



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## ESCUELA DE POSGRADO PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

Gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas  
públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Briceño Quiñones, Norma Jesusa ([orcid.org/0000-0001-8290-2371](https://orcid.org/0000-0001-8290-2371))

**ASESOR:**

Dr. Lip Licham, Cruz Antonio ([orcid.org/0000-0002-9670-8980](https://orcid.org/0000-0002-9670-8980))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA – PERÚ

2022

**Dedicatoria:**

En primer lugar, está dirigido a mi familia, quienes me brindaron el soporte emocional que necesitaba cada vez que quería rendirme; y, la ayuda económica para culminar con éxito la maestría en Gestión Pública. También, está dirigido a los docentes y mis compañeros de quienes aprendí a través de las comunidades de aprendizaje y las críticas constructivas.

### **Agradecimiento**

ÍNDIA la Universidad César Vallejo y a los docentes que nos brindaron conocimientos y el apoyo para culminar con éxito la maestría.

A los equipos directivos y a los docentes de las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino por colaborar activamente con elaboración de esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de Tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	9
II. MARCO TEÓRICO .....	12
III. METODOLOGÍA.....	22
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	22
3.2. Variables y operacionalización.....	23
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis .....	24
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.5. Procedimientos.....	26
3.6. Método de análisis de datos .....	26
3.7. Aspectos éticos .....	27
IV. RESULTADOS .....	28
V. DISCUSIÓN .....	33
VI. CONCLUSIONES.....	39
VII. RECOMENDACIONES .....	40
REFERENCIAS .....	41
ANEXOS.....	48

## Índice de Tablas

Tabla 1.	Validez de contenido por juicio de experto	26
Tabla 2.	Gestión directiva y sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.	28
Tabla 3	Clima escolar y sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.	29
Tabla 4	Correlación de las variables nivel de gestión directiva y el clima laboral.	31
Tabla 5	Correlación de las variables nivel de gestión directiva con las dimensiones de la variable clima laboral.	32

## Índice de figuras

Figura 1.	Gestión directiva y sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.	28
Figura 2.	Clima escolar y sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.	29

## Resumen

La investigación denominada “Gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022” tuvo como objetivo general determinar la relación entre el nivel de gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022. La investigación es de enfoque cuantitativa porque sigue una secuencia estandarizada para obtener datos observables y numéricos con el fin de comprobar las hipótesis y emitir las conclusiones (Guevara et al., 2020). Asimismo, fue correlacional, de naturaleza no experimental y de alcance transversal. La población estuvo conformada por 67 docentes de las instituciones educativas públicas, siendo 58 docentes la muestra a los que se les aplicó los cuestionarios. Los resultados que se obtuvieron según la estadística Rho de Spearman, fue de 0.524 con un nivel de significancia de  $0.000 < 0.05$ . Por ende, se concluyó que existe una correlación positiva y significativa el nivel de gestión pública y clima laboral.

**Palabras clave:** gestión directiva, clima laboral, cultura escolar, condiciones laborales.

## **Abstract**

The research called "Directive management and work environment in the public educational institutions of the RED 15 of El Agustino, Lima - 2022" had the general objective of determining the relationship between the level of executive management and work environment in the public educational institutions of the RED. 15 of El Agustino, Lima - 2022. The research has a quantitative approach because it follows a standardized sequence to obtain observable and numerical data to test the hypotheses and issue the conclusions (Guevara et al., 2020). Likewise, it was correlational, non-experimental in nature and transversal in scope. The population consisted of 67 teachers from public educational institutions, with 58 teachers being the sample to whom the questionnaires were applied. The results obtained according to the Spearman's Rho statistic was 0.524 with a significance level of  $0.000 < 0.05$ . Therefore, it was concluded that there is a positive and significant correlation between the level of public management and the work environment.

**Keywords:** executive management, work environment, school culture, working conditions.

## I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas públicas tienen la finalidad de brindar una educación de calidad, sin embargo, son muchos los factores que influyen para que esto sea realidad. Así, debido a la pandemia surgida en el 2019, muchas instituciones educativas a nivel mundial tuvieron que realizar clases de forma virtual (Unicef, 2021), resaltando los problemas de las brechas digitales. Esto se ha visto más reflejado en el Perú, pues la modalidad a distancia o semipresencial no existía en la educación básica. Por eso, las escuelas de Lima se encuentran en una situación muy preocupante; más aún la zona 5, como es el caso del distrito de El Agustino, ya que es la tercera zona con más población de nivel socioeconómico (en adelante, NSE) E y la primera con D (Apeim, 2021). En este distrito la mayoría de los estudiantes no han tenido los recursos tecnológicos para asistir a clases virtuales, siendo muchos de ellos intermitentes o los que actualmente se encuentran con promoción guiada.

Ante ello, la gestión directiva cumple un rol importante. No obstante, en países como Argentina se sabe que los directores y subdirectores son docentes y muchos de ellos no están preparados para ejercer dicho cargo (Fernández, 2019). Lo mismo sucede en el Perú, el equipo directivo de las instituciones educativas públicas está conformado por docentes. Pero, el Ministerio de Educación brindó cursos formativos, capacitaciones, talleres y diplomados para que ejerzan de forma adecuada el cargo. Sin embargo, en el transcurso de estos 8 años, algunos directores y subdirectores de El Agustino han sido desplazados, cesados o han renunciado al cargo; a esto hay que sumarle que los directores que han sido designados desde el 2015 retornarán a las aulas en el 2023 (D.S. 004-2013-ED, 2013). Esto quiere decir que nuevos docentes accederán a este cargo, lo que su formación tomará tiempo; y en el panorama actual no es recomendable dicho cambio.

