26	Se aprecia críticamente el valor de la incorporación de los recursos tecnológicos en la educación y el trabajo.	✓		✓		✓		
27	Existe una política de accesibilidad y usabilidad de los recursos tecnológicos de la institución educativa	✓		✓		✓		
28	Se efectúa una prueba piloto antes de la usabilidad de software nuevo en las aulas.	✓		✓		✓		
29	Se realiza la capacitación de docentes fuera de las actividades programadas por el Ministerio de Educación.	✓		✓		✓		

30	Existe una política de habilitación de aulas y espacios de trabajo dentro de la institución educativa.	✓		✓		✓		
COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
31	La comunicación de Director a docente es fluida y apropiada.	✓		✓		✓		
32	Personalmente se comunica con el Director dentro de la institución educativa	✓		✓		✓		
33	Es el Director quién le determina sus obligaciones en la institución educativa.	✓		✓		✓		
34	Toma en cuenta la opinión de sus colegas cuando se debe tomar una decisión importante para la institución educativa.	✓		✓		✓		
35	Considera que lo más importante es escuchar la opinión de los demás y persuadirlo si está equivocado en sus apreciaciones personales sobre un asunto para evitar conflictos.	✓		✓		✓		
36	La atención brindada por el personal de la institución educativa a los padres de familia es adecuada.	✓		✓		✓		
37	El personal de la institución educativa resuelve las inquietudes de los padres de familia de forma ágil y eficaz.	✓		✓		✓		
38	La información que reciben los padres e familia a través de los diferentes medios de comunicación: citaciones, reuniones de padres de familia, circulares, carteleras, folletos, manuales y cuadernos de control es clara, práctica y eficaz para integrar a la comunidad con acuerdo con la realidad.	✓		✓		✓		
39	Las actividades culturales, lúdicas y académicas realizadas son una fuente para comunicar y posicionar la imagen de la institución educativa.	✓		✓		✓		
40	Las quejas y reclamos se solucionan de forma apropiada y rápida.	✓		✓		✓		
CONTROL		Si	No	Si	No	Si	No	
41	Realizar la supervisión de las actividades institucionales, pedagógicas y administrativas le permiten tener un juicio crítico de la marcha de la política institucional.	✓		✓		✓		

42	Personalmente el director se encargar de realizar la supervisión para hacer los correctivos indispensables.	✓		✓		✓	
43	Sabe Ud., si la institución cuenta con un modelo de supervisión.	✓		✓		✓	
44	La supervisión me permite mejorar en los aspectos más débiles de mi praxis pedagógica.	✓		✓		✓	
45	El monitoreo es beneficio porque permite corregir errores sobre la marcha.	✓		✓		✓	
46	Es objeto de monitoreo por parte del director dentro del aula.	✓		✓		✓	
47	El director le da algunos consejos luego de haber sido monitoreado.	✓		✓		✓	
48	Considera que su trabajo es significativo en materia de promover el dialogo entre los diversos grupos que existen en la institución educativa.	✓		✓		✓	
49	Reconoce las contribuciones de sus antecesores y promueve nuevos conocimientos y habilidades.	✓		✓		✓	
50	Promueve una mayor comunicación entre los docentes con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas en el aula.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Navarro Laray Flor DNI: 25694926

Especialidad del evaluador: Maestra en Ciencias de la Educación - Evaluación y Acreditación Educativa

- ¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 - ² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
 - ³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL NIVEL DE CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Claridad ¹		Pertinencia ²		Relevancia ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	AUTORREALIZACIÓN							
1	Existen oportunidades de progresar en la institución educativa	✓		✓		✓		
2	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.	✓		✓		✓		
3	Los objetivos de trabajo son retadores.	✓		✓		✓		
4	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal	✓		✓		✓		
5	. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.	✓		✓		✓		
6	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.	✓		✓		✓		
7	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	✓		✓		✓		
8	Se reconoce los logros en el trabajo.	✓		✓		✓		
9	Existe un trato justo en la Organización.	✓		✓		✓		
10	La institución educativa es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	✓		✓		✓		
	INVOLUCRAMIENTO	✓		✓		✓		
11	Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa.	✓		✓		✓		
12	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.	✓		✓		✓		
13	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos.	✓		✓		✓		
14	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.	✓		✓		✓		
15	Los docentes tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.	✓		✓		✓		

