



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Desempeño del director y clima organizacional desde la  
perspectiva de los docentes de la Institución Educativa  
Francisco Irazola, del distrito de Satipo, 2018**

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

**AUTOR:**

Br. Pérez Zorrilla, Carlos Gerardo

**ASESOR:**

Dr. Oseda Lazo, Máximo Edgar

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ – 2019**

## PÁGINA DE JURADOS

---

Dr. Peralta Villanes, Arturo Alfredo  
Presidente

---

Dr. Mucha Hospinal, Luis Florencio  
Secretario

---

Dr. Oседа Lazo, Máximo Edgar  
Vocal

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a mi familia y en especial a mis padres por hacer de mí un profesional íntegro y respetable.

**Carlos Gerardo.**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los docentes de la Universidad César Vallejo por brindarme conocimientos sólidos en gestión educativa, los cuales emplearé a lo largo de mi vida profesional.

Además, agradezco a los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola, por su paciencia para responder a los cuestionarios aplicados y por brindarme las facilidades para realizar la investigación.

Finalmente, quiero agradecer a las personas en general que hicieron posible la culminación de esta investigación, la cual demandó un arduo y duro trabajo para su realización.

**El Autor.**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Carlos Gerardo Pérez Zorrilla, estudiante del Programa de Maestría en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 20003319, con la tesis titulada: Desempeño del director y clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola, del distrito de Satipo, 2018.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Trujillo, Diciembre del año 2018



---

Br. Pérez Zorrilla Carlos Gerardo  
DNI N° 20003319

## **PRESENTACIÓN**

El MINEDU (2014) indica que un director requiere contar con habilidades y capacidades, las cuales son: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de procesos pedagógicos para la mejora del aprendizaje. Las capacidades de un director permiten desarrollar un adecuado ambiente laboral entre los docentes, los padres de familia y los estudiantes; es necesario que el Estado, a través del MINEDU, impulse talleres y capacitaciones para desarrollar las capacidades y cualidades.

En relación a la variable de clima organizacional, en el sector educativo, tiene alta relevancia para lograr un buen desempeño tanto del director como de los docentes. Si existe un clima organizacional malo en una institución, esto tendrá relevancia sobre la labor que llevan a cabo los trabajadores, el detrimento de las relaciones interpersonales, las malas decisiones o el autoritarismo del director son factores que influyen negativamente sobre este clima. Es necesaria, entonces, la existencia de directores capaces de estar al mando de la institución en el logro de metas y objetivos. (García & Segura, 2013).

En vista de lo expuesto se ha establecido por objetivo determinar la relación que existe entre el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018. El diseño fue no experimental, la técnica fue la encuesta y dos cuestionarios para acopiar información de 108 docentes de la institución en estudio.

El presente trabajo está compuesto por siete capítulos. El primer capítulo muestra la problemática de estudio, los objetivos, y las hipótesis. El segundo capítulo desarrolla la metodología de la investigación. El tercer capítulo presenta los resultados de la investigación y la prueba de hipótesis. El cuarto capítulo se refiere a la discusión de resultados. El quinto capítulo desarrolla las conclusiones de la investigación. El sexto capítulo detalla las recomendaciones. Y el séptimo capítulo muestra las referencias empleadas.

**El Autor.**

## ÍNDICE

	Pág.
Carátula	i
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	14
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías relacionadas al tema	24
1.4. Formulación del problema	35
1.5. Justificación del estudio	36
1.6. Hipótesis	37
1.7. Objetivos	38
II. MÉTODO	40
2.1. Diseño de investigación	40
2.2. Variables, operacionalización	41
2.3. Población y muestra	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección datos, validez y confiabilidad	45

2.5. Métodos de análisis de datos	46
2.6. Aspectos éticos	46
III. RESULTADOS	47
3.1. Clima organizacional	48
3.2. Desempeño del director	54
3.3. Contrastación de hipótesis	58
IV. DISCUSIÓN	72
V. CONCLUSIONES	74
VI. RECOMENDACIONES	76
VII. REFERENCIAS	77
ANEXOS	81
Anexo N°01: Instrumentos	
Anexo N°02: Validación de instrumentos	
Anexo N°03: Matriz de consistencia	
Anexo N°04: Constancia que acredita la realización del estudio	
Anexo N°05. Base de datos	
Anexo N°06: Evidencias fotográficas	



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Operacionalización de variables	42
Tabla 2: Confiabilidad de los instrumentos	46
Tabla 3: Baremos de la variable clima organizacional	47
Tabla 4: Baremos de la variable Participación de Padres	48
Tabla 5: Dimensión autorrealización desde la perspectiva de los docentes	48
Tabla 6: Dimensión involucramiento laboral desde la perspectiva de los docentes	49
Tabla 7: Dimensión supervisión desde la perspectiva de los docentes	50
Tabla 8: Dimensión comunicación desde la perspectiva de los docentes	51
Tabla 9: Dimensión condiciones laborales desde la perspectiva de los docentes	52
Tabla 10: Variable clima organizacional desde la perspectiva de los docentes	53
Tabla 11: Dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes	54
Tabla 12: Dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes	56
Tabla 13: Variable desempeño del director desde la perspectiva de los docentes	57
Tabla 14: Prueba de Normalidad de las dimensiones y la variable clima organizacional	59
Tabla 15: Prueba de Normalidad de las dimensiones y la variable desempeño del director	59
Tabla 16: Prueba de la primera hipótesis específica: Desempeño del director y dimensión autorrealización.	61
Tabla 17: Prueba de la segunda hipótesis específica: Desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral.	63

Tabla 18: Prueba de la tercera hipótesis específica: desempeño del director y la dimensión supervisión	65
Tabla 19: Prueba de la segunda hipótesis específica: Desempeño del director y la dimensión comunicación.	67
Tabla 20: Prueba de la tercera hipótesis específica: desempeño del director y la dimensión condiciones laborales	69
Tabla 21: Prueba de hipótesis general: Gestión educativa y participación de padres	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Dimensión autorrealización desde la perspectiva de los docentes.	48
Figura 2: Dimensión involucramiento laboral desde la perspectiva de los docentes.	49
Figura 3: Dimensión supervisión desde la perspectiva de los docentes.	50
Figura 4: Dimensión comunicación desde la perspectiva de los docentes.	51
Figura 5: Dimensión condiciones laborales desde la perspectiva de los docentes.	52
Figura 6: Variable clima organizacional desde la perspectiva de los docentes.	53
Figura 7: Dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes.	55
Figura 8: Dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes.	56
Figura 9: Variable desempeño del director desde la perspectiva de los docentes.	57

Desempeño del director y clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola, del distrito de Satipo, 2018

## RESUMEN

La investigación determina la relación que existe entre el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario aplicar la técnica de la encuesta empleando dos instrumentos por cada variable de investigación a una muestra de 108 docentes de la institución educativa en estudio, la investigación fue de diseño no experimental.

Los resultados fueron desarrollados aplicando estadística descriptiva e inferencial. Entre los hallazgos principales se encuentran que el 50.9% de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola indican que el clima organizacional se encuentra en nivel medio; mientras que el 35.2% señala un nivel alto; por otra parte, el desempeño del director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola se encuentra en un nivel medio (34.3%), mientras que el nivel alto corresponde al 32.4%. Finalmente se concluye que existe una relación directa y significativa (Tau\_b de Kendall de 0.819) entre el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño del director.

Performance of the director and organizational climate from the perspective of the teachers of the Francisco Irazola Educational Institution, Satipo district, 2018

### **ABSTRACT**

The research determines the relationship between the performance of the director and the organizational climate from the perspective of the teachers of the Francisco Irazola Educational Institution of Satipo district, 2018.

For the development of the research it was necessary to apply the survey technique using two instruments for each research variable to a sample of 108 teachers from the educational institution under study, the research was non-experimental design.

The results were developed applying descriptive and inferential statistics. Among the main findings are that 50.9% of the teachers of the Francisco Irazola Educational Institution indicate that the organizational climate is at the middle level; while 35.2% indicate a high level; On the other hand, the director's performance from the perspective of the teachers of the Francisco Irazola Educational Institution is at an average level (34.3%), while the high level corresponds to 32.4%. Finally, it is concluded that there is a direct and significant relationship (Kendall's Tau<sub>b</sub> of 0.819) between the performance of the director and the organizational climate from the perspective of the teachers of the Francisco Irazola Educational Institution of Satipo district, 2018.

**Keywords:** Organizational climate, director performance

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Mestanza (2017) explica que la educación en el Perú, actualmente se encuentra en una situación de crisis que se evidencia los resultados del aprendizaje de los resultados, de forma especial sobre los estudiantes que concurren a la educación en las zonas rurales. Una situación que empeora aún más con una lengua originaria distinta al español o castellano. En la actualidad, el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014) tiene como finalidad llevar a cabo un fortalecimiento de las instituciones educativas dentro de un contexto descentralizado, participativo y dirigido a resultados; entendiendo la dirección como los componentes para lograr los objetivos propuestos y que se pueden lograr también dentro logrando cumplir con los lineamientos que explica el Marco del Buen Desempeño del Directivo.

Las instituciones educativas al ser instituciones públicas, suelen ser deficientes, toda vez que en muchos casos los directores no tienen las capacidades adecuadas para asumir los cargos directivos. Si bien desde la entrada en vigencia de la Ley N° 29062 – Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial, publicado en el 2007, y posteriormente con una mayor especificación en la Ley N° 29944 – Ley de Reforma Magisterial, específicamente la quinta disposición complementaria en la cual señala que el acceso para cargo a director y subdirector de las instituciones públicas se

realizará mediante un concurso público, siempre que los docentes cuenten con los requisitos establecidos; no obstante, muchos de los directores no presentan las condiciones apropiadas para desempeñarse en un cargo directivo.

Un director para asegurar un buen desempeño, según el MINEDU (2014), requiere contar con habilidades y capacidades, las cuales son: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de procesos pedagógicos para la mejora del aprendizaje. Estas capacidades le permitirán desarrollar un adecuado ambiente laboral entre los docentes, los padres de familia y los estudiantes. La ausencia de estas capacidades genera distorsiones dentro de la institución educativa, generándose problemas que afectan con la calidad educativa, pilar principal del servicio. Asimismo, resulta importante detallar que los concursos públicos, mediante la meritocracia, ha permitido que los directores tengan mayores capacidades; no obstante, las cualidades directivas se desarrollan durante el tiempo de experiencia, a su vez que es necesario que el Estado, a través del MINEDU, impulse talleres y capacitaciones para desarrollar las capacidades y cualidades.

Por otro lado, con respecto a la variable de clima organizacional, siempre representa un problema en toda organización, y por este motivo existe un interés por investigar esta variable, y lograr conocer la naturaleza de la misma para generar alternativas de mejora. En el sector educativo, el clima organizacional tiene alta relevancia para lograr un buen desempeño tanto del director como de los docentes, si existe un clima organizacional malo en una institución, esto tendrá relevancia sobre la labor que llevan a cabo los trabajadores, el detrimento de las relaciones interpersonales, las malas decisiones o el autoritarismo del director son factores que influyen negativamente sobre este clima. Es necesaria entonces la existencia de directores capaces de estar al mando de la institución en el logro de metas y objetivos. Los directores como líderes de las instituciones educativas, deben ejercer su función de forma democrática y con sabiduría para orientar a los

profesores en la difícil labor de guiar a los estudiantes hacia un aprendizaje de calidad (García & Segura, 2013).

Dentro de ambos factores, se debe tener en cuenta que el objetivo final de la labor tanto de los directores de instituciones educativas de nivel secundario, como de los docentes, es el logro de aprendizajes, es así que esta investigación generará datos acerca de dos variables en específico, el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes. Para efectos de la investigación se considera realizar el estudio en la Institución Educativa Franciso Irazola, del distrito de Satipo, de manera que la recopilación de datos se obtenga de los docentes de la institución educativa en estudio.

## **1.2. Trabajos previos**

### Antecedentes internacionales

Álvarez (2017) escribió la investigación denominada como *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla* para optar por el grado de Maestro en Educación, Gestión, Evaluación y Calidad, tesis presentada ante la Universidad de Antioquía. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre el clima institucional, la gestión y el rendimiento académico a nivel interno de los alumnos de la Institución Educativa Técnico Industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla. Hizo uso de la metodología de tipo cualitativo-cuantitativo de caso, con un diseño descriptivo. Los resultados de las encuestas llevadas a cabo sobre los padres de familia, el factor participación escolar de los padres tiene una impresión negativa sobre la institución, sobre el factor de convivencia escolar explica que existe que se les permite actuar de manera limitada. Concluye que el clima institucional dentro de la institución, cuenta como un elemento fundamental sobre el cual se debe llevar a cabo un análisis, por las personas que llevan a cabo la toma de decisiones. En su investigación logra identificar factores importantes del clima organizacional que tienen influencia sobre el rendimiento académico.



Benavides (2017) desarrolló la investigación titulada *Plan de acción basado en estrategias motivacionales para el desarrollo del clima organizacional del Liceo Nacional Pedro Gual, Valencia Edo. Carabobo*; para alcanzar el grado de Maestro en Gerencia Avanzada en Educación, tesis sustentada ante la Universidad de Carabobo. El propósito de la investigación fue llevar a cabo un Plan de Acción que se encuentre basado en estrategias motivacionales para el desarrollo de un clima organizacional bueno dentro de la institución. Para lo cual hizo uso de una metodología cuantitativa, considerando también un diseño no experimental transeccional, logrando alcanzar un nivel de investigación correlacional. Los resultados de su investigación exponen que el 76% de los docentes no considera que su función se encuentre sujeta a motivación intrínseca, un 57% de los docentes considera que su desempeño laboral se encuentra regido a través de factores extrínsecos, el 52% considera que los docentes cumplen con las responsabilidades que les asigna la institución. Concluye que la comunicación que llevan a cabo los docentes, no se lleva a cabo de forma efectiva, además la forma de comunicación de los objetivos no es eficaz. Finalmente recomienda en base a los resultados logrados, que los gerentes educativos pongan en práctica acciones para lograr una mejora en el clima organizacional sobre categorías que exijan mayor atención, tales como la solución de conflictos o la toma de decisiones.

Calvo (2014) escribió la investigación que lleva por título *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del colegio instituto Bogotá de Ciudad Berna*; para optar por el grado de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gestión Educativa, tesis sustentada ante la Universidad Libre. La tesis contó con la finalidad de diseñar e implementar una estrategia de gestión educativa para lograr una mejora del clima organizacional de la comunidad docente. Es un estudio cualitativo, que hace uso de un enfoque descriptivo. Como resultado logra generar una propuesta para mejorar el clima organizacional en el instituto colegio Bogotá. Concluye que, gracias a la implementación de los talleres, que se encuentran compuestos por

discusiones, cuestionarios y distintas actividades, han logrado una mejora sobre los conocimientos de los docentes sobre los factores que tienen relevancia sobre el clima organizacional. Y recomienda llevar a cabo una implementación de su propuesta en los distintos colegios para llevar a cabo una mejora del clima organizacional.

Cañate (2015) publicó la investigación *La estrategia del coaching y el clima organizacional en las instituciones educativas* para lograr el grado de título de Magister Scientiarum en Educación con mención en gerencia de organizaciones educativas, tesis sustentada ante la Universidad de Zulia – Facultad de Humanidades y Educación. La tesis tuvo por finalidad analizar las estrategias del Coaching y el clima organizacional dentro de instituciones educativas. El estudio está basado en una investigación de alcance correlacional y descriptiva, haciendo uso de un diseño no experimental, transeccional. Como resultado expone que luego del análisis de las variables, coaching y clima organizacional, como se desenvuelven en la institución educativa en sus distintas formas. Finalmente concluye que la fase de estrategias del coaching que fue más utilizada fue la recolección y el análisis general de la información. Sobre la variable clima organizacional se ha determinado que la clase de clima organizacional que predomina en la institución, es el de tipo participativo grupal. Finalmente recomienda llevar a cabo un plan de acción sobre los docentes y directivos para lograr una resolución de los conflictos más recurrentes en la institución educativa, y llevar a cabo un control sobre este con la finalidad de encontrar y solucionar los posibles fallos.

Contreras y Jiménez (2016) llevaron a cabo la investigación que lleva por título *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención*; tesis para optar por el grado de Maestro en Educación, tesis sustentada ante la Universidad del Rosario. La investigación tuvo por objetivo describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional que se encuentran presentes dentro de la institución educativa. Para lograr el objetivo, llevo a cabo un estudio descriptivo. Sus resultados dejan en evidencia el hecho que

los funcionarios, docentes y estudiantes de niveles superiores del colegio tienen en cuenta la diversidad de liderazgo que existe en las directivas, explican también la trascendencia del clima organizacional sobre la institución educativa, y la influencia de esta sobre los funcionarios y profesores. Concluye expresando que existe una tendencia hacia un estilo de liderazgo no deseable que se ejerce en el colegio, y delimita una propensión a la ejecución de malas prácticas que se logran observar en los adjetivos que son desfavorables a un liderazgo pertinente.

Correa (2013) desarrolló la tesis titulada *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 distintos actores*; para optar por el grado de Magíster en Educación, tesis sustentada ante la Universidad Militar Nueva Granada. La tesis contó con la finalidad de realizar una caracterización de los diferentes conceptos respecto al clima laboral y su relación con el factor de gestión educativa de los integrantes de la Facultad de Estudios a Distancia y las implicaciones que tiene esta sobre el trabajo en equipo y el liderazgo, generando recomendaciones para lograr una mejora positiva sobre el ambiente organizacional. Para esto utilizó una metodología de estudio exploratorio, de tipo cualitativa. En sus resultados expone que un 53% del total de encuestados entiende que las funciones no se encuentran claramente determinadas. Y un 79% del total de funcionarios no cuenta con un entrenamiento adecuado para llevar a cabo su trabajo. Concluye que se encuentra un gran sentido de pertenencia de los empleados, en el cual estos se encuentran dispuestos a laborar por el mejoramiento de todos los procesos y mejorar el nivel de calidad que alcanza la organización. Y recomienda dar continuidad a los resultados de la investigación a medida que los mismos se dan a conocer a los funcionarios implicados llevando a cabo una planeación de actividades futuras.