Ante el panorama actual del aprendizaje de los estudiantes, el clima laboral también cumple un rol para dar buenos resultados, aunque es un tema subjetivo y difícil de medir. Aun así, existen diversas organizaciones que la evalúan a través de ciertos indicadores. Por ejemplo, Randstad (2019) estudió el clima laboral de las empresas de 34 países, resaltando que la mayoría disminuyeron en un 3% en comparación

al 2018. Debido a esto, recomienda que los empleadores generen un clima laboral favorable para evitar el ausentismo, baja productividad y otros problemas que podrían terminar en procesos administrativos, civiles o penales. Un claro ejemplo es el Estado peruano que reportó 176% más denuncias que en el 2020 (El Comercio, 2022). Entonces, este tema debe ser priorizado en los centros educativos, porque es ahí donde se forman a los futuros ciudadanos.

Actualmente, existen lineamientos, entre ellos está el fortalecimiento profesional de los docentes y directores, donde resalta la gestión, los valores y las capacidades que los profesionales de educación deben tener (Unesco, 2020). Por esa razón, Colombia ha creado el departamento de clima laboral que trabaja con el equipo directivo con el fin de mejorar el entorno y el desempeño de los docentes (Secretaría de Educación de Medellín, 2020). Ecuador, por su parte, busca la calidad implementando el manual de estándares que se deben lograr respecto a los desempeños de los directivos, siendo parte de sus funciones el clima organizacional de las instituciones (Ministerio de Educación de Ecuador, 2017). Ambos países reconocen la importancia de la relación de la gestión directiva y el clima laboral por lo que han realizado acciones para cumplir los objetivos.

En el Perú no se ha abordado de forma explícita el tema del clima laboral en las instituciones educativas. Sin embargo, a través de las páginas del Ministerio de Educación (Minedu) se brindan documentos informativos y programas para escuchar los problemas personales, sociales y profesionales del docente. Esto sugiere que el clima laboral ha sido abordado por el Minedu. Pero, después de la pandemia, se le ha encargado al directivo gestionar el servicio presencial encomendándoles el logro de los aprendizajes y cuidar el bienestar físico y emocional de docentes y estudiantes (RM 186-2022-MINEDU, 2022). De forma implícita, esto quiere decir que ambos actores son los responsables de un clima laboral adecuado. Sin embargo, algunos directivos tienen que seguir desarrollando la habilidad socializadora y mediadora para evitar generar un ambiente hostil y el no cumplimiento de las metas institucionales.

Actualmente, los docentes tienen el desafío de nivelar a los estudiantes, realizar los documentos pedagógicos, cumplir con las comisiones y reuniones. Entonces, lo que menos hace el docente es sentarse a escribir sus problemas en un programa

establecido por el Minedu o intentar conversar con el equipo directivo. Entonces, el docente que no está en un clima laboral adecuado su rendimiento no será el esperado, por ende, cumplir con las metas institucionales será muy difícil de lograr. Es menester conocer el nivel de la gestión directiva y su relación con el clima laboral desde la perspectiva de los docentes, ya que son ellos los principales actores para el logro de los aprendizajes de los estudiantes y las metas institucionales. Con los resultados de esta investigación se espera concientizar y mejorar la gestión directiva y el clima laboral en las instituciones educativas públicas.

Entonces, es importante analizar ambas variables y dimensiones de estudio; por lo que se parte del siguiente problema general: ¿Qué tipo de relación existe entre el nivel de gestión directiva y el nivel de clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022?; de esta disyuntiva, se plantean los siguientes problemas específicos: ¿Cómo se relaciona el nivel de los procesos pedagógicos, de cultura escolar, de gestión de las condiciones operativas y de los recursos; y el nivel de clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022?

En teoría se justifica porque no existen muchas investigaciones que hayan buscado relacionar la gestión directiva y el clima de trabajo; sin embargo, el estudio de ambas variables es importante debido a nuestro contexto educativo actual. Asimismo, su enfoque práctico radica en que los resultados y las conclusiones que se presentarán ayudarán a los directores a mejorar en su gestión; a la UGEL a tener un panorama de la realidad educativa; a la Dirección Regional y al Ministerio de Educación a establecer lineamientos reales enfocados en las dimensiones del proceso pedagógico, la cultura escolar y la gestión operativa y de recursos con los que cuenta la institución educativa. Por esa razón, metodológicamente servirá de base para otras investigaciones con similares variables de estudio porque se cuenta con los instrumentos válidos y confiables.

El objetivo central es determinar la relación entre el nivel de gestión directiva y nivel de clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022. Asimismo, los objetivos específicos son, establecer la relación entre el nivel de los procesos pedagógicos, de cultura escolar, de la gestión

de las condiciones operativas y de los recursos; y el nivel de clima laboral de las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022.