16	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.	✓		✓		✓	
17	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	✓		✓		✓	
18	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	✓		✓		✓	
19	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permiten el desarrollo del personal.	✓		✓		✓	
20	Los productos y/o servicios de la institución educativa, son motivo de orgullo del personal.	✓		✓		✓	
SUPERVISION		Si	No	Si	No	Si	No
21	El supervisor brinda apoyo con el éxito de la institución educativa.	✓		✓		✓	
22	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	✓		✓		✓	
23	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar a tarea.	✓		✓		✓	
24	Se valora los altos niveles de desempeño.	✓		✓		✓	
25	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.	✓		✓		✓	
26	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	✓		✓		✓	
27	En la organización, se afrontan y superan los obstáculos.	✓		✓		✓	
28	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	✓		✓		✓	
29	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.	✓		✓		✓	
30	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.	✓		✓		✓	
COMUNICACIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
31	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	✓		✓		✓	
32	En mi oficina, la información fluye adecuadamente.	✓		✓		✓	
33	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	✓		✓		✓	

34	Existen suficientes canales de comunicación.	✓		✓		✓	
35	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	✓		✓		✓	
36	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.	✓		✓		✓	
37	La Organización fomenta y promueve la comunicación.	✓		✓		✓	
38	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	✓		✓		✓	
39	Hay clara definición de visión, misión y valores en la organización.	✓		✓		✓	
40	Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.	✓		✓		✓	
	CONDICIONES LABORALES	Si	No	Si	No	Si	No
41	En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	✓		✓		✓	
42	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.	✓		✓		✓	
43	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	✓		✓		✓	
44	Existe una buena administración de los recursos.	✓		✓		✓	
45	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.	✓		✓		✓	
46	La remuneración es atractiva en comparación con las de otras organizaciones.	✓		✓		✓	
47	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.	✓		✓		✓	
48	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	✓		✓		✓	
49	Existe un trato justo en la Organización.	✓		✓		✓	
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable [] de.....del 20.....

Apellidos y nombres del juez evaluador: Navarro Laray Flo DNI: 25694926

Especialidad del evaluador: Maestra en Ciencias de la Educación - Evaluación y Acreditación Educativa

- ¹ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
 - ² Pertinencia: Si el ítem pertenece a la dimensión.
 - ³ Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Mg. Flor Navarro Garay
DOCENTE UNIVERSITARIO