## Antecedentes nacionales

Arcos (2017) escribió la investigación titulada *El liderazgo transformacional del director y el desempeño docente en los CEBAS de la UGEL 07-2015*; para optar por el grado de Magíster en Administración de la Educación, tesis sustentada ante la Universidad Cesar Vallejo - Escuela de Postgrado. La tesis contó con la finalidad de establecer la relación que existe entre la forma de liderazgo del director de una institución educativa y el desempeño docente. El método que implementó fue el hipotético deductivo, de diseño no experimental, que alcanzó un nivel correlacional. Dentro de sus resultados, encuentra un índice de correlación de Rho de Spearman de 0,815, lo cual indica un nivel de asociación alto entre las variables propuestas. Concluye que acorde a los resultados de la prueba estadística, se logra evidencia para expresar como afirmación que la variable de liderazgo transformacional del director cuenta con una relación significativa sobre el desempeño docente. Y recomienda a los directores seguir llevando a cabo un fortalecimiento del liderazgo transformacional, ya que tiene influencia positiva sobre el desempeño docente.

Arroyo (2016) llevo a cabo la investigación titulada *Estilo de liderazgo y desarrollo profesional en el desempeño del director en las instituciones educativas, Breña 2015*. Tesis para optar por el grado académico de Doctor en Educación, tesis expuesta ante la Universidad Cesar Vallejo – Escuela de Postgrado. La investigación contó con la finalidad de establecer la influencia existente entre los factores desarrollo profesional y estilo de liderazgo sobre la labor que lleva a cabo el director en los colegios de Breña durante el año 2015. Dentro de su marco metodológico el tipo de estudio que utilizó fue el básico, logrando alcanzar un nivel explicativo, cuantitativa, y de diseño no experimental. Los resultados de su investigación dejan en evidencia la existencia de una relación entre el desarrollo profesional, estilo de liderazgo, y el desempeño del director en las instituciones educativas.

Gamarra (2014) publicó la investigación que lleva por título *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*. Tesis para optar por el grado de Magíster con Mención en Gestión Educativa, tesis sustentada ante la Pontificia Universidad Católica Del Perú. La investigación contó con el objetivo de llevar a cabo un análisis de las percepciones de directivos y docentes en temas de clima organizacional al interior de una institución educativa estatal. El diseño de la investigación fue de enfoque cuantitativo y de carácter descriptivo. En sus resultados expone que el factor confianza incluye las relaciones interpersonales y positivas entre los directivos y los docentes. Como conclusión explica que los hallazgos de su investigación, generaron evidencias empíricas sobre las categorías estudiadas del clima organizacional. Finalmente recomienda que se lleven a cabo más investigaciones sobre el clima organizacional, ya que este constituye un factor primordial que genera el éxito de las organizaciones modernas.

García y Segura (2013) llevaron a cabo la investigación titulada *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay – 2013*; con el objetivo de lograr el grado de Magíster en Educación, tesis expuesta ante la Universidad Católica Sedes Sapientiae. El estudio tuvo como objetivo determinar la existencia de una relación entre los factores clima organizacional y el desempeño docente. Se trata de una investigación de diseño no experimental, transversal, y alcance correlacional. Como resultados expone que los factores relaciones interpersonales y la evaluación en las instituciones educativas del distrito de Cajay cuentan con una relación baja con ( $\rho=.329^{**}$ ), pero muy significativa ( $**p<.01$ ). Por una parte, las relaciones interpersonales entre trabajadores de una institución educativa tienden a ser positivas y, la planificación se debe tener constantemente en cuenta la consecución de objetivos propuestos. A modo de conclusión expone que el estudio logro determinar la existencia de correlación moderada y con alta significancia sobre el clima organizacional y el

desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay. Y recomienda a los directores, docentes y al personal administrativo mantener un buen nivel de clima organizacional al interior de las instituciones educativas, de esta manera el capital humano notará un nivel de confianza alto y trabajará de manera más eficiente.

Mora (2018) desarrolló la investigación *Liderazgo del director en el marco del buen desempeño docente de la Institución Educativa N° 0052 Virgen de Fátima Nivel Primaria Chosica, 2017*; para optar por el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa. La investigación se desarrolló con la finalidad de conocer la influencia del Liderazgo Democrático en el Autocrático en el marco del buen desempeño docente de la institución educativa N° 0052 Virgen de Fátima nivel primaria Chosica – 2017. Utilizó un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación aplicada y el diseño cuasi experimental. Como resultados expone que el liderazgo democrático y el desempeño laboral tienen una relación con un nivel de significancia de 0.05, cuyo estadístico Chi Cuadrado fue de 39,236 y se encuentra comprendida entre  $13,848 \leq X \leq 36,415$ , lo cual explica la relación entre las variables. A modo de conclusión expone que existe una relación significativa sobre todas las variables independientes propuestas y el desempeño laboral, y se sugiere llevar a cabo talleres en liderazgo democrático para una programación educativa de calidad.

Sánchez (2017) escribió la tesis que lleva por título *El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el liderazgo transformacional de los directores de la UGEL 07*, con la finalidad de obtener el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en evaluación y acreditación de la calidad educativa, tesis presentada ante la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. La tesis contó con la finalidad de analizar las relaciones existentes sobre los factores clima organizacional y liderazgo de enfoque transformacional. Utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, método descriptivo y alcance correlacional. A modo de conclusión expone que los resultados que logró dejan expresar la existencia de una relación entre sus variables de

estudio. Y recomienda promover la realización de estudios de manera experimental que logren determinar la influencia que tiene el liderazgo transformacional de los directores sobre el clima organizacional de las instituciones bajo la finalidad de encontrar distintas alternativas viables para solucionar los problemas que se presentan.

#### Antecedentes locales

Bobadillo (2017) desarrolló la investigación titulada *Clima organizacional y desempeño laboral en institutos superiores tecnológicos de Huancayo*. Para optar el grado de Magíster en Educación, desarrollada en la Universidad Nacional del Centro del Perú. El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y desempeño laboral. La investigación fue de tipo aplicada, nivel descriptivo, y diseño descriptivo correlacional; la población con la que trabajo estuvo compuesta por 250 docentes siendo la muestra 104 docentes. Finalmente, la investigación concluye en que, se comprueba que existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, dónde se determinó mediante la prueba de Chi cuadrado, confirmando la existencia de la relación entre las variables, con una Chi calculada (0,8199) mayor que la Chi teórica (0,711), con un nivel de significancia de 0,05 y  $gl= 4$ , lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna.

Rojas y Valerio (2016) desarrollaron la investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa particular Antioquía Chilca-Huancayo*, para optar el título de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional del Centro del Perú. El objetivo fue determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral. La investigación fue de tipo aplicada, nivel correlacional, el diseño fue no experimental de corte transversal, se aplicó el método científico, deductivo e inductivo, la estadística utilizada fue descriptiva e inferencial. La población estuvo compuesta por 35 docentes, sin considerar al personal administrativo. La muestra se realizó mediante un censo, ya que la institución cuenta con 35 docentes. La técnica que se hizo uso fue la

recolección de datos mediante una encuesta. La investigación concluye en que, el clima organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la satisfacción laboral, es decir, a mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral; además, respecto al estilo de dirección esta se relaciona de manera directa con la satisfacción laboral.

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

Desempeño del director

#### *Definición*

Según el Ministerio de Educación (2014) explica que dentro del marco de un desempeño correcto del director, es utilizada como un factor estratégico que a su vez es pieza clave de la reforma institucional, y se encuentra al interior del marco de las políticas del desarrollo institucional, , factor que es prioritario para el Ministerio de Educación. Y está establecido en el Plan estratégico Sectorial Multianual, se establece que, para llevar a cabo un cambio de la gestión, las instituciones cuenten con la responsabilidad de llevar a cabo la gestión de los procesos pedagógicos, generando mayor concentración sobre los aprendizajes. De esta manera, dentro del contexto de la una buena gestión directiva, esta se convierte en un factor útil para implementar una política general de desarrollo directivo.

López (2011) entiende que la gestión directiva se relaciona con la actitud de guiar a los trabajadores, esto implica informar a los factores que integran el contexto educativo, como una institución que tiene por finalidad cumplir órdenes y es necesario tener la aprobación del director que las dicta, para lograr este objetivo, el director debe tener determinadas características referidas a su competencia como profesional, y se encuentra representada mediante las aspiraciones del personal, y sus valores y principios éticos

Irazabal (2009) explica que la gestión directiva se encuentra relacionada directamente con la forma de enfoque en los bienes concretos de una institución educativa, con la finalidad de solucionar un problema y lograr un objetivo, es un liderazgo que incluye el fundamento principal de la



administración, y es utilizado como una especie de puente que une la planificación y los objetivos de una determinada acción que se busca lograr.

#### *Teoría relacionada a la gestión del director*

Chiavenato (2004) explica que la teoría neoclásica comprende una relación directa con la gestión de la dirección, lo que hace que el énfasis se establezca sobre un aspecto inicial de la administración, teniendo como meta la generación de productos reales sin dejar de lado las nociones iniciales de la administración. Los neoclásicos llevan a cabo investigaciones sobre la forma en la que se puede perfeccionar los conceptos de manera empírica y que estos tengan alguna utilidad, tomando consideración sobre la tarea administrativa. Este enfoque neoclásico está basado en aspectos básicos como el hecho de que la administración se encuentra basado en distintas funciones como, dirección, control y organización. También incluye una variedad de factores empresariales, y dentro de sus bases cuenta con ciertos factores de valor predictivo y explicativo.

En la actualidad, el ministerio de educación tiene como finalidad llevar a cabo un fortalecimiento de las instituciones educativas dentro de un contexto descentralizado, participativo y dirigido a resultados; entendiendo la dirección como los componentes para lograr los objetivos propuestos y que se pueden lograr también dentro logrando cumplir con los lineamientos que explica el Marco del contexto de un buen desempeño del director. Este se entiende como el resultado de un proceso de reflexión y disposición colectiva que llevan a cabo los directores los cuales comparten opiniones en distintos casos de consulta sobre la forma de incluir buenas prácticas de gestión de la dirección que se encuentren reconocidas en el contexto de las instituciones educativas, contando con la finalidad de contribuir a través de la legitimidad de la propuesta.

#### *Sistema de dirección escolar*

El Ministerio de Educación (2014) explica la gestión dentro de un contexto como la escuela en el cual los procesos educativos llevan a cabo

diversas acciones, es necesario contar con un referente sobre el cual se pueden dirigir los directores de instituciones educativas en sus distintas dimensiones, desde el salón de clases, hasta los asuntos de organización que logran un proceso de enseñanza con características establecidas, pasando de una labor administrativa a una que otorga más relevancia a los procesos pedagógicos en el contexto de un buen desempeño.

Las investigaciones llevadas a cabo sobre este tema indican que cuando el director de una escuela se encuentra enfocado en las tareas aplicando un liderazgo pedagógico, es decir cuando orienta al resto hacia los objetivos de la organización, la forma en la que actúa tiene relevancia sobre el rendimiento académico de los estudiantes, además de mejorar el clima organizacional dentro de la institución educativa. Los mecanismos de acceso y la continuidad al ejercer la función directiva se encuentran fuera de contexto, dado que la permanencia o el tiempo de servicio del director en el cargo no son relevantes sobre la gestión del director. Este contexto empeora por factores como la falta de conocimiento sobre el esfuerzo que se lleva a cabo, lo cual genera distintos e inadecuados procesos al momento de asignar a determinado individuo a este importante cargo.

En este contexto entonces, el Sistema de Dirección Escolar encuentra sus características basadas en factores de organización que se encuentran relacionados entre ellos, al mismo tiempo que en cada componente se encuentran procesos que suman a todo el sistema, lo cual logra una redefinición y valoración de la función del director como un líder en el cambio.

*Componentes y procesos que interactúan dentro del Sistema de Dirección Escolar Marco del buen desempeño del director MINEDU (2014)*

- Evaluación de acceso y desempeño
- Asignación de incentivos
- Programa nacional de formación

## *Dimensiones*

El Ministerio de Educación (2014) dentro del marco del buen desempeño del directivo lleva a cabo el planteamiento de dimensiones que están al frente del trabajo del directivo, contando con la finalidad de lograr los aprendizajes de los estudiantes, y llevar a cabo la gestión de condiciones con la finalidad de mejorar la orientación de los procesos pedagógicos.

- Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes Respecto a esta dimensión dentro del Marco de un buen desempeño del director, está dirigida a consolidar métodos además de medidas necesarias para la innovación y el logro de una mejora escolar del mismo modo la convivencia intercultural; llevando a cabo una evaluación metódica de la gestión que se lleva a cabo dentro de la institución educativa y mejorando de esta manera la situación del fin de aplicar un fortalecimiento a las condiciones del proceso de enseñanza.

Dentro del documento se establece que el director cuenta con un nuevo rol, es el que va a llevar a cabo la transformación de la institución educativa, teniendo en cuenta un listado de mecanismos que contarán con el objetivo de llevar a cabo el desarrollo del aprendizaje en un clima armónico y de respeto mutuo. También aporta llevando a cabo la gestión de mejores condiciones para que el trabajo de los docentes en los salones de clase sea eficaz.

- Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Respecto a esta dimensión, se explica que el liderazgo y la promoción de la meta final que es el aprendizaje, se consolida a través de una cooperación de todos los elementos presentes en esta, la capacitación constante de docentes, y la autoevaluación de su ámbito profesional. Dirigida al perfeccionamiento de la labor de enseñanza y los logros del aprendizaje.

En este contexto entonces las actividades deben encontrarse dirigidas a los procesos pedagógicos que se encuentren asociados con la

enseñanza y el aprendizaje como una manera de mejorar la formación estudiantil.

Esta dimensión se encuentra relacionada con procesos que lleva a cabo el director en temas de logro de los docentes en el marco de un correcto desempeño del director, que cuenta con una relación establecida con la generación de oportunidades de una capacitación progresiva de los docentes para lograr una mejora de su desempeño con relación a las metas de aprendizaje y se basa en la observación de los requerimientos que tienen al momento de llevar a cabo su labor como docentes promoviendo reuniones en las cuales se reflexione, además de la formación y capacitación dentro del contexto escolar.

Su segundo rol es el de crear espacios para la labor colegiada de los profesores con la finalidad de afinar sus capacidades, incluir un cambio de factores empíricos además de llevar a cabo una reflexión acerca de la labor que llevan a cabo en un clima armonioso. En tercer lugar, laborar sobre términos de motivación de los profesionales para incluirse en proyectos de investigación e innovación pedagógicas. Finalmente, la dirección, supervisión y evaluación de los aprendizajes, consolidando de esta manera la comunicación entre compañeros de trabajo y mantenerlos informados acerca de las actividades de mejora.

## Clima organizacional

### *Definición*

El clima organizacional se entiende como un total de atributos o características de una institución en particular, y que pueden encontrarse deducidos por la forma en la que la empresa trata a sus trabajadores y a los demás miembros del contexto. Dentro de la definición de clima organizacional se encuentran distintos temas implícitos tal como las respuestas de percepción, el nivel de incongruencia de los elementos, el sujeto de análisis son atributos del sistema u organización en lugar del

individuo, y las percepciones que tienen relevancia sobre el comportamiento (Hellriegel & Slocum, 1974)

Uribe (2015), comprende el clima organizacional como el resultado de un total de consideraciones que son llevadas a cabo por los empleados de una organización y que tienen influencia sobre las actitudes de estos, su motivación y productividad. Es por estos motivos que es considerada como una característica de estabilidad en la calidad al interior de la empresa, ya que tiene relevancia sobre el comportamiento de sus miembros, y se puede estudiar desde un contexto de valores, y desde un conjunto particular de atributos o características de la empresa.

Newstrom (2007) entiende la definición de cultura organizacional como el total de hipótesis y valores que son repartidos entre los integrantes de una organización. Estos valores pueden ser un producto deliberado de sus miembros principales, o tan solo un consenso entre compañeros de trabajo a lo largo del tiempo. Representa entonces un factor fundamental del contexto sobre el cual los trabajadores realizan su trabajo. Esta idea de cultura organizacional es intangible, pero está presente sobre la organización y tiene influencia sobre la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Pulido (2003) por su parte define el clima organizacional como toda situación dentro del contexto laboral que incluye un total de características y factores que tienen su origen (infraestructura, actitudes, etc.), se puede afirmar entonces que un empleado que se encuentra conviviendo y percibiendo un determinado clima organizacional en su trabajo, afectará su desenvolvimiento en un contexto social. El clima por su parte es la forma en la que cada individuo percibe las variables y los procesos de la organización.

#### *Enfoques del clima organizacional*

Ucrós y Gamboa (2009) llevaron a cabo un análisis de los planteamientos existentes sobre los distintos enfoques del clima organizacional que son expuestos a continuación.

### *Enfoque de factores psicológicos individuales*

Este enfoque explica que existen procesos psicológicos que determinan el clima organizacional. Dentro de los factores psicológicos de este enfoque se encuentran i) La necesidad del individuo de interactuar con otras personas, ii) La necesidad de lograr sentimientos de afinidad con una organización, iii) La construcción de una sensación de pertenencia a la organización. El aspecto psicológico por lo general incluye el sentir y la forma de rebelarse de los individuos como respuesta a las características con las que cuenta cada organización, ya que estas actúan distintas ante determinadas situaciones, en función a sus construcciones propias de significados.

Los elementos psicológicos que cuentan con relevancia en la construcción del individuo sobre el concepto de clima laboral, que es considerado como una forma de actuar natural del hombre, al interior del comportamiento que tienen en su centro de labores. De la misma forma los factores psicológicos individuales cuentan con relevancia sobre la forma de medir el clima laboral en base a la relevancia con la que cuenta sobre el correcto funcionamiento de la institución y es de suma importancia hacerla más efectiva, para desarrollar factores que puedan ayudar sobre los factores que generen una mayor ventaja posible, lo cual tiene relevancia sobre las metas económicas de la institución, y en el desarrollo de cada uno de sus trabajadores.