Por eso, la hipótesis general de esta investigación es que existe relación directa entre el nivel de gestión directiva y nivel de clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022. Y, las hipótesis específicas son la existencia de la relación directa entre el nivel de los procesos pedagógicos, de cultura escolar, de gestión de las condiciones operativas y de los recursos; y el nivel de clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022.

## **II. MARCO TEÓRICO**

En el ámbito nacional, respecto al estudio de las variables se han encontrado pocas investigaciones. Pero, de forma separada o relacionándolas con una de sus dimensiones sí se cuenta con amplia información. Es el caso de Sánchez, R. (2021) quien realizó la investigación con el objetivo de estudiar el clima laboral para establecer su relación con el nivel de liderazgo de los directores. Por lo que, el estudio responde al enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, cuyo grupo de estudio fueron 48 docentes, a quienes les aplicó los cuestionarios. Los resultados fueron analizados con el Rho de Spearman; concluyendo que la correlación es positiva entre ambas variables; y recomendando el fortalecimiento de las habilidades sociales en los directivos.

Mamani, N. (2021) en su estudio se propuso el objetivo de demostrar la relación existente entre la cultura de organización y la gestión directiva. Esta investigación correspondió al enfoque cuantitativo y de diseño correlacional; y tuvo como unidad investigativa a 20 profesores. A ellos se les aplicó cuestionarios de cada variable, obteniendo un valor rho Spearman de 0,88; lo que demuestra una relación muy significativa entre ambas variables. Por último, recomienda socializar los resultados obtenidos en la investigación, así como capacitar a los directivos y realizar reuniones periódicas.

Valderrama (2021) en su investigación tuvo el propósito de relacionar la gestión en las escuelas y el nivel de los aprendizajes en las instituciones. Fue de tipo cuantitativo, no experimental, correlacional con una muestra de cincuenta y tres directores. A ellos, se les aplicó los cuestionarios cuyas respuestas fueron de tipo

Likert y los datos fueron analizados utilizando la prueba estadística de Pearson. Concluyendo que existe una relación directa moderada entre ambas variables, y entre las dimensiones de la gestión, las cuales coinciden con este estudio, también encontró relación directa con la otra variable. Por ello, recomienda que los directores y subdirectores analicen y mejoren los indicadores de evaluación de los aprendizajes; asimismo, propone que se establezcan estrategias para mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa. Por ser una tesis de doctorado realizó una propuesta de mejora con el objetivo de mejorar la calidad de los aprendizajes.

Mamani, P. (2020) estudió la gestión directiva y su relación con la cultura organizacional con el fin de determinar la relación. La investigación fue de tipo básico, no experimental y correlacional. La población estuvo conformada por 54 empleados, recogiendo los datos mediante cuestionarios y usando la prueba estadística Rho de Spearman, concluyendo que existe una relación directa moderada entre las variables. Finalmente, recomienda que se brinden capacitaciones a los directivos para mejorar sus capacidades de liderazgo, así como sus conocimientos. Asimismo, menciona que es importante realizar talleres y el trabajo en equipo para la elaboración de un plan estratégico de mejora.

Asimismo, se ha encontrado un estudio de la variable y de la dimensión autorrealización del clima laboral. Al respecto, Ramos et al. (2020) tuvieron como propósito analizar qué relación se daba entre la gestión directiva y el nivel de investigación de los maestros universitarios. La investigación fue cuantitativa, explicativa, no experimental y transversal; teniendo como población a 182 profesores, y como muestra a 124. El instrumento fue el cuestionario y se concluyó que sí hay una relación directa entre ambas variables. Recomienda el establecimiento de estrategias para incentivar la investigación.

Cardenas (2020) cuyo objetivo fue establecer el nivel de influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional. En este estudio se utilizó el diseño no experimental, transversal; cuyo grupo de estudio estuvo conformado por profesores de la UGEL 05 a quienes se les dio un cuestionario. Estos instrumentos arrojaron una fuerte influencia de las habilidades directivas sobre el clima

organizacional. Por eso, recomiendan que se use estrategias para mejorar la comunicación entre los actores educativos.

El estudio realizado por Guillen (2020) es de las pocas investigaciones que tuvo como objetivo relacionar las variables de gestión directiva y clima laboral. Su enfoque fue cuantitativo y de diseño correlacional; concluyendo que sí existe una relación directa entre ambas variables. Por eso, aconseja implementar estrategias, técnicas y herramientas que los lleven a brindar una educación de calidad, ya que tienen claro que el docente debe estar en un entorno saludable para poder desenvolverse mejor.

Sánchez, A. (2019) tuvo como propósito reconocer el nivel de liderazgo que tiene el directivo y cómo influye en el compromiso del clima organizacional. La investigación fue de enfoque cuantitativo y descriptivo; teniendo como población 50 profesores. Concluye que, a mayor liderazgo, mayor compromiso; es decir, hay una relación directa. Por ello, recomienda el fortalecimiento de las habilidades directivas como la comunicación y relaciones sociales.