MATRIZ DE DATOS DE PRUEBA PILOTO

GESTION ADMINISTRATIVA																																																					
	PLANIFICACIÓN										ORGANIZACION															COMUNICACIÓN										CONTROL																	
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27	ITEM28	ITEM29	ITEM30	ITEM31	ITEM32	ITEM33	ITEM34	ITEM35	ITEM36	ITEM37	ITEM38	ITEM39	ITEM40	ITEM41	ITEM42	ITEM43	ITEM44	ITEM45	ITEM46	ITEM47	ITEM48	ITEM49	ITEM50			
AA1	1	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	3	3	4	5	4	5	3	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5
AA2	2	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	4	5	5	5	3	5	4	5	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	5	5
AA3	3	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5
AA4	5	5	4	2	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4		
AA5	4	5	3	3	5	2	4	5	3	4	3	5	5	5	1	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	5	3	4	5	5	3	3	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	6	3	5	5	3	4		
AA6	2	1	4	3	3	2	2	1	1	2	5	2	4	3	1	1	3	4	2	4	2	5	2	4	1	4	1	2	2	5	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	1	4	3	2	1	2	1	1	4	2			
AA7	2	2	4	3	2	3	2	4	2	1	5	1	4	2	2	2	2	4	2	5	1	5	1	5	2	2	2	2	2	5	2	2	3	1	3	2	3	3	3	1	2	4	2	3	2	1	2	2	3	3			
AA8	2	3	4	3	1	1	3	1	3	2	5	3	3	1	1	1	1	3	2	4	2	3	2	5	1	4	2	1	2	4	3	3	4	2	3	2	1	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	4	4				
AA9	1	1	4	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	2	2	2	1	4	1	4	1	5	1	4	2	5	1	2	2	5	2	1	3	3	1	3	2	4	3	3	2	4	1	4	3	1	1	1	4	4			
AA10	2	2	4	1	3	3	3	4	1	3	3	1	3	2	3	1	2	4	2	4	2	3	2	5	3	3	2	1	3	5	4	2	2	5	2	1	3	3	1	2	1	3	2	3	3	3	2	2	4	2			
AA11	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	3	3	5	4	3	4	3			
AA12	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	5	3	3	2	4	3	4	5	2	3	4	2	2	5	5	3	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	2	3	3	3		
AA13	5	1	5	5	4	3	3	3	5	5	3	2	4	3	3	3	5	3	5	4	3	3	5	3	3	5	4	2	5	5	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	3	4	3	3	3	3		
AA14	4	3	4	3	5	5	3	5	5	4	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	4	5	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3		
AA15	3	4	5	3	5	2	4	5	5	1	3	3	4	1	3	3	3	5	3	3	3	4	4	2	2	4	4	3	1	5	5	3	5	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	3	3	5	2	3	3	4		
AA16	2	4	1	2	2	3	3	2	2	4	2	2	3	2	2	2	1	4	2	3	1	2	2	2	3	4	4	3	5	2	5	3	1	4	2	3	3	1	2	2	1	3	1	3	2	1	3	1	2	2			
AA17	1	3	2	2	1	2	3	2	3	2	1	1	3	1	1	1	2	3	1	3	2	2	3	1	3	3	3	3	5	2	5	2	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	2	2	1	1	1	3	2	2	2		
AA18	2	3	1	3	2	2	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	1	2	2	1	1	4	5	1	5	4	4	3	1	5	2	3	2	1	2	5	1	2	3	1	2	2	1	2	2	2			
AA19	1	3	2	2	1	3	3	1	4	1	1	1	4	1	1	1	2	4	1	4	2	2	4	2	3	3	4	3	3	2	4	4	2	4	2	3	3	2	2	1	1	3	2	1	1	1	3	2	2	2			
AA20	2	2	1	3	3	1	1	2	4	3	3	2	3	2	2	1	1	4	1	5	1	3	3	2	3	4	4	2	3	4	5	4	1	4	3	4	2	1	1	4	2	3	1	3	2	2	1	1	3	3			
AA21	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	5	3	2	5	4	5	4	3	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	3	4	3	4	3	5				
AA22	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3	5	3	5	2	3	5	4	5	3	3	4	4	2	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	2	5	3	4	
AA23	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	2	5	3	2	4	4	4	4	2	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	3	3	5	5
AA24	4	5	3	3	4	3	5	4	5	5	4	5	3	5	3	5	3	1	2	4	4	2	4	4	3	4	2	4	4	3	5	4	5	3	5	5	4	3	5	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	3	4	4	
AA25	4	4	3	3	3	4	5	2	5	5	4	5	5	5	4	2	3	1	3	5	2	4	3	3	3	3	1	4	3	2	5	5	5	4	2	3	4	4	4	5	3	2	4	5	4	3	4	3	1	5			
AA26	2	3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	5	4	2	3	3	1	3	1	2	4	1	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	5	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	5	3	3	4	3	3	3			
AA27	3	4	3	2	3	3	2	2	4	3	3	4	3	2	2	3	2	4	2	3	4	2	3	3	3	3	1	2	2	2	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	1	3			
AA28	2	3	4	2	4	4	2	3	4	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	4	2	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3	1	2	4	3	4	2	3	2	4	4	3	1	3	4	3	4	2	4			
AA29	4	3	4	2	3	4	3	2	4	4	3	2	2	3	4	2	4	1	2	2	1	4	2	3	1	3	4	4	1	1	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3				
AA30	3	3	4	3	4	3	4	2	1	4	4	4	4	4	1	3	1	3	2	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	1	4	4	3	4	2	4	3	4	3	1	3	3	3	3	4	5	3				