### *Enfoque de factores grupales*

Según este enfoque el clima se define como la percepción colectiva y compartida de la realidad al interior del grupo, dentro del el factor social de la tarea incluye una fuente de satisfacción, se logra crecimiento de las personas, tolerancia, cooperación y respeto. Lo cual genera un contexto de paz y logra la reducción de la agresividad interpersonal. Los factores del enfoque grupal tienen incidencia sobre el clima organizacional por las variables que lo determinan y sobre las cuales los individuos basan sus reacciones y construyen la percepción de los factores que tienen influencia

sobre su comportamiento. Estos factores entonces deben ser considerados dentro del proceso de interacción y la percepción de esta realiza una explicación del objeto que se busca medir en el clima organizacional.

#### *Enfoque de factores organizacionales*

Este enfoque entiende que distintas organizaciones cuentan con distintas características, que en su mayor parte son exclusiva de cada institución, y que tienen relevancia en el contexto interno de la empresa y la forma de comportarse del trabajador, y por lo tanto también tiene influencia sobre la productividad de los trabajadores.

Los elementos organizacionales, tales como el nivel de jerarquía y la influencia de esta en el cargo que ostentan, la estabilidad laboral y a promoción cuentan con poca relevancia. Este lleva a cabo un análisis en la organización para llevar a cabo un análisis de las oportunidades y dificultades que genera el sistema establecido para los trabajadores. Estos factores entonces se establecen como medios para llevar a cabo la medición y la identificación del clima organizacional, mientras que el análisis objetivo permite entender las causas que generan un ambiente organizacional determinado.

#### *Características del clima organizacional*

Brunet (2011) explica que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales con las que cuenta una organización. Es lógico suponer entonces que el clima organizacional tiene relevancia sobre el comportamiento del individuo en su centro laboral. El clima organizacional es entonces un componente multidimensional de elementos, con la misma relevancia que el clima atmosférico. El clima interno de la institución también se puede descomponer en factores de una estructura organizacional, el tamaño de la organización, los modos de comunicación, estilo de liderazgo.

- El clima es una organización particular de factores situacionales.

- Los elementos de los cuales se encuentra compuesto pueden cambiar, pero el clima puede continuar siendo el mismo.
- El clima laboral cuenta con la característica de sostenibilidad, pero puede no ser permanente ya que puede ser cambiado a través de intervenciones.
- El clima laboral está establecido mayormente por sus características, conductas y actitudes, y la realidad cultural y sociológica de los que llevan a cabo su labor en la empresa.
- El clima laboral es una variable externa del individuo, el cual contribuye a su naturaleza.
- El clima se encuentra basado en las características de la realidad externa, de la forma en la que las percibe el espectador o el actor.
- Puede ser difícil describir este factor con palabras, aunque sus resultados pueden ser identificados de forma sencilla.
- Tiene influencia sobre el comportamiento.
- Es un factor determinante del comportamiento ya que tiene influencia sobre las actitudes y expectativas que son determinantes del comportamiento.

#### *Dimensiones del clima organizacional*

Conexión Esan (2015) explica que para llevar a cabo un análisis del clima organizacional en una institución es de suma importancia dar atención especial a determinados factores que cuentan con influencia sobre la forma de actuar de los trabajadores. Dichas causas pueden encontrarse originadas en base a una gama de variables que se encuentran dentro de la organización, Litwin y Stinger explican que existen un total de nueve dimensiones que tienen relevancia sobre el clima organizacional las cuales son.



- Estructura. Esta dimensión tiene en su interior todo lo referido a las reglas, niveles de jerarquía y procedimientos en el contexto de la organización. La estructura de esta puede tener relación con la percepción de los trabajadores tienen para con su centro de laboral.
- Responsabilidad. Se encuentra referida a la capacidad de autonomía con la que cuentan los empleados al momento de llevar a cabo sus labores. Dentro de esta dimensión, es de relevancia llevar a cabo una valoración sobre la forma de supervisión, ya que esta actividad implica desafíos que tiene relevancia sobre el nivel de compromiso de los empleados y también sobre los resultados.
- Recompensa. Se basa en la percepción de los empleados acerca de la recompensa que logran por un trabajo bien realizado. No solo implica el sueldo acorde a la labor que desempeña, si no de incentivos que logren que este realice una labor más eficiente.
- Desafío. Esta dimensión se encuentra enfocada en el control que llevan a cabo los trabajadores sobre el proceso de producción. Y los riesgos que esta implica para el logro de objetivos establecidos con anterioridad. Se trata entonces de un factor con relevancia ya que contribuye a la generación de un contexto de trabajo grato.
- Relaciones. La colaboración, el respeto, y el buen trato, son aspectos que tienen relevancia en medida que influyen sobre la generación de un contexto laboral saludable y competitivo.
- Cooperación. Tiene cierto grado de similitud con el factor relaciones. La cooperación se encuentra enfocada en el apoyo y la generación de una pertenencia a la organización de modo que un equipo logre una contribución a los objetivos grupales.
- Estándares. Se encuentra referido a la forma en la que los empleados entienden los parámetros que pone la empresa en términos de rendimiento. Sobre el término de exigencias razonables y coherentes,

los trabajadores percibirán entonces la existencia de justicia y equidad.

- Conflictos. La reacción de la institución frente a una crisis, la manera en la que los superiores afrontan los problemas y llevan a cabo manejo de las discrepancias, esto tiene influencia sobre los trabajadores y el manejo de conflictos dentro de la empresa.
- Identidad. Esta dimensión se encuentra relacionada con un sentimiento de pertenencia con la organización. Este indica el nivel de involucramiento de los empleados con las metas que propone la institución, y su nivel de orgullo por pertenecer a esta.

Palma (2004) llevó a cabo un instrumento basado en las dimensiones propuestas por Litwin y Stinger, además de la escala de Likert, y propone una totalidad de cinco dimensiones para medir el clima organizacional, enumeradas a continuación.

- Autorrealización. Se define como el grado de apreciación que tiene el trabajador sobre las posibilidades de que el medio laboral logre favorecer a su desarrollo personal.
- Involucramiento laboral. Nivel de identificación de los empleados con los valores organizacionales y el compromiso con el desarrollo de la organización.
- Supervisión. Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores que llevan a cabo la supervisión de la actividad laboral que se encuentra relacionado con un apoyo y orientación para llevar a cabo las tareas que forman parte de su labor diario.
- Comunicación. Comprensión del nivel de fluidez, claridad, coherencia, celeridad y precisión de la información pertinente al funcionamiento interior de la institución, como la atención al cliente.

- Condiciones laborales. Los trabajadores de la institución reconocen que la empresa les brinda los elementos materiales, económicos y psicosociales para que estos puedan llevar a cabo la labor encomendada.

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

##### **Problema General**

¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?

##### **Problemas Específicos**

¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?

¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?

¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?

¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?

¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### Justificación teórica

La justificación teórica se encuentra referida a aspectos de reflexión y debate académico sobre el conocimiento ya existente, y la contrastación de éste con una teoría, incluir la epistemología cuando se busca contrastar los resultados de un modelo. Entonces desde este punto de vista la investigación encontrará su justificación teórica en su propósito de aportar conocimiento sobre la forma en la que se establece una relación entre las variables, y en base a los resultados aplicar políticas de mejora.

### Justificación práctica

La justificación práctica tiene implícita la ayuda a la resolución de cierta clase de problema en específico, es decir proponer soluciones y describir como estas se aplicarán para ayudar a resolver el problema. Entonces la presente investigación se lleva a cabo por la necesidad que existe de entender la forma en la que se relacionan las variables, y de esta forma plantear soluciones a los problemas que actualmente aquejan a las instituciones educativas, tales como el bajo rendimiento o un clima organizacional malo.

### Justificación metodológica

La contrastación de la teoría que indica una relación entre las variables propuestas por el estudio, es una situación que puede ser estudiada desde un enfoque científico, luego de haber llevado a cabo una prueba de la validez de los instrumentos y el nivel de confiabilidad de los mismos, al punto de que estos podrán ser utilizados en otras investigaciones en distintos contextos.

### Justificación social

La investigación encuentra su justificación social, en el beneficio que puede ofrecer a la población, el establecer la relación entre las variables, de

forma que en base a la aceptación o rechazo de las hipótesis que se plantea en la investigación, se establecerán recomendaciones de política para ser implementadas en la forma de gestionar los recursos en los centros educativos de nivel secundario.

#### Justificación de conveniencia

La tesis encontrará su justificación de conveniencia en el acceso que se tiene a los datos necesarios para llevar a cabo la investigación, así como la disposición de los profesionales del sector educación a responder los cuestionarios para lograr el análisis de resultados.

### **1.6. Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

La relación existente entre el desempeño del director y el clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

#### **Hipótesis Específicas**

La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

### **Objetivos Específicos**

Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

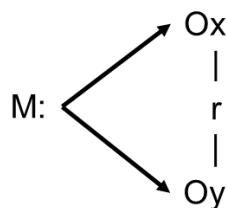
Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El diseño que se planea implementar para lograr los objetivos planteados por la investigación, es el diseño no experimental, Hernández et al. (2010), explica este diseño como aquel en que los investigadores no tienen control sobre ninguna de las variables, y dado el caso los investigadores solo cumplirán la función de observación del comportamiento de las variables, y medirlas a través de los instrumentos que propone, para de esta manera comprender la forma en la que se relacionan, es por ello que el diseño es no experimental transversal correlacional.



Dónde:

M: Es la muestra de docente

Ox: Es la observación de la variable clima organizacional

Oy: Es la observación de la variable desempeño del director

r: El coeficiente de correlación.



## **2.2. Variables, operacionalización**

A continuación, se lleva a cabo un listado de las variables que serán incluidas en la investigación.

- Desempeño del director
- Clima organizacional

**Tabla 1:**  
*Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño del director	Según el Ministerio de Educación (2014) “el marco del buen desempeño directivo como una herramienta estratégica parte de la reforma de la institución, que se encuentra incluida dentro del marco de las políticas de desarrollo docente, factor que es prioritario para el Ministerio de Educación”.	El desempeño del director se entiende como una herramienta que se utiliza para llevar a cabo una reforma institucional.	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Nivel alcanzado por las condiciones de mejora	“Diagnostica las características de los estudiantes para el logro de las metas de aprendizaje”
					“Elabora participativamente los instrumentos de gestión teniendo en cuenta el entorno”
					“Promueve espacios para la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje”
					“Genera un clima escolar basado en la comunicación permanente”
					“Maneja estrategias de resolución pacífica de conflictos”
					“Promueve la participación organizada de la comunidad educativa para el logro de las metas de aprendizaje”
					“Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes”
					“Gestiona el uso de óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes”
					“Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficios de las metas de aprendizaje”
					“Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la integridad de los miembros de la I.E.”
			“Dirige al equipo administrativo orientando su desempeño hacia el logro de objetivos institucionales”		
			“Gestiona la información para su empleo en la toma de decisiones en mejora de los aprendizajes”		
			“Implementa mecanismos de transparencia para la rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa”		
			“Conduce de forma participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua para el logro de aprendizajes”		
			“Gestiona oportunidades de formación continua para la mejora del desempeño docente”		
			“Genera mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a la mejora de la enseñanza”		
			“Estimula la iniciativa docente relacionada con innovaciones pedagógicas”		
			“Orienta la participación de los docentes en los procesos de planificación curricular a partir del sistema nacional”		
			“Orienta el planteamiento de situaciones problemáticas pertinentes en la sesión”		
			“Orienta la comunicación con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas”		
“Orienta el planteamiento del reto o conflicto cognitivo”					
“Orienta el uso de recursos metodológicos en función de las metas de aprendizaje”					
“Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo e indagación”					
“Orienta su gestión del acompañamiento a los estudiantes acorde a su ritmo de aprendizaje”					
“Orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes”					
			Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Nivel de aprendizaje alcanzado	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Clima organizacional	"El clima organizacional se entiende como un total de atributos o características de una institución en particular, y que pueden encontrarse deducidos por la forma en la que la empresa trata a sus trabajadores y a los demás miembros del contexto". Dentro de la definición de "clima organizacional se encuentran distintos temas implícitos tal como las respuestas de percepción, el nivel de incongruencia de los elementos, el sujeto de análisis son atributos del sistema u organización en lugar del individuo, y las percepciones que tienen relevancia sobre el comportamiento" (Hellriegel & Slocum, 1974)	El clima organizacional se entiende como los atributos de como la organización trata a sus trabajadores, y la percepción que tienen estos sobre las recompensas y la influencia de estas sobre las actitudes que tiene el empleado para con su labor.	Autorrealización	Nivel de autorrealización alcanzado por los trabajadores	"Existen oportunidades de progresar en la institución"
					"El jefe se interesa por el éxito de sus empleados"
					"Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos. Se valora los altos niveles de desempeño".
					"Los supervisores expresan reconocimiento por los logros, las actividades permiten aprender y desarrollarse".
					"Dentro de la empresa, se promueve la capacitación que se necesita"
					"La empresa promueve el desarrollo del personal"
			Involucramiento laboral	Nivel de involucramiento de los trabajadores con la institución	"Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras"
					"Se reconocen los logros en el trabajo"
					"Se siente compromiso con el éxito de la organización"
					"Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo"
					"Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización"
					"Los trabajadores están comprometidos con la organización"
			Supervisión	Supervisión llevada a cabo por el jefe	"En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día"
					"Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal"
					"Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante"
					"Cumplir con las metas propuestas por la organización es motivo de orgullo del personal"
					"Existe una clara definición de visión, misión y valores en la institución"
					"La organización es una buena opción para alcanzar una calidad de vida laboral buena"
			Comunicación	Nivel de comunicación entre los empleados	"El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan"
					"En la organización se mejoran continuamente los métodos de trabajo"
					"La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea"
					"Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo"
					"Las responsabilidades del puesto están claramente definidas"
					"Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades"
			Condiciones laborales	Calidad de las condiciones laborales	"Existen normas y procedimientos como guías de trabajo"
					"Los objetivos de trabajo están claramente definidos"
					"El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos"
					"Existe un trato justo en la empresa"
					"Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo"
					"En mi oficina, la información fluye adecuadamente"
		"En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa"			
		"Existen suficientes canales de comunicación"			
		"Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía"			
		"En la institución, se afrontan y superan los obstáculos"			
		"La institución promueve y fomenta la comunicación interna"			
		"El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen"			
		"Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas"			
		"Se conocen los avances en otras áreas de la organización"			
		"Los compañeros de trabajo cooperan entre si"			
		"Los objetivos de trabajo son retadores"			
		"Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad"			
		"El grupo de trabajo funciona como un equipo bien integrado"			
		"Los trabajadores cuentan con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda"			
		"Existe una buena administración de los recursos"			
		"La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones"			
		"Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución"			
		"Se dispone de tecnología que facilita el trabajo"			
		"La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros"			

### 2.3. Población y muestra

Hernández et al. (2010) explica la población como el total de objetos de estudio que cuenten con las características que se busca analizar en el estudio. Y mediante los cuales se puede hacer una conclusión significativa. La población se encontrará compuesta por un total de 106 docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo.

Debido a que la población es finita la muestra fue estimada mediante una fórmula probabilística para determinar el tamaño de la muestra y la selección de las unidades de análisis será de forma aleatoria.

$$n = \frac{Z^2 * Npq}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Nivel de confianza deseado para lograr consistencia en la investigación.

N: Cantidad total de la población

p: Proporción de la población que cuenta con las características requeridas para la investigación.

q: Proporción de la población que no cuenta con las características que se requieren para la investigación.

e: Error

Datos:

Z= 1.96

N=112

p= 0.5

$$q=0.5$$

$$e=0.05$$

$$n = \frac{1.96^2 * 106 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(25847 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

Donde:

$$n = 86$$

Para obtener la muestra se utilizó un nivel de significancia del 95%, con un error del 5% y máxima dispersión, se obtuvo un tamaño de muestra de 86.

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

La técnica de la cual se hará uso para llevar a cabo la recolección de datos será la encuesta, Hernández et al. (2010) Explica que una vez que se lleva a cabo la selección del método, se debe seguir con la recolección de data, acorde a la clase de datos que requiera la investigación. La recolección de datos entonces incluye la elaboración de un plan de procesos que motive a reunir los datos para lograr los objetivos planteados por la investigación.

El instrumento aplicado es el cuestionario, García (2003) explica este instrumento como un conjunto de preguntas que usualmente se encuentra compuesto por distintas clases, y que se ha llevado a cabo de tal forma que cubre de forma cuidadosa y sistemática los factores que tienen competencia sobre la investigación. La validez se realizó por medio del juicio de 5 expertos, mientras que la confiabilidad se efectuó en una muestra piloto, realizándose por cada instrumento aplicado.

**Tabla 2:**  
*Confiabilidad de los instrumentos*

Instrumento	Ítems	Alfa de Cronbach
Clima organizacional	48	0.91
Desempeño del director	24	0.98

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se procederá a recopilar e interpretar los datos correspondientes al escalamiento tipo Likert, Hernández et al. (2010) explican que el escalamiento de tipo Likert, se encuentra conformada por un conjunto de ítems o reactivos, y estos se encuentran en un orden determinado de forma que sean afirmaciones o juicios, sobre los cuales los participantes expresarán su opinión. Esto implica que cada ítem está hecho de forma que cada sujeto genere un juicio de valor sobre este, teniendo que escoger entre un total de cinco categorías. De forma que el encuestado expresa un puntaje sobre los ítems y finalmente se logra una conclusión a través de la suma de los puntajes.

Asimismo, se explicarán el coeficiente tau de Kendall; para Hernández et al. (2010), estos estadísticos son medidas de correlación para variables en un nivel ordinal, de modo que los objetos de estudio, puedan ser ordenados en jerarquías o rangos.

## **2.6. Aspectos éticos**

El presente trabajo de investigación, se ha desarrollado cumpliendo con las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas y aplicando el instrumento de la encuesta de manera correcta y anónima; esta tesis aún no ha sido presentada ni publicada con anterioridad para obtener algún grado académico previo o título profesional; asimismo los datos mostrados en los resultados son reales, no han sido duplicados ni falseados, tampoco copiados y por esta razón los resultados que se muestran en la presente tesis constituirán en aportes para la Institución Educativa donde se realizó la investigación; reiterando que la presente investigación es de nuestra propia autoría.