También, se encontró tesis que relacionan la variable de gestión directiva y la dimensión comunicación del clima laboral. Ese es el caso de Gonzales (2017), quien observó la falta de estrategias comunicativas y con ello la deficiencia al lograr sus objetivos como institución. Por ello, su propósito fue estudiar el nivel de la gestión directiva y la capacidad de comunicación interna en la municipalidad provincial de Huánuco. Esta investigación fue de tipo correlacional, transversal y su unidad investigativa estuvo conformada por 229 empleados a quienes se les aplicó un cuestionario. Se concluyó que existe una relación directa entre ambas variables de su estudio; por ello recomiendan realizar planes de mejora centrándose en la comunicación.

Hoyos & Larrea (2017) en su tesis plantearon como objetivo analizar el clima de la organización y cómo es influenciado por la gestión directiva para realizar una guía. Para la investigación utilizaron el diseño explicativo con una población de 53 empleados. Concluyeron que la gestión directiva es deficiente y el clima es deficiente; es decir, existe una relación directa entre ambas variables. Por ello, recomienda usar la aplicación de un modelo basado en la teoría de Elton Mayo,

adaptándola a la realidad educativa para que resuelva los problemas encontrados en la institución.

En el ámbito internacional, se cuenta con el estudio realizado por Rubio (2021) quien tuvo como propósito analizar la relación del desempeño de los empleados y el clima en sus nueve dimensiones. Su investigación fue descriptiva y no experimental; y aplicó encuestas a todos los profesores de la institución para recolectar los datos. Concluyó que existe una relación medianamente significativa y recomienda que se establezcan estrategias para lidiar con los conflictos que se dan en el trabajo.

Bohorquez & Andrade (2020) tuvieron como objetivo contribuir al desarrollo de la gestión directiva para que mantenga un clima laboral favorable. Su investigación es de enfoque cuantitativo, por ello, utilizó encuestas que fueron aplicadas a los 15 profesores. En su estudio, concluye que la gestión directiva es muy importante e influencia en la calidad del desempeño. Finalmente, recomiendan la elaboración de un plan que contenga las funciones de cada empleado, así como las estrategias comunicativas para promover un clima favorable.

Piligua & Arteaga (2020) trazaron como objetivo evaluar el ambiente laboral y cómo influía en la producción, obteniendo en la dimensión comunicativa, colaborativa y liderazgo en un nivel moderado que le incentiva usar estrategias en estos aspectos para mejorar el clima laboral. La investigación fue de tipo descriptiva y aplicó encuestas a la población conformada por 87 empleados. Concluyó que existe una influencia del ambiente laboral sobre la producción, por ello, recomienda que se realicen estrategias para mejorar la organización en las áreas de trabajo.

Pintag & Siong – Tay (2020) en su investigación analizó la gestión directiva y su influencia en la efectividad del trabajo. Tuvo como objetivo identificar las estrategias y las actividades para mejorar el entorno laboral con el fin de conseguir las metas institucionales de las instituciones educativas de Guayaquil. Su investigación fue descriptiva y no experimental, donde se aplicó encuestas a 28 personas, entre docentes y directivos. Recomienda realizar un modelo para mejorar la gestión que realizan los directores en las instituciones educativas, teniendo en cuenta su realidad.

López et al. (2019) en su investigación tuvieron como objetivo analizar las funciones que realizan los directivos respecto al clima laboral; su estudio fue de tipo cuantitativo, por ello, entrevistaron a 2685 docentes mediante los cuestionarios; concluyendo que los directivos no propician un clima y convivencia grata, además, existe poca relación entre los programas curriculares y el contexto; entre los monitoreos y las ayudas pedagógicas, por último, recomienda la importancia de mejorar la gestión directiva.

Sagredo & Castelló (2019) tuvo como propósito investigar la correlación entre la gestión directiva y las dimensiones del clima organizacional. La metodología utilizada fue correlacional, no experimental y transversal; aplicando la encuesta a una población de 40 profesores, cuyos datos fueron analizados con el Rho de Spearman. Concluyeron que ambas variables se correlacionan positiva y significativamente; por lo que recomiendan que los directivos sean capacitados para fortalecer sus capacidades.

Como sustentos teóricos están el enfoque, las definiciones de ambas variables, así como sus dimensiones. Se empieza por el enfoque de gestión en la educación; pues con el fin de lograr una meta o hacer realidad un proyecto la gestión se da en sus diferentes dimensiones. Así, se tiene la gestión educativa, institucional o directiva, escolar y la pedagógica. Estos conceptos han generado confusión entre ellas o se han usado estos términos de forma indiscriminada, de ahí la importancia de diferenciarlas para empezar esta investigación.

La gestión educativa es una disciplina que relaciona la teoría y la práctica para generar política educativa; generando ámbitos de aplicación: gestión comunitaria, gestión administrativa, gestión institucional y gestión pedagógica (Representación de la Unesco en Perú, 2011). También se manifiesta que la gestión educativa es la máxima escala donde se visualiza la gestión institucional, escolar y pedagógica dentro de ella (Farfán & Reyes, 2017). Ambos autores manifiestan que la gestión educativa es la que engloba a las demás gestiones, ya que es ella la que da los parámetros que las demás deberán seguir.

La gestión institucional es la forma en que los directivos dirigen; es decir, cómo la organiza, qué procesos realiza, cómo evalúa y qué estrategias adopta para obtener

buenos resultados (Representación de la Unesco en Perú, 2011). Entonces, el responsable de esta gestión es netamente el directivo.