CLIMA LABORAL																																																					
	AUTORREALIZACIÓN										INVOLUCRAMIENTO LABORAL										SUPERVISIÓN										COMUNICACIÓN										CONDICIONES LABORALES												
	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12	ITEM13	ITEM14	ITEM15	ITEM16	ITEM17	ITEM18	ITEM19	ITEM20	ITEM21	ITEM22	ITEM23	ITEM24	ITEM25	ITEM26	ITEM27	ITEM28	ITEM29	ITEM30	ITEM31	ITEM32	ITEM33	ITEM34	ITEM35	ITEM36	ITEM37	ITEM38	ITEM39	ITEM40	ITEM41	ITEM42	ITEM43	ITEM44	ITEM45	ITEM46	ITEM47	ITEM48	ITEM49	ITEM50			
AA1	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5		
AA2	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4	5	5	5	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	5		
AA3	3	3	3	5	3	2	2	5	3	5	3	5	3	5	2	3	3	4	3	2	3	5	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5		
AA4	5	5	3	3	2	2	2	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	
AA5	1	2	3	5	2	3	3	5	2	5	2	5	4	5	2	4	2	3	4	3	3	5	3	2	3	3	2	3	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	4	5			
AA6	1	3	1	2	3	4	3	2	2	1	2	4	3	4	4	3	2	1	3	3	3	1	2	3	3	3	2	4	1	1	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	2	3	2	2			
AA7	2	3	2	3	1	4	3	2	2	4	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3	4	4	2	4	4	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	1	3			
AA8	2	2	3	1	3	4	1	2	3	1	3	4	5	3	3	3	2	2	1	4	1	1	2	3	4	4	3	4	1	2	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3			
AA9	1	4	2	2	3	3	1	3	3	3	3	4	5	2	3	4	2	1	3	3	3	2	4	3	4	3	3	4	2	1	4	3	4	3	3	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	1	3				
AA10	2	3	1	2	1	4	3	2	2	4	2	2	3	3	4	4	3	2	2	2	3	1	4	1	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	1	2	4	2	3
AA11	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4		
AA12	4	2	4	2	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	2	2	4	2	4	4	2	5	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4		
AA13	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	4	
AA14	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	3	4	3	3	3	5	4	4	2	3	4	3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	3	3	4	3	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	3		
AA15	2	4	3	2	3	3	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	3	2	2	4	2	3	4	2	5	4	4	5	3	4	5	2	5	4	3	5	5	4	5	4	2	3	3			
AA16	3	2	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	3	4	1	3	3	2	2	2	3	3			
AA17	2	1	2	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	3	1	3	1	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	2	4	3	3	1	1	2	3	3	3	2	3	1	1	2	3	3			
AA18	3	2	3	3	3	2	1	3	2	3	1	2	1	3	1	2	1	3	3	2	3	3	1	3	1	1	3	3	1	3	3	2	1	2	4	3	1	2	2	2	5	3	1	3	3	1	2	3	3	1			
AA19	3	1	3	3	2	1	3	3	1	2	3	2	3	3	1	4	3	2	3	2	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	4	3	3	1	1	3	5	3	2	2	3	2	3	3	3	3			
AA20	2	3	2	4	1	2	1	1	2	2	3	3	3	1	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	1	1	3	4	1	1	2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	3	3		
AA21	5	3	3	4	3	3	4	3	5	5	3	4	2	4	3	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4		
AA22	5	4	3	4	4	2	5	2	4	5	4	2	3	2	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5		
AA23	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	2	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3
AA24	5	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	5	4	3	4	3	4	3	
AA25	3	4	2	3	2	2	3	3	4	2	4	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	2	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	3		
AA26	3	3	1	3	1	3	3	2	3	2	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	3	4		
AA27	3	3	2	3	1	3	3	1	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	
AA28	4	4	2	3	1	3	1	2	1	3	3	3	1	1	2	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	5	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3		
AA29	3	3	2	3	2	3	3	2	1	3	1	3	2	3	1	3	3	3	3	2	1	3	3	2	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	3	2	4	2	4	2
AA30	4	3	2	1	1	2	3	1	1	2	3	3	1	2	1	2	4	4	1	4	1	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	2	4	4	4	3	2	4	4	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	4	4