### III. RESULTADOS

Para el análisis de los datos se estimaron baremos para evaluar las dimensiones y las variables de estudio. En la **Tabla 3:** Baremos de la variable clima organizacional se presenta la información de los baremos de la variable clima organizacional. Para el cálculo de los baremos se ha establecido el siguiente cálculo: teniendo en consideración la cantidad de ítems, se ha establecido una distribución por igual para la escala definida. Asimismo, se tuvo en cuenta los valores asignados a cada respuesta del cuestionario respectivo. Los valores asignados fueron de 1 hasta 5, sumando los valores de los ítems se estimó el baremo respectivo.

**Tabla 3:**  
*Baremos de la variable clima organizacional*

Nivel	Dimensiones					Variable
	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales	Clima organizacional
Bajo	[8-19]	[10-23]	[10-23]	[10-23]	[10-23]	[48-112]
Medio	[19-29]	[23-37]	[23-37]	[23-37]	[23-37]	[112-176]
Alto	[29-40]	[37-50]	[37-50]	[37-50]	[37-50]	[176-240]

Del mismo modo en la **Tabla 4:** Baremos de la variable Participación de Padres se muestran los baremos de la variable participación de padres.

**Tabla 4:**  
*Baremos de la variable Participación de Padres*

Nivel	Dimensiones		Variable
	Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes	Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Desempeño del director
Bajo	[13-30]	[11-26]	[24-56]
Medio	[30-48]	[26-40]	[56-88]
Alto	[48-65]	[40-55]	[88-120]

### 3.1. Clima organizacional

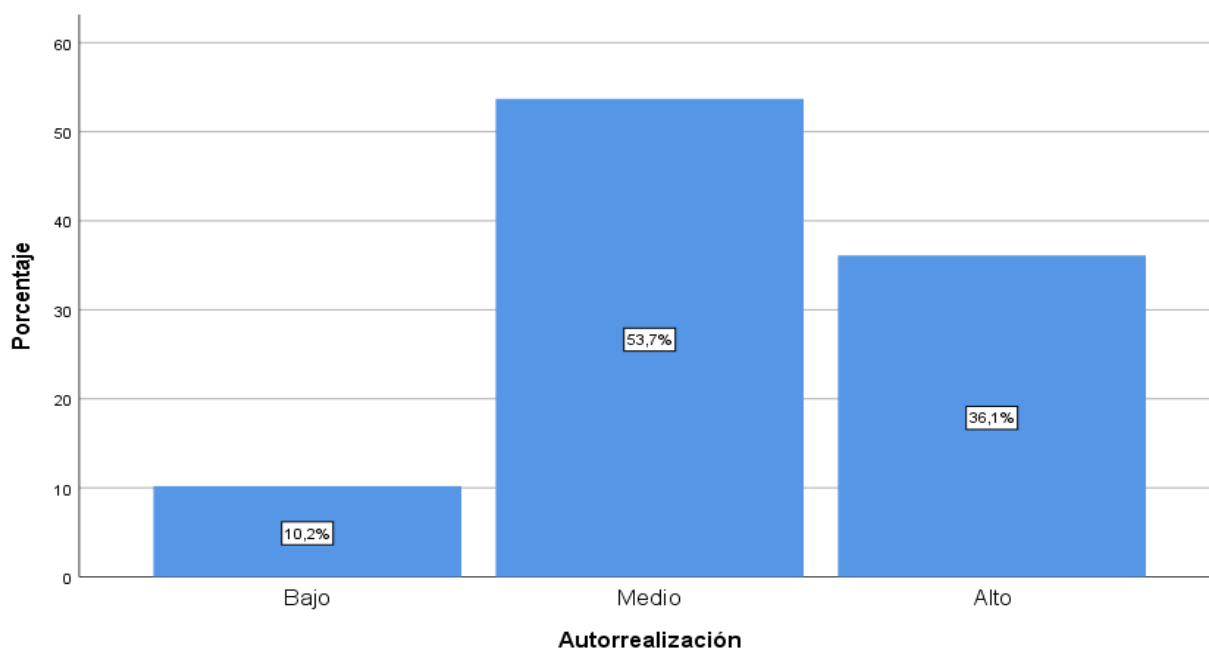
A continuación, se presentan los resultados de la variable clima organizacional según la perspectiva de los docentes.

**Tabla 5:**  
*Dimensión autorrealización desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	11	10.2
Medio	58	53.7
Alto	39	36.1
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de "Clima organizacional y desempeño del director".





**Figura 1:** *Dimensión autorrealización desde la perspectiva de los docentes.*

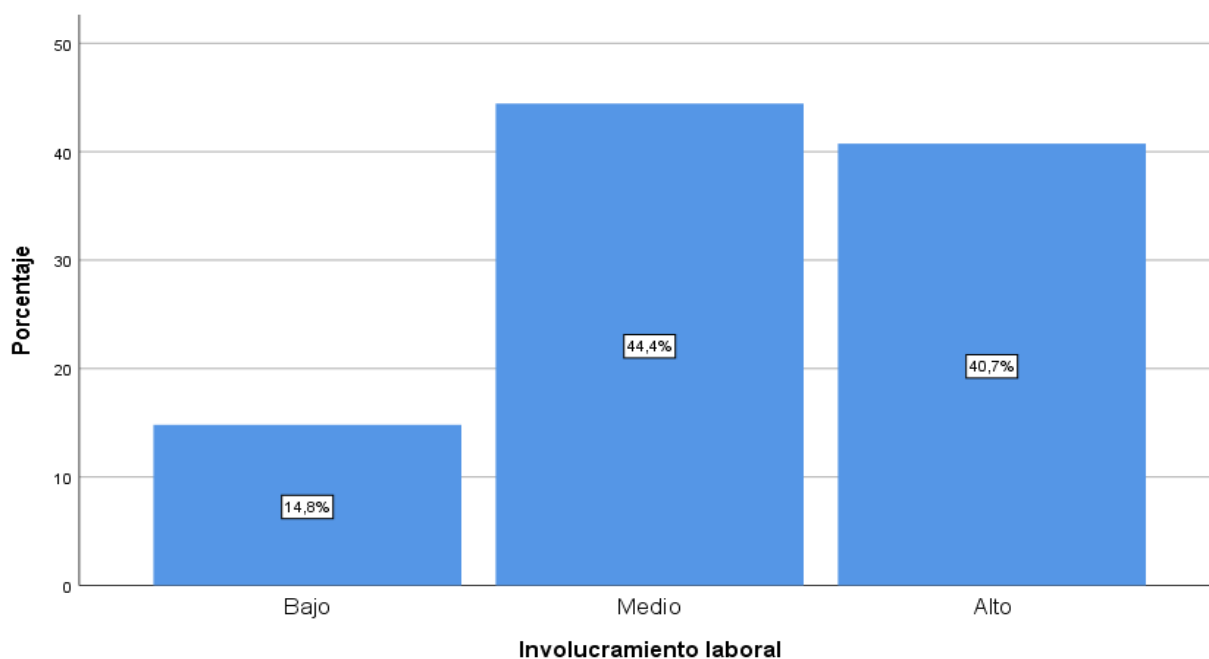
**Interpretación:**

Desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola, distrito de Satipo, se puede visualizar que el 53.7% percibe un nivel medio respecto a la autorrealización, asimismo el 36.1% lo valora en un nivel alto. Estos resultados se deben a que los docentes están de acuerdo con que la institución educativa les ofrece oportunidades para progresar, además consideran que el director se interesa por el éxito no solo del personal docente sino también administrativo, finalmente están conscientes de que en la entidad reconoce el logro de los trabajos realizados, así como se promueve el desarrollo del personal.

**Tabla 6:**  
*Dimensión involucramiento laboral desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	16	14.8
Medio	48	44.4
Alto	44	40.7
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de "Clima organizacional y desempeño del director".



**Figura 2:** *Dimensión involucramiento laboral desde la perspectiva de los docentes.*

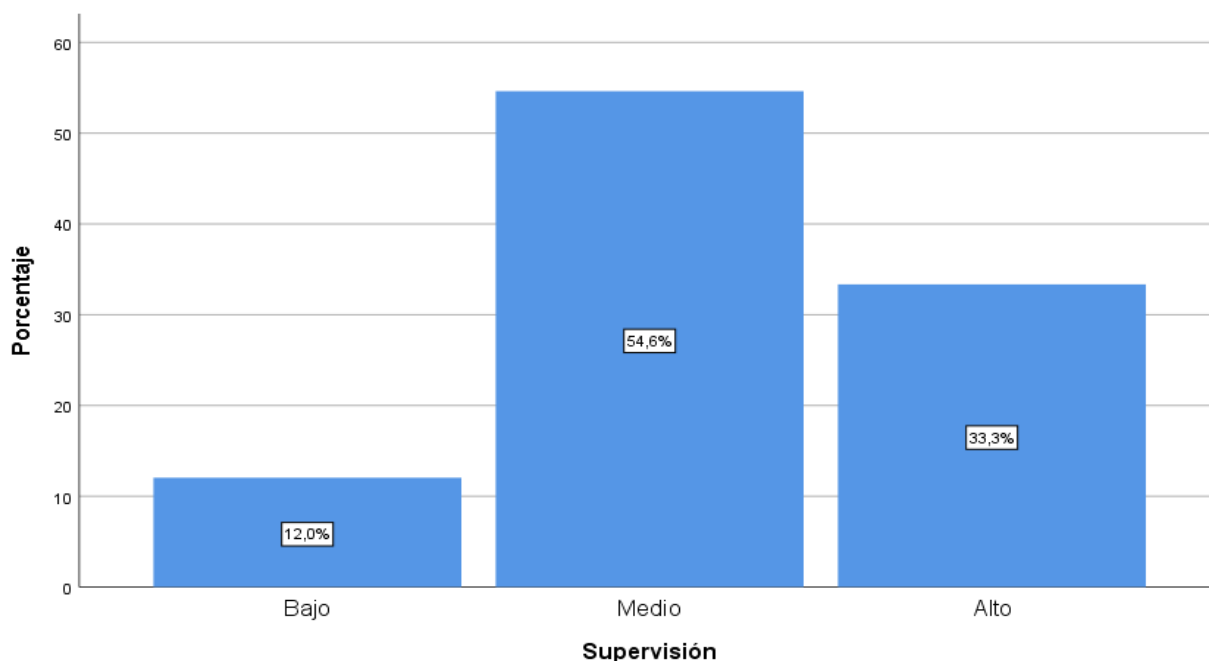
#### **Interpretación:**

En similar línea con la anterior dimensión, los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola valoran con un nivel medio (44.4%) el involucramiento laboral, además el 40.7% valora como nivel alto, pues estos se consideran como factor clave en el éxito y desarrollo de la institución, muestran compromiso con las actividades que realizan, cumplen sus actividades de forma normal y estimulante, e incluso consideran que el cumplimiento de las metas resulta ser de orgullo para el personal. Otro de los aspectos relevantes es que los docentes consideran que la institución educativa es una buena opción para alcanzar una calidad de vida laboral buena.

**Tabla 7:**  
*Dimensión supervisión desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	13	12.0
Medio	59	54.6
Alto	36	33.3
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de "Clima organizacional y desempeño del director".



**Figura 3:** *Dimensión supervisión desde la perspectiva de los docentes.*

**Interpretación:**

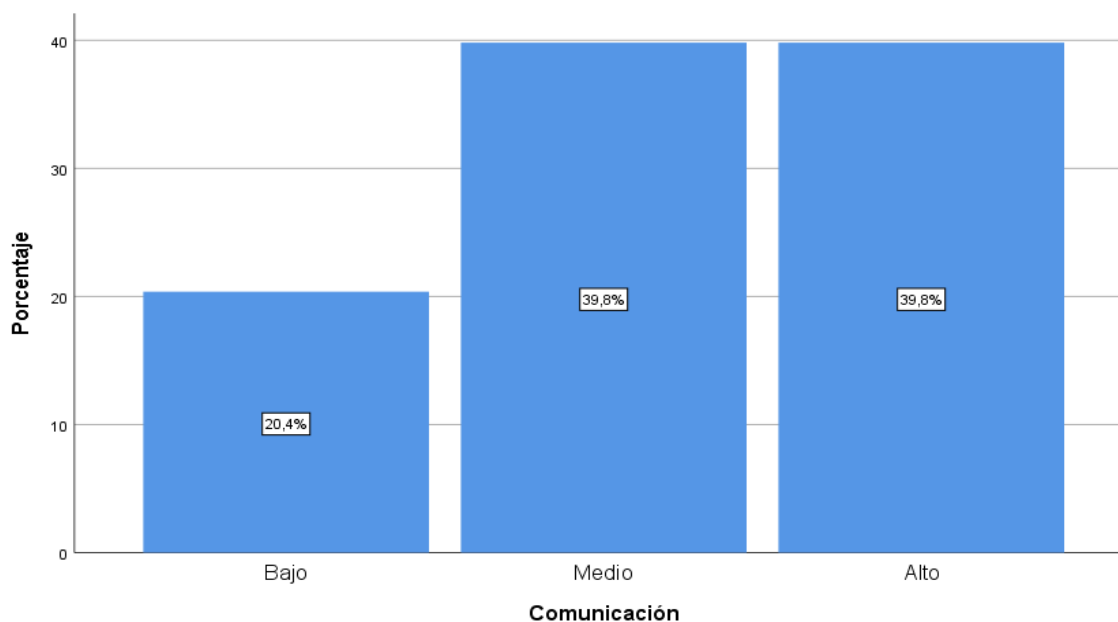
La mayoría de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola perciben un nivel medio en la dimensión supervisión (54.6%), considerando que tanto el director como el personal de supervisión del sector educación (UGEL o Ministerio de Educación) permiten, de forma moderada, realizar con el trabajo. Pese a que se cuenta con normas y procedimientos para la realización de las actividades escolares, muchas no se cumplen en su totalidad dado que se tiene que priorizar diversas actividades y algunas veces se presencia un trato injusto en la institución. En base a lo descrito se visualiza que solo el 33.3% percibe un nivel alto respecto a la dimensión supervisión, siendo una de las dimensiones de clima organizacional que debería mejorarse.

**Tabla 8:**

*Dimensión comunicación desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	22	20.4
Medio	43	39.8
Alto	43	39.8
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de “Clima organizacional y desempeño del director”.



**Figura 4:** *Dimensión comunicación desde la perspectiva de los docentes.*

**Interpretación:**

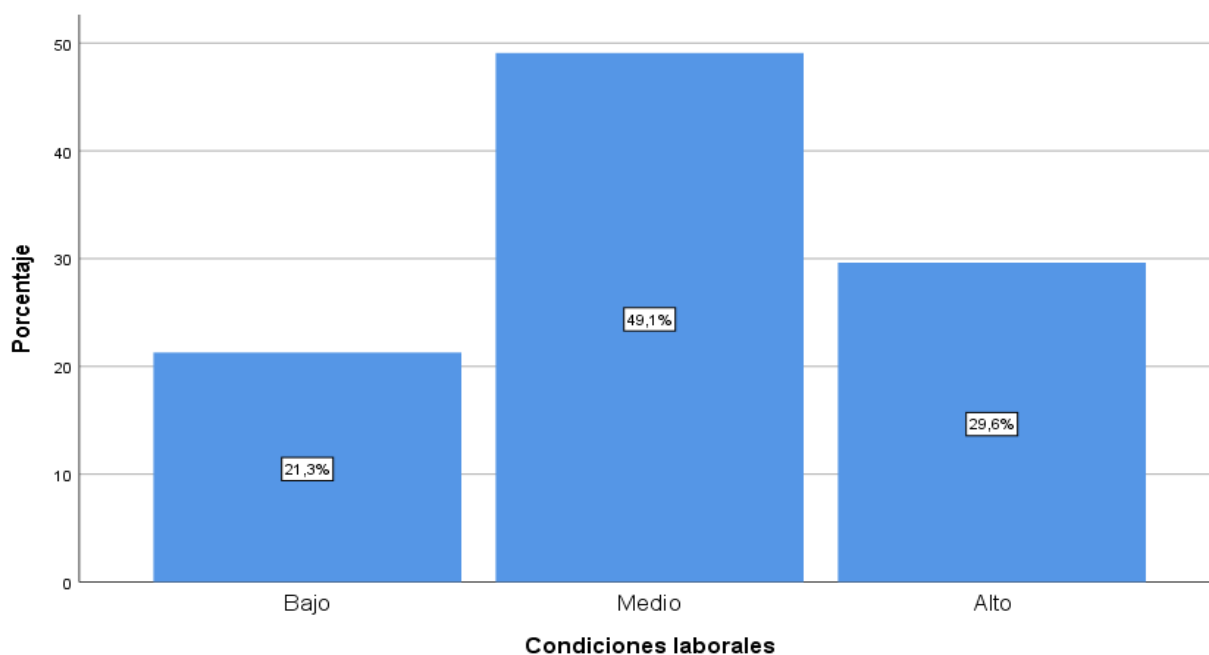
Se ha encontrado que la percepción de la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola se encuentra dividida en dos niveles medio y alto, cada uno con 39.8% respectivamente. Al respecto se ha encontrado que la fluidez de información es moderada y de igual manera es la relación armoniosa, mientras que, si se cuenta con suficientes canales de comunicación, así como se fomenta la comunicación interna y la colaboración entre el personal. No obstante, muchos señalan no estar de acuerdo con que el supervisor escuche los planteamientos que hacen los docentes respecto a la metodología de trabajo.

**Tabla 9:**

*Dimensión condiciones laborales desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	23	21.3
Medio	53	49.1
Alto	32	29.6
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de “Clima organizacional y desempeño del director”.