Respecto a la gestión escolar, el Ministerio de Educación aprobó lineamientos de gestión y manifestó que son procesos de administración realizados en la institución. Además, está orientada principalmente al acceso, a la formación integral y culminación exitosa del estudiante (D.S. 006-2021-MINEDU, 2021). Entonces, todos los actores son responsables de este tipo de gestión y lo encabezan los directores.

Culminando de diferenciar los términos, se encuentra la gestión pedagógica, las cuales son definidas como las metodologías, estrategias y técnicas, incluyendo las programaciones curriculares realizadas (Farfán & Reyes, 2017). Se infiere que el encargado es el docente y se da dentro de las aulas. Sin embargo, se debe tener en cuenta que todo parte desde la planificación de los aprendizajes, los cuales, son trabajados con todos los docentes, encabezado por el equipo directivo.

Entonces, la gestión educativa es realizada por los Ministerios, Direcciones Regionales, UGEL y otras instituciones que tendrán la labor de establecer los lineamientos para lograr una educación de calidad. Luego, se encuentra a la gestión institucional que es realizada por los directivos, ya que son los encargados de organizar los recursos y el talento profesional de los docentes. Seguidamente, se tiene a la gestión escolar que es dirigida por los directores con la participación de administrativos, profesores, padres y estudiantes. Por último, se encuentra la gestión pedagógica, cuya planificación y evaluación es realizada con el liderazgo de los directivos; pero, el docente es el principal actor.

Teniendo claro la diferencia de estos términos, se podrá enfocar en la gestión directiva o institucional. La palabra gestión tiene sus raíces en el latín *gestio*, *gestionis*, *gestus*, y está asociado al hecho de administrar (Huergo, n.d.). El término directivo, proviene del latín *directivus* y *directus*; es un adjetivo que significa que una persona tiene la facultad de dirigir (RAE, 2022). En el ámbito educativo, al unir ambas palabras, la definición engloba a los directores y subdirectores porque ambos realizan la gestión directiva (RVM 223-2021-MINEDU, 2021). Es decir, tienen funciones pedagógicas, administrativas y culturales en la institución educativa.

Al revisar documentos de otros Ministerios de Educación, se observa que la gestión directiva es el conjunto de funciones que realizan los equipos directivos para establecer objetivos alineados con las políticas educativas. Además, comprende la dimensión del acompañamiento al proceso de enseñanza; la organización y cultura, la autorrealización de los docentes y la interacción respetuosa de los miembros de la comunidad educativa (Secretaría de Evaluación Educativa & Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología, 2019). Este concepto engloba las acciones y los ámbitos donde se debe desenvolver tanto el subdirector como el director.

En otra teoría, relaciona la gestión directiva con el liderazgo, reconociendo que el director debe ser un líder institucional que realice acciones administrativas y pedagógicas (Chávez et al., 2019). En la misma línea, en otro estudio se señala que los directores son los líderes que dirigen las estrategias consensuadas para lograr las metas pedagógicas, culturales y sociales (Miranda, S., 2016). Asimismo, fue dividido en dos ejes; el primero, el liderazgo socioformativo; la cual está dirigida a lograr el segundo eje, que es el aprendizaje de los estudiantes (Herrera, S. & Tobón, 2017). Estos autores encargan la gestión directiva solo al director y mencionan que debe ser un líder. Además, mencionan que el director debe ser el que dirige de forma eficiente y eficaz a la institución educativa, realizando los documentos normativos y pedagógicos, así como, la ayuda y el monitoreo del desempeño de los docentes para lograr las metas.

La gestión directiva son las funciones del director y subdirector, ambos deben ser líderes pedagógicos; buenos administradores de la institución que le permita funcionar de forma adecuada; incentivando una buena cultura escolar (Miranda, L. & Rosabal, 2018). Esta exposición está relacionada con la definición de líder directivo, quien democráticamente traza metas, administra los recursos de forma estratégica, y planifica el proceso de enseñanza en un clima saludable (Robinson, 2008; citado por el Ministerio de Educación, 2016). Estos autores concuerdan que la gestión directiva son las acciones pedagógicas, administrativas y/o sociales que realizan los directores y subdirectores, es decir, las funciones que realizan los líderes educativos.

Entonces, para esta investigación se ha optado seguir las tres dimensiones: procesos pedagógicos, cultura escolar y, gestiones operativas y de recursos. Estas

se utilizaron para evaluar las funciones de los directivos que ingresaron desde el 2015 (R.M. 271-2018-MINEDU, 2018). Luego, en el 2020 se iba a volver a evaluar al equipo directivo; por lo que salió otro documento normativo con las mismas dimensiones (R.V.M. 065-2020-MINEDU, 2020). Sin embargo, esta no se pudo aplicar por la pandemia. Cabe resaltar que ambas normas enmarcaron subdimensiones e indicadores para evaluar cada dimensión.