**Figura 5:** *Dimensión condiciones laborales desde la perspectiva de los docentes.*

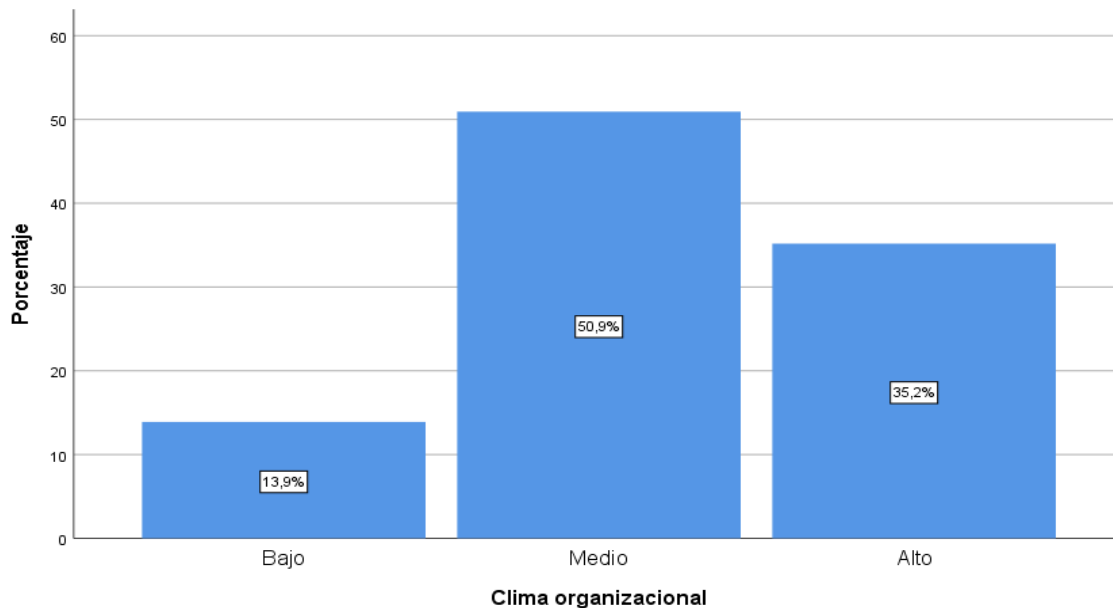
**Interpretación:**

Analizando los resultados de la dimensión condiciones laborales, en general, un mayor porcentaje de los docentes (49.1%) valora como nivel medio, solo el 29.6% indica que es alto. Esto se debería a que la administración de los recursos solo se emplea para el desarrollo de las actividades sin generar impactos notorios, así como la remuneración teniendo en cuenta que esta ya se encuentra normada, no hay posibilidad de verse incrementada por no resulta atractiva, por lo que no hay mucho interés por incrementar el desempeño y logros, solo basta cumplir con la meta. No obstante, los docentes si valoran la cooperación entre sí, así como la integración como un consolidado equipo de trabajo dentro de la Institución Educativa Francisco Irazola.

**Tabla 10:**  
*Variable clima organizacional desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	15	13.9
Medio	55	50.9
Alto	38	35.2
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de "Clima organizacional y desempeño del director".



**Figura 6:** Variable clima organizacional desde la perspectiva de los docentes.

**Interpretación:**

En síntesis, el 50.9% de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola indican que el clima organizacional se encuentra en nivel medio; mientras que el 35.2% señala un nivel alto, mostrando una preponderancia hacia un nivel alto. Estos resultados están asociados con los hallazgos encontrados en la autorrealización, el involucramiento laboral y comunicación, principalmente; mientras que las dimensiones supervisión y condiciones laborales fueron los causantes de mantener en un nivel medio las estimaciones realizadas. Según lo evidenciado resulta necesario mejorar la situación de clima laboral dentro de la institución educativa, principalmente, enfocándose en las dimensiones cuyos resultados se encuentran en un nivel medio según la percepción de los docentes.

**3.2. Desempeño del director**

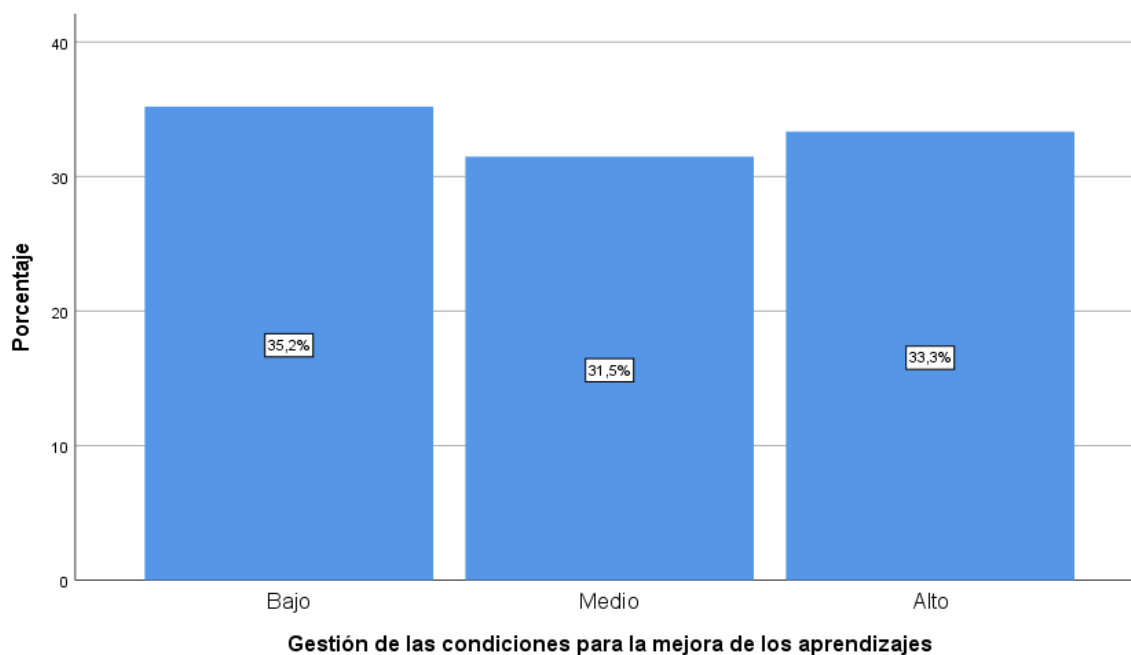
En las tablas y figuras se presentan los resultados de la variable desempeño docente.

**Tabla 11:**

*Dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	13	12.0
Medio	59	54.6
Alto	36	33.3
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de "Clima organizacional y desempeño del director".



**Figura 7:** *Dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes.*

**Interpretación:**

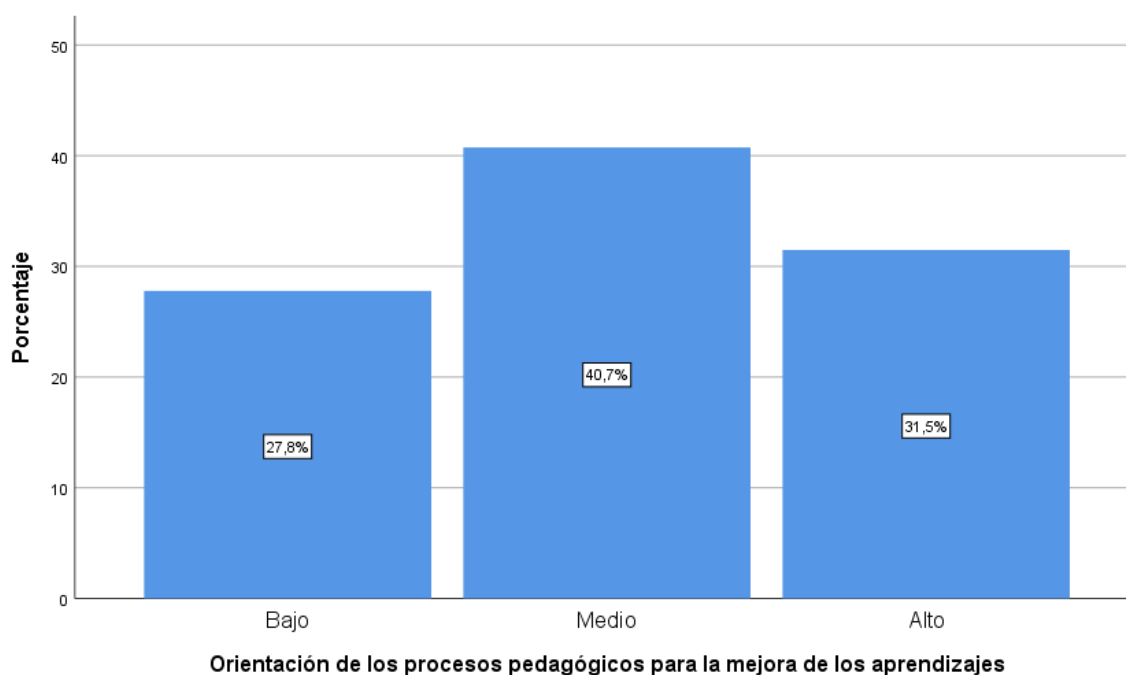
El resultado de la dimensión gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes Institución Educativa Francisco Irazola muestra claramente una división de la valoración entre los diferentes niveles bajo (35.2%), medio (31.5%) y alto (33.3%). El grupo de docentes que indican un nivel bajo aluden indicando que el director no diagnostica las características de los estudiantes para el logro de las metas de aprendizaje, no maneja estrategias para resolución de conflictos, no gestiona el uso óptimo del tiempo y los recursos financieros a favor de los aprendizajes. Respecto al grupo que valora un nivel medio indica que el clima escolar basado en la comunicación es moderado, orienta al personal

docente y administrativo hacia alcanzar los objetivos institucionales. Y los docentes que indican un nivel alto indican que existe participación en la elaboración de los instrumentos de gestión, promueve la participación organizada de la comunidad educativa y se gestiona la información para la toma de decisiones en mejora de los aprendizajes.

**Tabla 12:**  
*Dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	30	27.8
Medio	44	40.7
Alto	34	31.5
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de “Clima organizacional y desempeño del director”.



**Figura 8:** *Dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes.*

**Interpretación:**

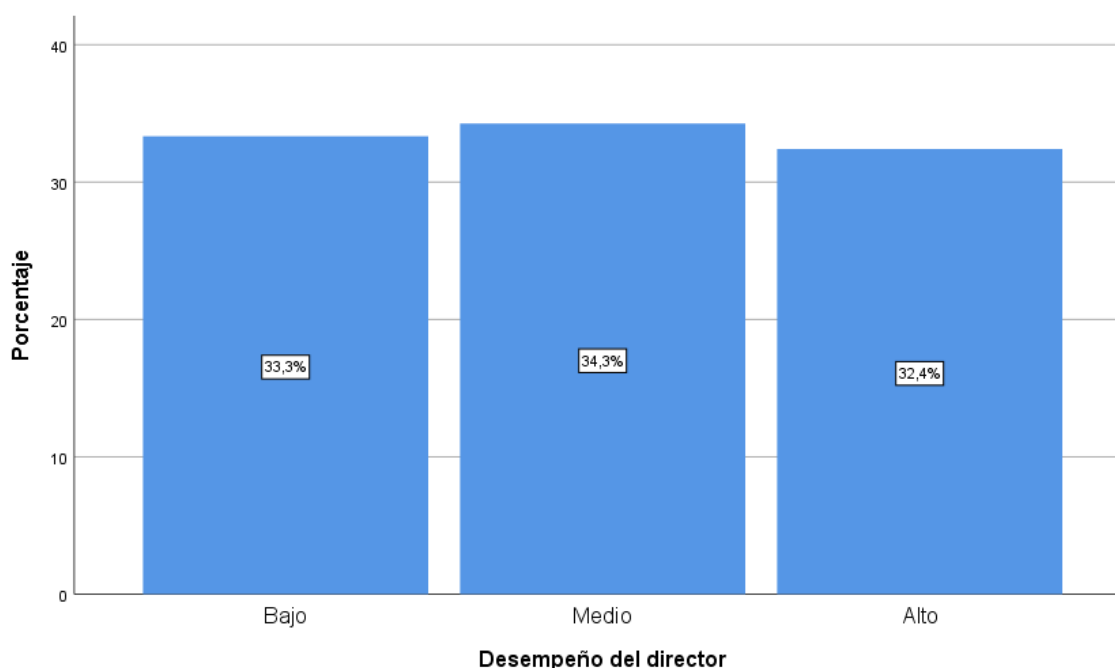


El resultado definitivo de la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola indica que en su mayoría el 40.7% lo valora en un nivel medio, mientras que el 31.5% señala un nivel alto. Los docentes que establecen un nivel alto mencionan que el director gestiona oportunidad de formación continua para la mejora del desempeño docente, orienta a los docentes en los procesos de planificación curricular, propicia la práctica docente basada en el aprendizaje en colaboración. Mientras que los docentes que lo valoran en nivel medio son conscientes de que la estimulación asociada a innovaciones pedagógicas es moderada, relativamente orienta el uso de recurso metodológicos según las metas de aprendizaje y a veces suele orientar el planteamiento de situaciones problemáticas.

**Tabla 13:**  
*Variable desempeño del director desde la perspectiva de los docentes*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo	36	33.3
Medio	37	34.3
Alto	35	32.4
Total	108	100.0

Nota. En base a los cuestionarios de "Clima organizacional y desempeño del director".



**Figura 9:** *Variable desempeño del director desde la perspectiva de los docentes.*

**Interpretación:**

En general el desempeño del director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola se encuentra en un nivel medio (34.3%), mientras que el nivel alto corresponde al 32.4%. Este resultado está impulsado por la dimensión orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, mostrando así una valoración dividida entre los docentes de la institución educativa en estudio.

**3.3. Contrastación de hipótesis**

Para la verificación de la hipótesis se ha seguido los siguientes pasos, de tal manera que se elijan los estadísticos apropiados:

- i. Prueba de normalidad de las dimensiones y variables de estudio.
- ii. Elección del estadístico de correlación. En caso de ser normales la distribución un  $r$  de Pearson, y en caso de no ser normales un coeficiente  $Tau_b$  de Kendall, para datos cualitativos ordinales.
- iii. Verificación de la significancia del coeficiente de correlación a un nivel de significancia del 5%.
- iv. Contraste visual mediante un gráfico de correlación entre las variables y dimensiones de estudio.
- v. Redacción de la conclusión de la prueba de hipótesis en base al nivel de significancia y el coeficiente de correlación estimado.

A partir de los pasos detallados se procedió en primer lugar a identificar la normalidad los datos de las variables y dimensiones de estudio:

**Tabla 14:***Prueba de Normalidad de las dimensiones y la variable clima organizacional*

Dimensión / Variable	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Autorrealización	0.207	108	0.000	0.899	108	0.000
Involucramiento laboral	0.225	108	0.000	0.900	108	0.000
Supervisión	0.180	108	0.000	0.895	108	0.000
Comunicación	0.214	108	0.000	0.892	108	0.000
Condiciones laborales	0.190	108	0.000	0.893	108	0.000
Clima organizacional	0.224	108	0.000	0.898	108	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Evaluando los estadísticos de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk se puede verificar que tanto las dimensiones como la variable clima organizacional no se distribuyen normalmente, dado que la significancia de ambos estadísticos es menor al nivel de significancia (5%), por tanto, esta evidencia implica que se determine la relación mediante el estadístico Tau\_b de Kendall.

**Tabla 15:***Prueba de Normalidad de las dimensiones y la variable desempeño del director*

Dimensión / Variable	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes	0.261	108	0.000	0.870	108	0.000
Orientación de los	0.246	108	0.000	0.874	108	0.000

procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes						
Desempeño del director	0.301	108	0.000	0.856	108	0.000
a. Corrección de significación de Lilliefors						

De la misma manera, se ha evidenciado que las dimensiones y la variable desempeño del director no se distribuyen como una normal, toda vez que la significancia calculada de cada uno de ellas es menor al 5%. En vista que las dimensiones y las variables no se distribuyen normalmente se requiere emplear el estadístico de correlación no paramétrico Tau\_b de Kendall, el cual presenta mayor ajuste cuando los datos no se distribuyen como una normal y son cualitativos ordinales.

Teniendo en cuenta la prueba de la normalidad, se procedió a calcular el estadístico de correlación y su respectiva significancia.

### **Hipótesis específica 1:**

La primera hipótesis específica planteada fue: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

Es así que se plantean las hipótesis estadísticas:

#### a. Hipótesis estadísticas

H0: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional no es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H_0: \tau_b \text{ Kendall} \leq 0$$

H1: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional es directa y positiva

desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

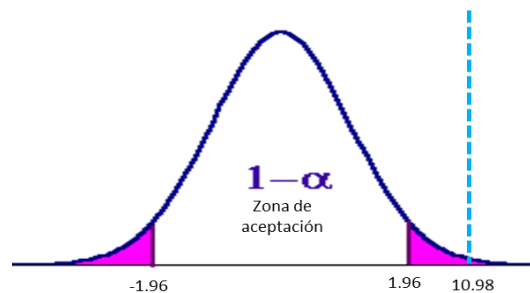
$$H1: \tau_b \text{ Kendall} > 0$$

- b. Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$
- c. Regla de decisión: Se rechaza  $H_0$  si la significancia es menor a 0.05
- d. Estadístico de prueba: Distribución Z

$$Z = \frac{3 \times \tau \sqrt{n(n-1)}}{\sqrt{2(2n+5)}}$$

$$Z = \frac{3 \times 0.742 \sqrt{100(100-1)}}{\sqrt{2(2 \times 100 + 5)}}$$

$$Z = 10.98$$



**Tabla 16:**

Prueba de la primera hipótesis específica: Desempeño del director y dimensión autorrealización.

		Desempeño del director	
Tau_b de Kendall	Dimensión autorrealización	Coefficiente de correlación	,742
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	100

- e. Conclusión

Los resultados de cálculo inferencial demuestran que existe una relación directa entre la gestión institucional y la participación de padres con un coeficiente de correlación (de Tau\_b de Kendall) de 0.742, el cual es alto. Además, se contrasta que la correlación es significativa, toda vez que el p-value (significancia) es menor al 5%. Por tanto, se concluye que la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

### **Hipótesis específica 2:**

Por otra parte, la segunda hipótesis específica formulada fue: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

En base a la hipótesis de investigación se formulan las hipótesis estadísticas:

#### a. Hipótesis estadísticas

H0: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional no es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H0: \tau_b \text{ Kendall} \leq 0$$

H1: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

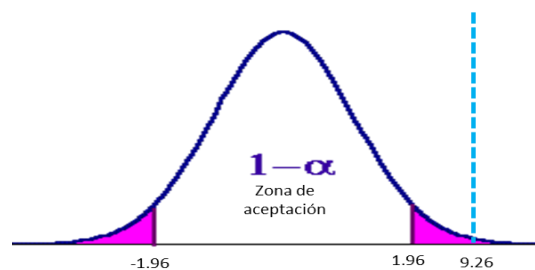
$$H1: \tau_b \text{ Kendall} > 0$$

- b. Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$
- c. Regla de decisión: Se rechaza  $H_0$  si la significancia es menor a 0.05
- d. Estadístico de prueba: Distribución Z

$$Z = \frac{3 \times \tau \sqrt{n(n-1)}}{\sqrt{2(2n+5)}}$$

$$Z = \frac{3 \times 0.628 \sqrt{100(100-1)}}{\sqrt{2(2 \times 100 + 5)}}$$

$$Z = 9.26$$



**Tabla 17:**

*Prueba de la segunda hipótesis específica: Desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral.*

		Dimensión involucramiento laboral	Desempeño del director
Tau_b de Kendall	Dimensión involucramiento laboral	Coeficiente de correlación	,628
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	100

e. Conclusión

Los hallazgos de estadística inferencial indican un resultado similar al anterior, mostrando la existencia de una relación directa entre el desempeño del director y el involucramiento laboral. En este caso se obtuvo un coeficiente de correlación (de Tau\_b de Kendall) de 0.628, ofreciendo evidencia de una correlación alta. Asimismo, se verifica que la correlación es

significativa, dado que el p-value (significancia) es menor al 5%. De esta manera se concluye la existencia de la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

### **Hipótesis específica 3:**

La tercera hipótesis específica planteada fue: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

En base a la hipótesis de investigación se formulan las hipótesis estadísticas:

#### a. Hipótesis estadísticas

H0: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional no es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H0: \tau_b \text{ Kendall} \leq 0$$

H1: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H1: \tau_b \text{ Kendall} > 0$$

b. Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

c. Regla de decisión: Se rechaza  $H_0$  si la significancia es menor a 0.05

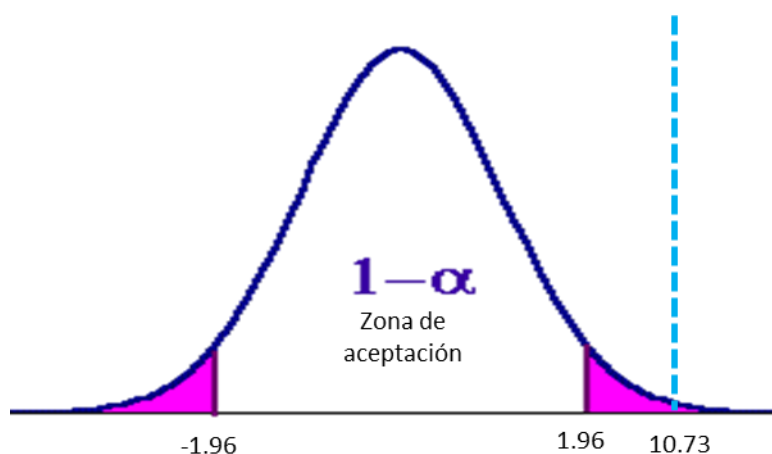


d. Estadístico de prueba: Distribución Z

$$Z = \frac{3 \times \tau \sqrt{n(n-1)}}{\sqrt{2(2n+5)}}$$

$$Z = \frac{3 \times 0.728 \sqrt{100(100-1)}}{\sqrt{2(2 \times 100 + 5)}}$$

$$Z = 10.73$$



**Tabla 18:**

*Prueba de la tercera hipótesis específica: desempeño del director y la dimensión supervisión*

		Dimensión supervisión	Desempeño del director
Tau_b de Kendall	Dimensión supervisión	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,728**
		N	100
			100

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

e. Conclusión

En similar línea con los resultados anteriores, se ha encontrado una relación directa entre el desempeño del director y la supervisión. Los resultados estiman un coeficiente de correlación (de Tau\_b de Kendall) de 0.728, el cual indica una correlación alta. Además, se ha obtenido una correlación significativa, toda vez que el p-value (significancia) resulta ser

menor del 5%. Es así que se puede concluir que la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

#### **Hipótesis específica 4:**

Por otra parte, la cuarta hipótesis específica formulada fue: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

En base a la hipótesis de investigación se formulan las hipótesis estadísticas:

##### a. Hipótesis estadísticas

H0: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional no es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H0: \tau_b \text{ Kendall} \leq 0$$

H1: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H1: \tau_b \text{ Kendall} > 0$$

##### b. Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

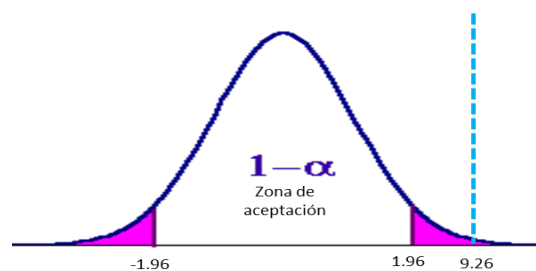
c. Regla de decisión: Se rechaza  $H_0$  si la significancia es menor a 0.05

d. Estadístico de prueba: Distribución Z

$$Z = \frac{3 \times \tau \sqrt{n(n-1)}}{\sqrt{2(2n+5)}}$$

$$Z = \frac{3 \times 0.628 \sqrt{100(100-1)}}{\sqrt{2(2 \times 100 + 5)}}$$

$$Z = 10.36$$



**Tabla 19:**

*Prueba de la segunda hipótesis específica: Desempeño del director y la dimensión comunicación.*

		Dimensión comunicación	Desempeño del director
Tau_b de Kendall	Dimensión comunicación	Coeficiente de correlación	1.000 ,628
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	100 100

e. Conclusión

Los hallazgos de estadística inferencial indican un resultado similar al anterior, mostrando la existencia de una relación directa entre el desempeño del director y la comunicación. En este caso se obtuvo un coeficiente de correlación (de Tau\_b de Kendall) de 0.628, ofreciendo evidencia de una correlación alta. Asimismo, se verifica que la correlación es significativa, dado que el p-value (significancia) es menor al 5%. De esta manera se concluye la existencia de la relación existente entre el

desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

### **Hipótesis específica 5:**

La tercera hipótesis específica planteada fue: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

En base a la hipótesis de investigación se formulan las hipótesis estadísticas:

#### a. Hipótesis estadísticas

H0: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional no es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H0: \tau_b \text{ Kendall} \leq 0$$

H1: La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H1: \tau_b \text{ Kendall} > 0$$

b. Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

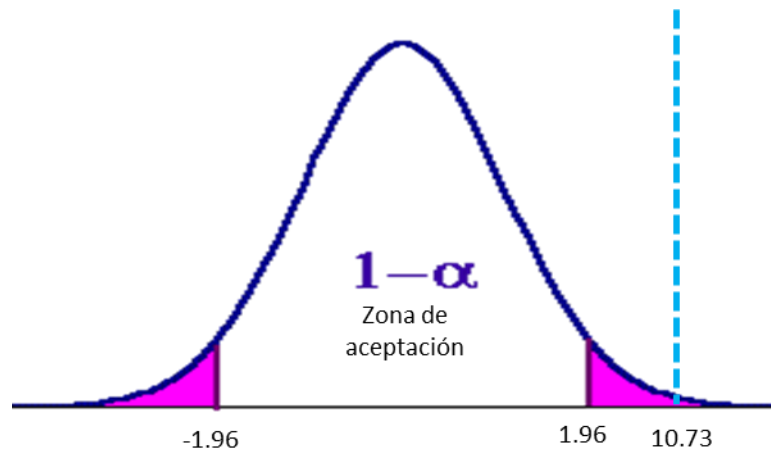
c. Regla de decisión: Se rechaza  $H_0$  si la significancia es menor a 0.05

d. Estadístico de prueba: Distribución Z

$$Z = \frac{3 \times \tau \sqrt{n(n-1)}}{\sqrt{2(2n+5)}}$$

$$Z = \frac{3 \times 0.782 \sqrt{100(100-1)}}{\sqrt{2(2 \times 100 + 5)}}$$

$$Z = 10.73$$



**Tabla 20:**

*Prueba de la tercera hipótesis específica: desempeño del director y la dimensión condiciones laborales*

		Dimensión condiciones laborales	Desempeño del director
Tau_b de Kendall	Dimensión condiciones laborales	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,782**
	N	100	100

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

#### e. Conclusión

En similar línea con los resultados anteriores, se ha encontrado una relación directa entre el desempeño del director y las condiciones laborales. Los resultados estiman un coeficiente de correlación (de Tau\_b de Kendall) de 0.782, el cual indica una correlación alta. Además, se ha obtenido una correlación significativa, toda vez que el p-value (significancia) resulta ser menor del 5%. Es así que se puede concluir que la relación existente entre el

desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

### **Hipótesis general**

Por último, la hipótesis general planteada señala que: La relación existente entre el desempeño del director y el clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

De esta manera se plantean las hipótesis estadísticas:

a. Hipótesis estadísticas

H0: La relación existente entre el desempeño del director y el clima organizacional no es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H0: \tau_b \text{ Kendall} \leq 0$$

H1: La relación existente entre el desempeño del director y el clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

$$H1: \tau_b \text{ Kendall} > 0$$

b. Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$

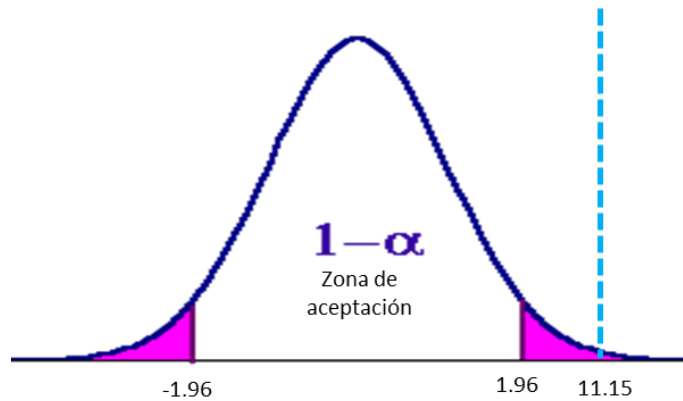
c. Regla de decisión: Se rechaza Ho si la significancia es menor a 0.05

d. Estadístico de prueba: Distribución Z

$$Z = \frac{3 \times \tau \sqrt{n(n-1)}}{\sqrt{2(2n+5)}}$$

$$Z = \frac{3 \times 0.738 \sqrt{100(100 - 1)}}{\sqrt{2(2 \times 100 + 5)}}$$

$$Z = 11.15$$



**Tabla 21:**

*Prueba de hipótesis general: Gestión educativa y participación de padres*

		Gestión Educativa	Participación de Padres
Tau_b de Kendall	Gestión Educativa	1.000	,819**
			0.000
		N	100

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

e. Conclusión

En vista de que las dimensiones de la variable gestión educativa se relaciona directa y significativamente con la participación de padres, en este apartado se contrasta que una relación directa entre la gestión educativa y la participación de padres. Al respecto se ha obtenido un coeficiente de correlación (de Tau\_b de Kendall) igual a 0.819, el cual pone en evidencia la presencia de una correlación alta. Mejor aún, se ha obtenido una correlación significativa, en vista de que el p-value (significancia) arroja un valor menor al 5%. En base a los resultados se concluye la relación existente entre el desempeño del director y el clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.





#### **IV. DISCUSIÓN**

Los resultados de la investigación muestran que existe un nivel de clima organizacional medio, así como una valoración dividida respecto al desempeño del director dentro de la Institución Educativa Francisco Irazola, del distrito de Satipo. Pese a los resultados estadísticos descriptivos se ha verificado que el desempeño del director está asociado directa y significativamente con el clima organizacional, desde la perspectiva de los docentes.

Asimismo, se ha encontrado investigaciones que muestran la importancia del clima laboral dentro de un centro de estudios, así como los aspectos fundamentales del desempeño del director. Correa (2013) indica que se encuentra un gran sentido de pertenencia de los empleados, en el cual estos se encuentran dispuestos a laborar por el mejoramiento de todos los procesos y mejorar el nivel de calidad que alcanza la organización. Y recomienda dar continuidad a los resultados de la investigación a medida que los mismos se dan a conocer a los funcionarios implicados llevando a cabo una planeación de actividades futuras. Por otra parte, Arroyo (2016) dejó en evidencia la existencia de una relación entre el desarrollo profesional, estilo de liderazgo, y el desempeño del director en las instituciones educativas, los cuales son características relevantes para mejorar las condiciones dentro de un centro educativo.

Además, Gamarra (2014) explica que es necesario que se lleven a cabo más investigaciones sobre el clima organizacional, ya que este constituye un

factor primordial que genera el éxito de las organizaciones modernas. Asimismo, García y Segura (2013) encontraron que las relaciones interpersonales entre trabajadores de una institución educativa tienden a ser positivas y, la planificación debe estar presente en la consecución de objetivos propuestos. Asimismo, se evidenció la existencia de correlación moderada y con alta significancia sobre el clima organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay. Y recomienda a los directores, docentes y al personal administrativo mantener un buen nivel de clima organizacional al interior de las instituciones educativas, de esta manera el capital humano notará un nivel de confianza alto y trabajará de manera más eficiente.

Es importante que el director tenga un desempeño apto para mantener niveles de clima organizacional que sean plenos, es decir que los actores dentro de una institución no se vean excluidos ni mucho menos presionados con las actividades y tareas que se realizan. Además, no basta pensar solo en los docentes, sino también en los estudiantes, los padres de familiar y el personal administrativo.

## V. CONCLUSIONES

1. Se ha determinado una relación directa y significativa (Tau\_b de Kendall de 0.819) entre el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018. Básicamente, esto se debe a la asociación entre las dimensiones y el desempeño del director. El 50.9% de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola indican que el clima organizacional se encuentra en nivel medio; mientras que el 35.2% señala un nivel alto; por otra parte, el desempeño del director desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola se encuentra en un nivel medio (34.3%), mientras que el nivel alto corresponde al 32.4%.
2. Se ha determinado una relación positiva y significativa (Tau\_b de Kendall de 0.742) entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.
3. Se determinó una relación directa y significativa (Tau\_b de Kendall de 0.628) entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.

4. Se ha logrado determinar una relación directa y significativa (Tau\_b de Kendall de 0.728) entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.
5. Se determina que la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018 es directa y significativa (Tau\_b de Kendall de 0.628).
6. Se obtuvo que la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018 es directa y significativa (Tau\_b de Kendall de 0.782).

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que el director de la institución educativa en estudio asista a capacitaciones para mejorar su desempeño y de esta forma se incremente los niveles de clima organizacional.
2. La autorrealización es un factor importante del clima organizacional por lo que las entidades competentes deben ofrecer líneas de carrera que motiven el desarrollo de actividades dentro de la institución educativa.
3. Se debería promover el involucramiento laboral del clima organizacional para asegurar el cumplimiento de las metas dentro de la institución educativa.
4. Respecto a la supervisión del clima organizacional se necesita que el Ministerio de Educación mejore la forma de control de desarrollo de las actividades y que retroalimente sus capacidades de docente para que genere innovaciones dentro de la institución educativa.
5. La dimensión comunicación del clima organizacional representa un factor clave dentro de una organización, es por ello que la comunicación debería ser cada vez más horizontal, así como diversificar en canales de comunicación.
6. Las condiciones laborales o entorno representan un gran aporte para que los docentes se sientan satisfechos con el lugar donde trabajan, es por ello que se necesita mejorar el ámbito para desarrollarse dentro de una institución educativa.

## VII. REFERENCIAS

- Álvarez, F. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla*. Antioquía : Universidad de Antioquia - Facultad de educación .
- Arcos, Z. (2017). *El liderazgo transformacional del director y el desempeño docente en los CEBAS de la UGEL 07-2015*. Lima: Universidad Cesar Vallejo - Escuela de postgrado.
- Arroyo, J. (2016). *Estilo de liderazgo y desarrollo profesional en el desempeño del director en las instituciones educativas, Breña 2015*. Lima: Universidad Cesar Vallejo - Escuela de postgrado.
- Benavides, V. (2017). *Plan de acción basado en estrategias motivacionales para el desarrollo del clima organizacional del Liceo Nacional Pedro Gual, Valencia Edo. Carabobo*. Carabobo : Universidad de Carabobo - Facultad de Ciencias de la Educación.
- Bobadillo, C. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral en Institutos superiores tecnológicos de Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones* . México d.f. : Trillas.

- Calvo, S. (2014). *Estrategia de gestión educativa para fortalecer el clima organizacional de la comunidad de docentes y administrativos del colegio instituto Bogotá de Ciudad Berna*. Bogotá: Universidad Libre - Facultad de ciencias de la educación .
- Cañate, L. (2015). *La estrategia del coaching y el clima organizacional en las instituciones educativas*. Maracaibo: Universidad de Zulia - Facultad de humanidades y educación.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Sao Paulo : Mc Graw Hill.
- Conexión Esan . (21 de Julio de 2015). *Esan*. Obtenido de Conexión Esan: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de cundinamarca, lineamientos básicos para su intervención*. Bogotá : Universidad del Rosario - Maestría en dirección.
- 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 distintos actores*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Gamarra, H. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de comas*. San Miguel : Pontificia Universidad Católica Del Perú - Escuela de posgrado.
- García, G., & Segura, L. (2013). *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay - 2013*. Huari : Universidad Católica Sedes Sapientiae - Escuela de Posgrado.
- García, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Feira de Santana: Universidad de Santana.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *The academy of Management Journal*, 15.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Irazabal, L. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México d.f.: Secretaria de Educación Pública.
- López, R. (2011). *Nuevo manual del supervisor. Director docente*. Caracas : Mc Graw Hill.
- Mestanza, S. (2017). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. "San Antonio de Jicamarca" en el distrito de San Juan de Lurigancho*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- MINEDU. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Ministerio de Educación.
- Mora, R. (2018). *Liderazgo del director en el marco del buen desempeño docente de la Institución Educativa N° 0052 Virgine de Fátima Nivel Primaria Chosica, 2017*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - Escuela de Posgrado.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México d.f.: Mc Graw Hill.
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Pulido, C. (2003). *Clima Organizacional*. Lima: Athamor.
- Rojas, J., & Valerio, R. (2016). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa particular Antioquía Chilca-Huancayo*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Rosario, A. (2017). *La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra-Lima-2016*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación. Unidad de Posgrado.