Los procesos pedagógicos son conocidos por los docentes como los aspectos que se debe realizar en toda sesión de aprendizaje. Estas son: la motivación, problematización, propósito y organización, saberes previos, acompañamiento del proceso de aprendizaje y evaluación (Herrera, C. & Fraga, 2009). De esto, podríamos inferir que el proceso pedagógico es realizado solo por los docentes; sin embargo, detrás de la sesión hay documentos consensuados y monitoreados por los directivos. Entonces, los procesos pedagógicos son las actividades que realizan los actores del proceso educativo para lograr los aprendizajes deseados; por eso, comprende los documentos de planificación; los cuales serán monitoreados, evaluados y retroalimentados con acciones de fortalecimiento pedagógico (R.V.M. 065-2020-MINEDU, 2020). El equipo directivo dirige, monitorea, evalúa y retroalimenta la planificación curricular como el proyecto educativo, el plan anual de trabajo, la programación anual y las unidades.

La cultura escolar permite conocer su nivel de cooperación y relación entre los miembros educativos (Elías, 2015). La educación peruana sigue esta definición, mencionando que son ideas, creencias, valores de los miembros de la institución que podrían ser de diferentes lugares, por lo que está muy relacionado con la participación para compartir experiencias en un ambiente armonioso (Ministerio de Educación, 2017). Por ello, la misma teoría se ha manejado para evaluar al equipo directivo, donde se aplicaron instrumentos para conocer el nivel de convivencia y participación de directivos, docentes, estudiantes y padres de familia (R.V.M. 065-2020-MINEDU, 2020). La cultura escolar engloba a la convivencia escolar; por ende, implica analizar la convivencia y participación que se da en la institución educativa.

Las condiciones operativas y de los recursos de la IE son las estrategias que se implementan para lograr las matrículas de los estudiantes, así como promover las

asistencias de estudiantes y docentes en un ambiente seguro y saludable. Entonces, la gestión de recursos orienta los factores financieros, materiales y humanos de la institución educativa (R.V.M. 065-2020-MINEDU, 2020). Asimismo, la gestión operativa es el tercer compromiso de gestión escolar porque permiten generar un ambiente saludable, seguro, accesible y funcional para el bienestar de los estudiantes (D.S. 006-2021-MINEDU, 2021).

El término clima proviene del griego *klíma*, y son las condiciones que se dan en un determinado lugar; asimismo, la palabra laboral se refiere al trabajo (RAE, 2022). Entonces, al unir ambas palabras tenemos las condiciones de trabajo en el que se encuentran las personas.

El clima laboral es muy importante, por lo que ha sido estudiado ampliamente; y en muchas de ellas la homologan al término de clima organizacional. Lewin (1951) Tagiuri (1968) y Dessler (1979) manifiestan que el proceder de las personas en el trabajo depende del medio en que se encuentren (citado por Olaz, 2013). Entonces, el clima laboral está constituido por el factor humano y factor físico en el que se desarrolla el trabajo (Villafuerte et al., 2021). Debido a la gran cantidad de estudios e investigaciones del clima laboral, se encuentran una gran cantidad de dimensiones planteadas por cada autor. Sin embargo, para cumplir con la finalidad del estudio se seguirá las dimensiones de autorrealización, supervisión, involucramiento, condiciones y comunicación.

Respecto a la autorrealización, ha sido homologada al término de individuación porque se necesita que la persona se conozca para desarrollarse según sus características, diferenciándose de los demás (De la Torre & Rodríguez, 2009). Asimismo, Maslow (1954) menciona que la autorrealización es el desarrollo personal, social y profesional de los trabajadores (citado por Villafuerte et al., 2021). Para complementar, definen la autorrealización como el logro de las metas individuales gracias a las capacidades, habilidades y actitudes obtenidas en el transcurso de su vida (Martínez et al., 2020). Estos autores concuerdan que es importante conocernos para lograr el desarrollo en todos los ámbitos de nuestra vida.

Para Fayol y Taylor (1984) la supervisión es la evaluación de los procesos alcanzados para encontrar lo que se está haciendo bien y lo que está fallando con

el fin de implementar mejoras (citado por Villafuerte et al., 2021). Asimismo, se la define como el seguimiento de todos los procesos que se realizan en el centro laboral observando en qué medida se están cumpliendo los objetivos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021). La supervisión es importante en los procesos de enseñanza – aprendizaje que realiza el docente para mejorar la práctica pedagógica y lograr las metas institucionales.

El involucramiento laboral es entendido como la cooperación eficiente y eficaz de los empleados en todos los aspectos del centro laboral para conseguir la meta principal (Villafuerte et al., 2021). De la misma manera, mencionan que el involucramiento laboral es la contribución y compromiso que tienen los empleados para optimizar el centro de trabajo (Carrillo et al., 2013). Para que una institución cumpla sus metas es necesario que el directivo tenga la habilidad de motivar el involucramiento de los trabajadores y que ellos estén comprometidos con la institución.

Las condiciones laborales son los recursos y medios que brinda el centro laboral para que el empleado se sienta bien física, psicológica y económicamente (Villafuerte et al., 2021). También se la ha definido como las condiciones internas y externas que envuelven al trabajador en el mismo centro laboral (Duran & Parra, 2016). Asimismo, las condiciones de trabajo tienen varios indicadores clasificados en el entorno, las actividades y la organización del trabajo (Unión General de Trabajadores, n.d.). Las teorías concuerdan al mencionar que son las condiciones físicas, sociales, económicas y psicológicas que se dan en el lugar de trabajo.