- Sánchez, V. (2017). *El clima organizacional en las Instituciones Educativas y su relación con el Liderazgo Transformacional de los directores de la UGEL 07*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle - Escuela de Posgrado.
- Ucrós, M., & Gamboa, T. (2009). Clima Organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos. *Visión Gerencial*, 179-190.
- Uribe, J. (2015). *Clima y Ambiente Organizacional, trabajo salud y factores psicosociales*. México D.f.: Universidad Nacional Autónoma de México .

# **ANEXOS**

## Anexo N°01: Instrumentos

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO

### CUESTIONARIO: DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANCISCO IRAZOLA, DISTRITO DE SATIPO, 2018

Código:

Buen día Sr(a), este cuestionario pretende recopilar información sobre el desempeño del director en la Institución Educativa Francisco Irazola. La respuesta a este cuestionario es voluntaria por lo que usted está en su derecho de contestarlo o no. Asimismo se indica que las respuestas brindadas son anónimas y se conservarán de forma discreta.

#### I. INFORMACIÓN GENERAL

##### 1.1. Cargo:

1.3. Sexo: M  F

1.4. Edad:  años

#### II. DESEMPEÑO DEL DIRECTOR

A continuación se presenta un total de 24 interrogantes respecto al desempeño del director en la Institución Educativa Francisco Irazola. Con la idea de obtener mayor precisión marque con un aspa su nivel de valoración de acuerdo a la siguiente escala de frecuencias:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
Marque con un aspa (X) cada ítem	1	2	3	4	5

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes</b>					
1	Diagnostica las características de los estudiantes para el logro de las metas de aprendizaje					
2	Elabora participativamente los instrumentos de gestión teniendo en cuenta el entorno					
3	Promueve espacios para la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje					
4	Genera un clima escolar basado en la comunicación permanente					
5	Maneja estrategias de resolución pacífica de de conflictos					
6	Promueve la participación organizada de la comunidad educativa para el logro de las metas de aprendizaje					
7	Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes					
8	Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficios de las metas de aprendizaje					
9	Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la integridad de los miembros de la I.E.					
10	Dirige al personal docente y administrativo orientando su desempeño hacia el logro de objetivos institucionales					
11	Gestiona la información para su empleo en la toma de decisiones en mejora de los aprendizajes					
12	Implementa mecanismos de transparencia para la rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa					
13	Conduce de forma participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua para el logro de aprendizajes					
	<b>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</b>					
14	Gestiona oportunidades de formación continua para la mejora del desempeño docente					
15	Genera mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes que contribuyan a la mejora de la enseñanza					
16	Estimula la iniciativa docente relacionada con innovaciones pedagógicas					
17	Orienta la participación de los docentes en los procesos de planificación curricular a partir del sistema nacional					
18	Orienta el planteamiento de situaciones problemáticas pertinentes en la sesión					
19	Orienta la comunicación con claridad el propósito de la sesión y las actividades previstas					
20	Orienta el planteamiento del reto o conflicto cognitivo					
21	Orienta el uso de recursos metodológicos en función de las metas de aprendizaje					
22	Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo e indagación					
23	Orienta su gestión del acompañamiento a los estudiantes acorde a su ritmo de aprendizaje					
24	Orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes					

Hemos terminado. Muchas gracias por tu colaboración.

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO  
ESCUELA DE POSGRADO**

**CUESTIONARIO: CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANCISCO IRAZOLA, DISTRITO DE SATIPO, 2018**

Código:

Buen día Sr(a), este cuestionario pretende recopilar información sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Irazola. La respuesta a este cuestionario es voluntaria por lo que usted está en su derecho de contestarlo o no. Asimismo se indica que las respuestas brindadas son anónimas y se conservarán de forma discreta.

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

1.1. Cargo:

1.3. Sexo:    M                          F   

1.4. Edad:     años

**II. CLIMA ORGANIZACIONAL**

A continuación se presenta un total de 48 afirmaciones respecto al clima organizacional en la Institución Educativa Francisco Irazola. Con la idea de obtener mayor precisión marque con un aspa su nivel de valoración de acuerdo a la siguiente escala de frecuencias:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Marque con un aspa (X) cada ítem

Nº	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>Autorrealización</b>					
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	El director se interesa por el éxito del personal docente y administrativo					
3	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos. Se valora los altos niveles de desempeño.					
4	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros, las actividades permiten aprender y desarrollarse.					
5	Dentro de la institución educativa se promueve la capacitación que se necesita					
6	La institución educativa promueve el desarrollo del personal					
7	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
8	Se reconocen los logros en el trabajo					
	<b>Involucramiento laboral</b>					
9	Se siente compromiso con el éxito de la institución educativa					
10	El personal asegura sus niveles de logro en el trabajo					
11	El personal se considera factor clave para el éxito de la institución educativa					
12	Los trabajadores están comprometidos con la institución educativa					
13	En la institución educativa se hacen mejor las cosas cada día					
14	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
15	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
16	Cumplir con las metas propuestas por la institución educativa es motivo de orgullo del personal					
17	Existe una clara definición de visión, misión y valores en la institución educativa					
18	La institución educativa es una buena opción para alcanzar una calidad de vida laboral buena					
	<b>Supervisión</b>					
19	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
20	En la institución educativa se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
21	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
22	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
25	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
26	Los objetivos de trabajo están claramente definidos					
27	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
28	Existe un trato justo en la institución educativa					
	<b>Comunicación</b>					
29	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
30	En la institución educativa, la información fluye adecuadamente					
31	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
32	Existen suficientes canales de comunicación					
33	Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía					
34	En la institución educativa se afrontan y superan los obstáculos					
35	La institución educativa promueve y fomenta la comunicación interna					
36	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
37	Existe colaboración entre el personal de las diversas áreas de la institución educativa					
38	Se conocen los avances en otras áreas de la institución educativa					
	<b>Condiciones laborales</b>					
39	Los colegas cooperan entre sí					
40	Los objetivos de trabajo son retadores					
41	El personal tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
42	El personal funciona como un equipo bien integrado					
43	El personal cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda					
44	Existe una buena administración de los recursos					
45	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas					
46	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución educativa					
47	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
48	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

*Hemos terminado. Muchas gracias por tu colaboración*

## Anexo N°02: Validación de instrumentos

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: Desempeño del director y clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola, del distrito de

Satipo, 2018

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
DESEMPEÑO DEL DIRECTOR	Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Verificar las condiciones para un mejor aprendizaje	1. Diagnostica las características de los estudiantes para el logro de las metas de aprendizaje.						✓		✓		✓		✓	
			2. Elabora participativamente los instrumentos de gestión teniendo en cuenta el entorno.						✓		✓		✓		✓	
			3. Promueve espacios para la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.						✓		✓		✓		✓	
			4. Genera un clima escolar basado en la comunicación permanente.						✓		✓		✓		✓	
			5. Maneja estratégicamente resolución pacífica de conflictos.						✓		✓		✓		✓	
			6. Promueve la participación organizada de la comunidad educativa para el logro de las metas de aprendizaje.						✓		✓		✓		✓	
			7. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los estudiantes						✓		✓		✓		✓	
			8. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje.						✓		✓		✓		✓	
			9. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención que aseguren la integridad de los miembros de la IE.						✓		✓		✓		✓	
			10. Dirige al personal docente y administrativo orientando su desempeño hacia el logro de objetivos institucionales.						✓		✓		✓		✓	
			11. Gestiona la información para su empleo en la toma de decisiones en mejor de los aprendizajes						✓		✓		✓		✓	





**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario Sobre El Desempeño Del Director

**OBJETIVO:** Recoger información sobre el desempeño del director

**DIRIGIDO A:** Docentes de la Institución Educativa Emblemática Francisco Irazola del distrito de Satipo.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Dr. Máximo Edgar Oseda Lazo

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Dr. En Educación

**VALORACIÓN:**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------------------	-----------------------

Dr. Máximo Oseda Lazo

FIRMA DEL EVALUADOR

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TITULO DE LA TESIS: Desempeño del director y clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola, del distrito de Satipo, 2018

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Autorealización	Lograr el reconocimiento por la labor realizada	1. Existe oportunidades de progresar en la Institución.						/		/		/		/	
			2. El director se interesa por el éxito del personal docente y administrativo.						/		/		/		/	
			3. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlos. Se valora los altos niveles de desempeño.						/		/		/		/	
			4. Los supervisores expresan reconocimiento por los logros, las actividades permiten aprender y desarrollarse.						/		/		/		/	
			5. Dentro de la institución educativa se promueve la capacitación que se necesita.						/		/		/		/	
			6. La institución educativa promueve el desarrollo del personal.						/		/		/		/	
			7. Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.						/		/		/		/	
			8. Se reconocen los logros en el trabajo.						/		/		/		/	
				9. Se siente el compromiso con el éxito de la institución educativa.						/		/		/		



	Involucramiento laboral	Evidenciar la labor realizada, más allá de lo requerido.	10. El personal asegura sus niveles de logro en el trabajo.							/		/		/		/			
			11. El personal se considera factor clave para el éxito de la institución educativa.							/		/		/		/			
			12. Los trabajadores están comprometidos con la institución educativa.							/		/		/		/			
			13. En la institución educativa se hacen mejor las cosas cada día.							/		/		/		/			
			14. Cumplir con las tareas diarias en trabajo permite el desarrollo del personal.							/		/		/		/			
			15. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.							/		/		/		/			
			16. Cumplir con las metas propuestas por la institución educativa es motivo de orgullo del personal.							/		/		/		/			
			17. Existe una clara definición de visión, misión y valores en la institución educativa.							/		/		/		/			
			18. La institución educativa es una buena opción para alcanzar un a calidad de vida laboral buena							/		/		/		/			
	Supervisión	Acompañar la labor diaria en la institución educativa	19. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.								/		/		/		/		
			20. En la institución educativa se mejoran continuamente los métodos de trabajo.									/		/		/		/	
			21. La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar la tarea.										/		/		/		/
			22. Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.										/		/		/		/
			23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.										/		/		/		/
			24. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.										/		/		/		/

			25. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.							✓		✓		✓		✓	
			26. Los objetivos de trabajo están claramente definidos.							✓		✓		✓		✓	
			27. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.							✓		✓		✓		✓	
			28. Existe un trato justo en la institución educativa							✓		✓		✓		✓	
	Comunicación	Propiciar la comunicación por todos los canales posibles en la institución educativa	29. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.							✓		✓		✓		✓	
				30. En la institución educativa, la información fluye adecuadamente.							✓		✓		✓		✓
				31. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.							✓		✓		✓		✓
				32. Existen suficientes canales de comunicación.							✓		✓		✓		✓
				33. Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía.							✓		✓		✓		✓
				34. En la institución educativa se afrontan y superan los obstáculos.							✓		✓		✓		✓
				35. La institución educativa promueve y fomenta la comunicación interna.							✓		✓		✓		✓
				36. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.							✓		✓		✓		✓
				37. Existe colaboración ente el personal de las diversas áreas de la institución educativa							✓		✓		✓		✓
				38. Se conocen los avances en otras áreas de la institución educativa.							✓		✓		✓		✓
	Brindar las condiciones necesarias para una mejor labor		39. Los colegas colaboran entre sí.							✓		✓		✓		✓	
			40. Los objetivos de trabajo son retadores.							✓		✓		✓		✓	
			41. El personal tiene la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.							✓		✓		✓		✓	

Condiciones laborales	en la institución educativa	42. El personal funciona como un equipo bien integrado.							/		/		/		/
		43. El personal cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se pueda.							/		/		/		/
		44. Existe una buena administración de los recursos.							/		/		/		/
		45. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones educativas.							/		/		/		/
		46. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución educativa.							/		/		/		/
		47. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.							/		/		/		/
		48. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.							/		/		/		/



Dr. Máximo Oseda Lazo

FIRMA DEL EVALUADOR



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario Sobre el Clima Organizacional

**OBJETIVO:** Recoger información sobre el Clima Organizacional en la Institución Educativa

**DIRIGIDO A:** Docentes de la Institución Educativa Emblemática Francisco Irazola del distrito de Satipo.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Dr. Máximo Edgar Oseda Lazo

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Dr. En Educación

**VALORACIÓN:**

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	<del>Totalmente de acuerdo</del>
--------------------------	---------------	-------------------------	----------------------------------

Dr. Máximo Oseda Lazo

FIRMA DEL EVALUADOR

**Anexo N°03: Matriz de consistencia**

**Título:** Desempeño del director y clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola, del distrito de Satipo, 2018

**Autor:** Br. Pérez Zorrilla, Carlos Gerardo

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre el desempeño del director y el clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b></p> <p>La relación existente entre el desempeño del director y el clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</p>	<p><b>Variable:</b></p> <p>Clima organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño del director Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</li> <li>Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>Método General:</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Está compuesta por 106 docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>La muestra estará compuesta por 86 docente</p> <p><b>Muestreo:</b></p> <p>Aleatorio</p>	<p><b>Técnicas:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b></p> <p>Cuestionario</p>
<p><b>Problemas Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la relación</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la relación</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La relación existente</li> </ul>	<p><b>Variable:</b></p> <p>Desempeño del director</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de autorrealización</li> </ul>			

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?</li> </ul>	<p>existente entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de</li> </ul>	<p>entre el desempeño del director y la dimensión autorrealización del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de</li> </ul>	<p>alcanzado por los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de involucramiento de los trabajadores con la institución</li> <li>• Supervisión llevada a cabo por el jefe</li> <li>• Nivel de comunicación entre los empleados</li> <li>• Calidad de las condiciones laborales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?</li> </ul>	<p>existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de</li> </ul>	<p>entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión involucramiento laboral del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de</li> </ul>	<p>alcanzado por los trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de involucramiento de los trabajadores con la institución</li> <li>• Supervisión llevada a cabo por el jefe</li> <li>• Nivel de comunicación entre los empleados</li> <li>• Calidad de las condiciones laborales</li> </ul>

---

---

<p>Irazola del distrito de Satipo, 2018?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?</li> </ul>	<p>Satipo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</li> </ul>	<p>Satipo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión supervisión del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión comunicación del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco</li> </ul>

---

---

<p>Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018?</li> </ul>	<p>Irazola del distrito de Satipo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018</li> </ul>	<p>Irazola del distrito de Satipo, 2018.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación existente entre el desempeño del director y la dimensión condiciones laborales del clima organizacional es directa y positiva desde la perspectiva de los docentes de la Institución Educativa Francisco Irazola del distrito de Satipo, 2018.</li> </ul>
--	---	---

---



## Anexo N°04: Constancia que acredita la realización del estudio



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL

Satipo, 23 de noviembre de 2018

CARTA N° 001-2018

SEÑOR : Mg. Grimaldo Daniel Vilchez Palomares  
Director de la IEE "Francisco Irazola"- Satipo

ASUNTO : Solicita Autorización para la aplicación de instrumentos de investigación a los docentes de la institución educativa

Tengo el agrado de dirigirme a su digno despacho para expresarle un cordial saludo y luego manifestarle que habiendo concluido mis estudios de maestría en la facultad educación de la escuela de post grado de la Universidad César Vallejo, mención Gestión Educativa, y estando en proceso de elaboración de la respectiva Tesis, recorro a su digno despacho para solicitarle la autorización correspondiente para la aplicación de los instrumentos de investigación (encuesta) a los docentes de la IEE "Francisco Irazola" datos para el trabajo de Tesis denominado Desempeño del director y clima organizacional DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA FRANCISCO IRAZOLA del distrito de Satipo, 2018, que está siendo asesorado por el Dr. Máximo Edgar Oseda Lazo, y está en proceso de ejecución.

Sin otro particular hago propicia la ocasión para expresarle mi mas eterno agradecimiento y estima personal.

  
Prof. Carlos Gerardo Pérez Zorrilla  
DNI N° 20003319

MINISTERIO DE EDUCACIÓN	
I.E. FRANCISCO IRAZOLA	
"FRANCISCO IRAZOLA"	
UNIDAD DE PARTES	
3855	
Expediente N°	.....
FECHA	23 de Noviembre de 2018
Folio	5
Hoja	9:33
Firma	



“AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA  
“FRANCISCO IRAZOLA” DEL DISTRITO Y  
PROVINCIA DE SATIPO, QUE SUSCRIBE OTORGA:**

## **AUTORIZACIÓN**

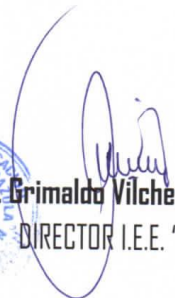
Al Docente:


✓ **CARLOS GERARDO PEREZ ZORRILLA .**

Para ejecutar y aplicar Instrumentos de Investigación a los docentes de la I.E.E “Francisco Irazola ” datos para el trabajo de Tesis denominado “DESEMPEÑO DEL DIRECTOR Y CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE LA I.E.E “FRANCISCO IRAZOLA ”

Se expide la presente, para que se le reconozca como tal y se le brinde las facilidades del caso.

Satipo, 29 de Noviembre de 2018

  
**Mg. Grimaldo Vilchez Palomares**  
DIRECTOR I.E.E. “FI”



**EL DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA  
EMBLEMÁTICA "FRANCISCO IRAZOLA" DEL DISTRITO Y  
PROVINCIA DE SATIPO, QUIEN SUSCRIBE Y OTORGA:**

## CONSTANCIA

Que, en esta Institución Educativa el profesor Carlos Gerardo PEREZ ZORRILLA identificado con DNI N° 20003319 ha realizado la aplicación del instrumento de investigación denominado DESEMPEÑO DEL DIRECTOR Y CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES DE LA I.E.E "FRANCISCO IRAZOLA" DEL DISTRITO DE SATIPO 2018, el día 30 de Noviembre al 07 de Diciembre del 2018, demostrando buen trato y responsabilidad durante el periodo de aplicación, lo que le permitió cumplir su propósito en forma satisfactoria, para optar el grado MAGISTER EN GESTION EDUCATIVA en la Universidad "Cesar Vallejo".