La comunicación es el eje principal para fomentar la relación interpersonal respetuosa y colaborativa (Villafuerte et al., 2021). Dentro de la comunicación es importante que sea asertiva para tener una gestión exitosa (Costa & López, 2020). Una definición más completa es que la comunicación es la libertad de interactuar e intercambiar experiencias, pensamientos y conocimientos que se dan por varios canales fomentando la unión a pesar de la diferencia social, económica, ideológica y cultural (Unesco & Comisión Nacional de los Derechos Humanos, 2018). La comunicación es la que nos ha permitido desarrollar como sociedad, por lo que, si es fluida y respetuosa entonces se logran las metas en común.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

La investigación aplicada es utilizada para resolver problemas que han sido detectados por el investigador utilizando teorías y generando conocimiento al solucionarlos (Vargas, 2009). Esta investigación es aplicada porque se parte de una situación problemática, donde se aplicará las teorías revisadas, analizadas y seleccionadas para lograr los objetivos. Además, se compartirán los resultados con el fin de resolver este problema.

El método hipotético-deductivo tiene el objetivo de analizar el origen del problema, controlarlos y predecir nuevos acontecimientos; iniciando de los principios, teorías o leyes hasta llegar a lo específico, que es la demostración de la hipótesis; la cual, si es verídica, aumenta el conocimiento de la teoría (Sánchez, F., 2019). Por ende, esta investigación es de método hipotético-deductivo, pues se observa todo el panorama para emitir opiniones que serán comprobadas con el análisis de información general para culminar en lo particular.

El enfoque es cuantitativo cuando sigue una secuencia estandarizada para obtener datos observables y numéricos con el fin de comprobar las hipótesis y emitir las conclusiones. (Guevara et al., 2020). Lo mismo que se hizo en esta investigación al obtener los datos para evaluarlos. También, es de diseño descriptivo porque se mencionan las características objetivas encontradas en la unidad homogénea estudiada

Asimismo, es correlacional, de naturaleza no experimental y de alcance transversal porque una investigación correlacional mide las dos variables y establece la relación que existe entre ambas (Rus, 2020); lo que se hizo en esta investigación al establecer el tipo de vínculo entre clima y gestión. Además, cuando se habla del diseño no experimental es porque no se manipulan las variables, es decir, no se les coloca ningún estímulo para evaluarlas, observándose en su estado natural (Hernández et al., 2014). Esto es lo que se realizó en este trabajo, observar la gestión directiva y el clima laboral tal y como se encuentran actualmente. Por último, estos autores manifiestan que la transversalidad se da cuando los datos obtenidos han sido evaluados en un único momento. Ese es el caso de este estudio que se

ha realizado en este año y se ha aplicado la encuesta una única vez en un determinado momento.

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Variable 1: Nivel de gestión directiva**

Son las funciones que realizan el equipo directivo para lograr el buen funcionamiento de la institución con el fin de lograr las metas de aprendizaje y una convivencia saludable (Miranda, L. & Rosabal, 2018).

Siguiendo esta base teórica, la cual, concuerda con lo establecido en la educación peruana, las dimensiones que se analizarán en esta investigación son los procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas y de los recursos (R.V.M. 065-2020-MINEDU, 2020).

Entonces, para poder medir la variable de la gestión directiva se han analizado cuáles son los niveles de planificación de todos los documentos que lidera el directivo y que hacen posible el logro de las metas de aprendizaje a través de los procesos pedagógicos; asimismo, para observar qué tan desarrollados están los valores y las buenas actitudes en el centro de trabajo se ha procedido a medir el nivel de la cultura escolar; y para saber acerca del funcionamiento administrativo de los recursos y documentos se está midiendo el nivel de la gestión de las condiciones operativas y de los recursos.

#### **Variable 2: Nivel del clima laboral**

Es una variable constituida por el factor de las relaciones humanas y el factor ambiental en el que se desarrolla el trabajo (Villafuerte et al., 2021). Ellos mencionan que el clima laboral es un tema desde la impresión que tiene el empleado, por lo que se encuentran factores como la limpieza, las relaciones, la confianza, la satisfacción, entre otros aspectos que se encuentran en el centro laboral.

Por ello, siguiendo la línea de investigación de los autores se han establecido cinco dimensiones: el nivel de la Autorrealización, la Supervisión, el Involucramiento laboral, las Condiciones laborales y la Comunicación.

### 3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

La población son los elementos que tienen en común alguna característica que serán estudiadas (Moreno et al., 2018). En este caso, la población son los setenta y dos docentes a quienes se les aplicó el criterio de inclusión, requiriendo que todos sean docentes, sin importar el sexo y que estén laborando mínimamente un año en dicha institución. Asimismo, el criterio de exclusión es que estos docentes no deben estar en cargos directivos.

Entonces, para este estudio se trabajó con cinco instituciones educativas de la RED 15 pertenecientes a la UGEL 05: 1169 Almirante Miguel Grau Seminario con 12 docentes; IE 047 Señor de los Milagros con 17 docentes; IE 1170 con 15 docentes; IE 0048 San Juan Bosco con 13 docentes y la IE 1187 San Cayetano con 10 docentes. Siendo en total la población objetivo 67 docentes.