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines que estime por conveniente.

Satipo, 21 de Diciembre de 2018



  
**Mg. Grimaldo Vilchez Palomares**  
DIRECTOR I.E.E. "FI"

GVP/Dir.  
SME/sec





VALORES

NUNCA

CASI NUNCA

A VECES

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ITEMS	D1-AUTOREALIZACIÓN							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
PERSONAS								
1	3	3	2	2	3	2	2	15
2	3	3	2	2	3	2	2	16
3	3	2	2	3	3	2	2	15
4	3	3	2	2	3	2	2	15
5	3	3	2	2	2	3	15	
6	3	2	3	2	2	3	15	
7	3	2	3	2	2	2	15	
8	3	2	3	2	2	2	15	
9	3	3	2	2	3	2	15	
10	3	2	2	3	3	2	15	
11	3	3	2	2	2	3	15	
12	3	3	2	2	3	3	16	
13	3	3	2	2	2	2	15	
14	3	2	2	3	3	2	15	
15	3	3	2	3	2	2	15	
16	3	3	2	3	2	2	15	
17	3	2	2	3	3	2	15	
18	3	3	2	3	2	3	15	
19	3	3	2	2	3	2	16	
20	3	3	2	2	3	2	15	
21	3	2	2	3	3	2	15	
22	3	3	2	2	2	2	15	
23	3	3	2	3	2	2	15	
24	3	3	2	2	3	3	15	
25	3	3	2	2	3	2	16	
26	3	3	2	3	2	2	15	
27	3	2	2	3	2	2	15	
28	3	3	2	2	2	2	15	
29	3	3	2	2	2	3	15	
30	3	2	3	3	2	3	15	
31	3	3	2	3	2	2	15	
32	3	2	2	3	2	2	15	
33	3	3	2	3	2	2	15	
34	3	3	2	3	2	2	16	
35	3	2	3	3	2	2	15	
36	3	2	2	3	3	3	15	
37	3	3	2	2	2	2	15	
38	3	3	2	3	2	2	15	
39	3	3	2	2	2	2	15	
40	3	3	2	3	2	2	15	
41	3	2	2	3	2	2	15	
42	3	2	3	3	2	3	15	
43	3	3	2	2	2	2	15	
44	3	3	2	2	3	2	16	
45	3	2	3	3	2	2	15	
46	3	3	2	3	2	2	15	
47	3	2	2	3	3	2	15	
48	3	2	3	2	2	3	15	
49	3	3	2	3	2	2	15	
50	3	3	2	2	2	2	15	
51	3	2	3	3	2	2	15	
52	3	2	2	3	3	2	15	
53	3	3	2	3	3	2	16	
54	3	3	2	3	2	2	15	
55	3	2	3	2	2	2	15	
56	3	3	2	2	2	2	15	
57	3	2	2	3	2	2	15	
58	3	2	2	3	2	2	15	
59	3	3	2	2	3	2	15	
60	3	3	2	3	3	3	16	
61	3	3	2	3	2	2	15	
62	3	2	2	3	3	2	15	
63	3	2	3	2	2	2	15	
64	3	3	2	2	2	2	15	
65	3	3	2	3	2	2	15	
66	3	2	3	2	2	3	15	
67	3	3	2	2	3	2	16	
68	3	2	3	2	2	2	15	
69	3	3	2	3	2	2	15	
70	3	3	2	2	2	2	15	
71	3	2	3	2	2	3	15	
72	3	3	2	2	3	3	15	
73	3	2	3	2	2	2	15	
74	3	2	2	3	2	2	15	
75	3	3	2	2	2	2	15	
76	3	3	2	2	3	2	16	

ITEMS	D2-INVOLUCRAMIENTO LABORAL								TOTAL	
	9	10	11	12	13	14	15	16		
PERSONAS										
1	3	3	3	2	3	2	3	3	2	22
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	23
3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	22
4	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
5	3	2	3	3	3	3	3	3	23	
6	3	2	2	3	3	2	3	2	21	
7	3	2	2	3	3	2	3	3	21	
8	3	2	2	3	2	3	3	3	21	
9	3	3	2	3	2	3	3	2	22	
10	3	3	2	2	3	3	2	3	22	
11	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
12	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
13	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
14	3	3	2	3	3	2	3	3	22	
15	3	3	2	2	3	3	2	2	22	
16	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
17	3	3	2	3	3	2	3	3	22	
18	3	3	3	3	3	2	2	3	23	
19	3	3	3	3	3	2	2	2	23	
20	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
21	3	3	2	3	3	2	3	2	22	
22	3	3	2	3	2	3	3	3	22	
23	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
24	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
25	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
26	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
27	3	3	2	3	3	2	2	2	22	
28	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
29	3	3	2	2	3	3	3	3	22	
30	3	2	2	3	2	3	3	3	21	
31	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
32	3	3	2	3	3	2	3	2	22	
33	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
34	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
35	3	2	2	3	2	3	3	3	23	
36	3	3	3	2	3	2	2	3	22	
37	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
38	3	2	2	3	2	3	3	3	23	
39	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
40	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
41	3	3	3	2	3	3	2	3	22	
42	3	2	2	3	3	2	3	2	21	
43	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
44	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
45	3	2	2	3	2	3	3	2	21	
46	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
47	3	3	2	3	3	2	3	2	22	
48	3	2	2	3	2	3	2	3	21	
49	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
50	3	3	2	3	2	3	3	2	22	
51	3	2	2	3	2	3	3	2	21	
52	3	3	2	3	3	2	3	3	22	
53	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
54	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
55	3	2	2	3	2	3	3	2	21	
56	3	3	2	3	2	3	3	3	22	
57	3	3	2	3	3	2	3	2	22	
58	3	2	2	3	2	3	3	3	21	
59	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
60	3	3	3	3	3	2	2	3	23	
61	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
62	3	3	2	3	3	2	3	2	22	
63	3	2	2	3	2	3	3	2	21	
64	3	3	2	3	2	3	3	3	22	
65	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
66	3	2	2	3	2	3	2	3	21	
67	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
68	3	2	2	3	2	3	3	3	21	
69	3	3	2	3	3	2	3	3	22	
70	3	3	3	3	3	2	3	3	23	
71	3	2	2	3	2	3	3	3	21	
72	3	3	2	3	2	3	2	3	22	
73	3	2	2	3	2	3	3	2	21	
74	3	3	2	3	3	2	3	3	22	
75	3	3	3	3	3	2	3	2	23	
76	3	3	3	3	3	2	3	3	23	

ITEMS	D3-SUPERVISION								TOTAL	
	19	20	21	22	23	24	25	26		
PERSONAS										
1	3	2	2	2	3	2	3	3	3	26
2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	27
3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	27
4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
5	3	3	2	3	3	3	3	3	2	28
6	2	3	3	2	2	2	3	2	3	25
7	2	3	3	2	2	2	3	2	3	25
8	2	3	3	2	2	2	3	2	3	25
9	3	2	2	2	3	2	3	3	3	26
10	3	2	3	2	3	2	3	3	3	27
11	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
12	2	3	3	2	3	2	3	3	3	27
13	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
14	3	2	3	2	3	2	3	3	3	27
15	3	2	2	2	3	2	3	3	3	26
16	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
17	3	2	3	2	3	2	3	3	3	27
18	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
19	2	3	3	2	3	2	3	3	3	27
20	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
21	3	2	3	2	3	2	3	3	3	27
22	3	2	2	2	3	2	3	3	3	26
23	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
24	3	3	2	3	2	3	3	3	3	28
25	2	3	3	2	3	2	3	3	3	27
26	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
27	2	3	3	2	3	2	3	3	3	27
28	2	3	3	2	3	3	3	3	3	28
29	3	2	2	2	3	2	3	3	3	26
30	2	3	3	2	2	2	3	2	3	25
31	2	3	3	2	3	3	3			

77	3	2	3	3	2	2	2	3	15
78	3	2	2	2	3	3	3	15	
79	3	3	2	2	3	2	2	15	
80	3	3	2	2	3	2	2	15	
81	3	3	2	2	3	2	2	16	
82	3	3	2	2	3	2	2	15	
83	3	2	3	2	2	2	3	15	
84	3	2	2	2	3	3	3	15	
85	3	3	2	2	3	2	2	15	
86	3	3	2	2	3	2	2	15	
87	3	2	3	2	2	2	2	15	
88	3	3	2	2	3	3	3	15	
89	3	3	2	2	3	2	3	15	
90	3	2	2	2	3	3	3	15	
91	3	3	2	2	3	2	2	16	
92	3	2	3	3	2	2	2	15	
93	3	3	2	2	3	2	2	15	
94	3	3	2	2	3	2	2	15	
95	3	2	2	2	3	2	3	15	
96	3	3	2	2	3	3	3	16	
97	3	3	2	2	3	2	2	15	
98	3	3	2	2	3	2	2	15	
99	3	2	2	2	3	2	2	15	
100	3	3	2	2	3	2	2	16	
101	3	2	3	3	2	2	3	15	
102	3	3	2	2	3	2	3	15	
103	3	2	2	2	3	2	2	15	
104	3	3	2	2	3	2	2	15	
105	3	3	2	2	3	2	2	16	
106	3	2	2	2	3	2	2	15	
107	3	3	2	2	3	2	2	15	
108	3	3	2	2	3	3	3	16	

77	3	2	2	3	3	2	3	3	21
78	3	3	3	2	3	3	2	2	22
79	3	3	3	3	3	3	2	3	23
80	3	3	3	2	3	2	3	3	22
81	3	3	3	3	3	3	2	3	23
82	3	3	3	2	3	2	3	3	22
83	3	2	2	3	2	3	3	3	21
84	3	3	3	2	3	3	2	2	22
85	3	3	3	3	3	3	2	2	23
86	3	3	3	2	3	2	3	3	22
87	3	2	2	3	2	3	3	2	21
88	3	3	3	2	3	3	3	3	23
89	3	3	3	3	3	3	2	3	22
90	3	3	3	2	3	3	2	2	22
91	3	3	3	3	3	3	2	3	23
92	3	2	2	3	2	3	3	3	21
93	3	3	3	2	3	2	3	3	22
94	3	3	3	3	3	3	2	3	23
95	3	3	3	2	3	3	2	3	22
96	3	3	3	3	3	3	2	2	23
97	3	3	3	3	3	3	2	2	23
98	3	3	3	2	3	2	3	3	22
99	3	3	3	2	3	3	2	2	22
100	3	3	3	3	3	3	2	3	23
101	3	2	2	3	2	3	3	3	21
102	3	3	3	2	3	3	2	3	22
103	3	3	3	2	3	3	2	3	22
104	3	3	3	2	3	3	3	3	22
105	3	3	3	3	3	3	2	3	23
106	3	3	3	2	3	3	2	3	22
107	3	3	3	2	3	3	3	3	22
108	3	3	3	3	3	3	2	2	23

77	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
78	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	27
79	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28
80	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
81	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	27
82	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
83	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
84	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	27
85	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28
86	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
87	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
88	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
89	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28
90	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	27
91	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	27
92	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
93	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
94	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28
95	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	27
96	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	27
97	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28
98	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
99	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	27
100	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	27
101	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	25
102	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
103	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	27
104	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
105	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	27
106	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	27
107	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	26
108	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	27

77	2	3	2	3	2	2	2	2	3	20
78	3	2	3	3	3	3	2	3	2	25
79	2	2	3	3	3	2	3	3	3	24
80	3	3	3	3	3	3	3	2	2	26
81	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25
82	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
83	2	3	2	3	2	2	2	2	3	20
84	3	2	3	3	3	3	2	3	2	25
85	2	2	3	3	3	2	3	3	3	24
86	3	3	3	3	3	3	3	2	2	26
87	2	3	2	3	2	2	2	2	2	20
88	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
89	2	2	3	3	2	3	3	3	3	24
90	3	2	3	3	3	3	2	3	2	25
91	3	3	3	3	3	3	2	3	3	25
92	2	3	2	3	2	2	2	2	2	20
93	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
94	2	2	3	3	3	2	3	3	3	24
95	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25
96	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25
97	2	2	3	3	2	3	3	3	3	24
98	3	3	3	3	3	3	3	2	2	26
99	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25
100	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25
101	2	3	2	3	2	2	2	2	3	20
102	3	3	3	3	3	3	2	2	2	26
103	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25
104	3	3	3	3	3	3	3	2	2	26
105	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25
106	3	2	3	3	3	3	2	3	3	25
107	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26
108	3	3	3	3	3	3	2	2	3	25

77	3	2	3	2	3	2	3	2	3	22
78	3	3	3	3	3	2	3	2	3	25
79	2	3	3	3	3	1	3	2	1	21
80	3	3	3	2	2	2	3	3	2	23
81	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
82	3	3	3	2	2	2	3	3	2	23
83	3	2	3	2	3	2	3	2	2	22
84	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
85	2	3	3	3	3	1	3	2	1	21
86	3	3	3	2	2	2	3	3	2	23
87	3	2	3	2	2	2	3	2	3	22
88	3	3	3	2	2	2	3	3	2	23
89	2	3	3	3	3	1	3	2	1	21
90	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
91	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
92	3	2	3	2	3	2	3	2	2	22
93	3	3	3	2	2	2	3	3	2	23
94	2	3	3	3	3	1	3	2	1	21
95	3	3	3	3	2	3	3	2	3	25
96	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
97	2	3	3	3	3	1	3	2	1	21
98	3	3	3	2	2	3	3	2	3	23
99	3	3	3	3	2	3	3	2	3	25
100	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
101	3	2	3	2	3	2	3	2	2	22
102	3	3	3	2	2	2	3	3	2	23
103	3	3	3	3	2	2	3	3	2	25
104	3	3	3	3	3	2	3	3	2	23
105	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
106	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
107	3	3	3	2	2	2	3	3	2	23
108	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25

VALORES	VARIABLE 1 : DESEMPEÑO DEL DIRECTOR																								TOTAL
	NUNCA					CASI NUNCA					A VECES					SIEMPRE					CASI SIEMPRE				
ITEMS PERSONAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	66
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	67
5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	68
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68
7	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	64
8	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	64
9	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	64
10	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	66
11	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	64
12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
13	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	68
14	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68
15	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	64
16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	66
17	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	64
18	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	67
19	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	64
21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	68
22	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	64
23	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	66
24	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	67
25	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	64
26	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	68
27	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
28	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
29	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	64
30	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	68
31	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
32	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
33	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	66
34	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	66
35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	68
36	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
37	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66
38	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64



39	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66	
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
41	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	67	
42	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68	
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
44	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	66
45	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	66
46	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	67
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
49	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	66
50	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68
51	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	67
52	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	66
53	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68
54	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	66
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
56	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68
57	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	67
58	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
60	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	66
61	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
63	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	66
64	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	67
65	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
67	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	67
68	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66
69	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	68
70	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
72	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	66
73	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	67
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64
75	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68
76	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	66
77	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	64	
78	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
79	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	68

80	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	66
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	64
82	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
83	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	64
85	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
86	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	66
87	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66
88	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	67
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	64
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	64
91	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	67
92	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	66
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	64
94	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	67
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	64
96	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66
97	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
98	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	66
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	64
100	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	67
101	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	66
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	64
103	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	68
104	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	67
105	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	66
106	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	68
107	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	67
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	64

VALORES                      NUNCA                      CASI NUNCA                      A VECES                      SIEMPRE                      CASI SIEMPRE

ITEMS	D1:GESTIÓN DE LAS CONDICIONES PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES													TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
SUJETOS														
1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
5	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
6	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
7	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	36
8	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	36
9	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
10	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
11	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
13	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
14	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
15	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
17	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
18	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
19	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
20	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
21	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
22	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
23	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
24	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
25	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
26	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
27	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
28	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
29	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
30	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
31	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
32	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
33	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
34	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
36	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
37	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
38	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37

Items	D2:ORIENTACIÓN DE LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS PARA LA MEJORA DE LOS APRENDIZAJES											TOTAL	
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Sujetos													
1	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
5	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
6	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
7	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	28
8	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	28
9	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
10	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
11	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
12	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
13	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
14	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
15	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
16	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
17	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
18	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
19	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
20	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
21	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
22	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
23	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
24	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
25	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
26	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
27	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
28	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
29	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
30	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
31	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
32	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
33	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	30
34	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
35	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
36	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
37	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
38	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27

39	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
40	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
41	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
42	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
43	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
44	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
45	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
46	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
47	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
48	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
49	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
50	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	37
51	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
52	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
53	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
54	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
55	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
56	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
57	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
58	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
59	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
60	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
61	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
62	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
63	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
64	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
65	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
66	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
67	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
68	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
69	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
70	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
71	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
72	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
73	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
74	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
75	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
76	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
77	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
78	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
79	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
80	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
81	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37

39	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
40	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	27
41	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
42	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
43	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
44	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
45	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
46	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	29
47	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
48	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
49	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
50	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
51	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
52	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
53	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
54	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
55	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	27
56	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
57	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
58	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
59	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
60	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
61	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
62	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
63	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
64	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
65	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
66	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
67	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
68	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
69	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
70	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
71	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
72	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
73	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
74	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
75	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
76	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
77	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
78	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
79	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
80	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	30
81	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27

82	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
83	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
84	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
85	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
86	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
87	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	36
88	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
89	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
90	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
91	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
92	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	36
93	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
94	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
95	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
96	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
97	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
98	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	36
99	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
100	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
101	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	36
102	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	37
103	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	37
104	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
105	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	36
106	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	37
107	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
108	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	37

82	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
83	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
84	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
85	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
86	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
87	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
88	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
89	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
90	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
91	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	29
92	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
93	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
94	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
95	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
96	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
97	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
98	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
99	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
100	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
101	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	30
102	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27
103	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
104	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
105	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	30
106	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	31
107	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	29
108	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	27

## Anexo N°06: Evidencias fotográficas