La muestra es una parte representativa de la población que facilita el estudio (Robles, 2019). Debido a que existe la probabilidad de no tener acceso a todo el conjunto de la población se ha procedido a cuantificar el tamaño de la muestra.

Entonces, para realizar el cálculo de una población finita de investigación cuantitativa necesitaremos el tamaño de la población (N), valor del nivel de confianza (Z), la varianza de la población (S) y nivel de precisión absoluta (d) (Aguilar, 2005). Siguiendo esta línea investigativa, se tiene la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2S^2}{d^2(N - 1) + Z^2S^2}$$

Donde:

N= 67

Z= 1,96

S= 0,50

d= 0,05

Obteniendo como resultado 58 docentes de las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino.

Asimismo, se procedió a calcular el tamaño de la muestra usando <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>, cuyo resultado fue el mismo, con un 5% de error y 95% de confianza.

El muestreo es la elección de la unidad que será estudiada ya sea de forma probabilística o no probabilística; es decir, de forma aleatoria o no (Arias et al., 2016). Entonces, el muestreo utilizado es el no probabilístico de forma intencional o de conveniencia; pues, se han escogido a los docentes de instituciones cercanas y de fácil acceso. Cabe resaltar que el muestreo será el mismo que el de la muestra.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas son acciones cuantitativas o cualitativas para producir los datos que permitirán cumplir con los objetivos; estas técnicas son las encuestas, entrevistas, observaciones, entre otros (Gómez, 2018). En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, definida por el mismo autor como el empleo estandarizado de un cuestionario a la unidad investigativa establecida en la muestra.

Se usó el cuestionario como instrumento para medir la variable de gestión directiva en sus tres dimensiones y nueve indicadores. Por lo cual, se contó con 20 ítems con respuestas: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo – Ni en desacuerdo; (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo. Cabe mencionar que el cuestionario fue elaborado teniendo como base la Resolución Ministerial N°065-2020. Para medir la variable clima laboral con sus cinco dimensiones se planteó 32 ítems con respuestas: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo – Ni en desacuerdo; (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

La validez de un instrumento se da cuando logra medir las particularidades que se ha querido medir con el fin de lograr el objetivo (Gómez, 2018). Por ende, para establecer la validez de los instrumentos usados en ambas variables se recurrió a los profesionales especialistas de la Universidad César Vallejo quienes usaron el formato “juicio de expertos” para determinar la validez de ambos instrumentos que se puede observar en el anexo.

**Tabla 1***Validez de contenido por juicio de experto*

Nombres y apellidos del experto	Grado académico	Dictamen
Cruz Antonio Lip Licham	Doctor	Aplicable
Edwin Alberto Martínez López	Doctor	Aplicable
William Sebastián Flores Sotelo	Doctor	Aplicable

La confiabilidad se logra cuando se tiene la seguridad de que si se aplica el instrumento a grupos semejantes de estudio siempre se obtendrá los mismos resultados con el mínimo error (Moral, 2019) (Villasís et al., 2018). Los cuestionarios que se utilizaron en esta investigación fueron aprobados con el método de Alpha de Cronbach. La variable Gestión Directiva con 20 ítems, obtuvo 0,947; mientras que la variable Clima Laboral con 32 ítems obtuvo 0,977. Estos resultados demostraron la alta confiabilidad de ambos instrumentos.

### **3.5. Procedimientos**

La observación de los problemas que los docentes tenían acerca del clima laboral y la gestión directiva llevó a consultar y solicitar el permiso a los directores de las cinco instituciones educativas de la RED 15 pertenecientes a la UGEL 05: 1169 Almirante Miguel Grau Seminario, IE 047 Señor de los Milagros, IE 1170, IE 0048 San Juan Bosco y la IE 1187 San Cayetano. Sus respuestas fueron tabuladas y las estadísticas resultantes analizadas, lo que permitió obtener respuestas a las interrogantes, dando resultados, emitiendo soluciones y recomendaciones.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Debido al enfoque cuantitativo los datos obtenidos con los instrumentos fueron insertados en la versión 25 del programa de estadística SPSS. Al describir las características de cada variable y dimensiones de estudio se han elaborado tablas y gráficos que han sido analizados mediante el cálculo de los porcentajes y la frecuencia. Por último, para comprobar las hipótesis se ha usado el coeficiente de

correlación de Rho Spearman para determinar la relación entre variables y dimensiones.

### **3.7. Aspectos éticos**

Antes de empezar este estudio se conversó previamente con los equipos directivos de los cinco centros educativos de la RED 15, solicitando la autorización para aplicar los cuestionarios y obtener los datos. De la misma manera, a los docentes se les comunicó la privacidad y anonimato de sus respuestas, así como un trato cordial y sin discriminación. También se informó que los datos y resultados les serán beneficiosos porque ayudarán a la mejora del clima laboral y gestión directiva, lo que demuestra que el único fin de este estudio es académico.

Finalmente, en la elaboración de todo el trabajo se ha respetado la autoría de las diversas teorías y definiciones, los cuales han sido citados respetando el formato APA.

#### IV. RESULTADOS

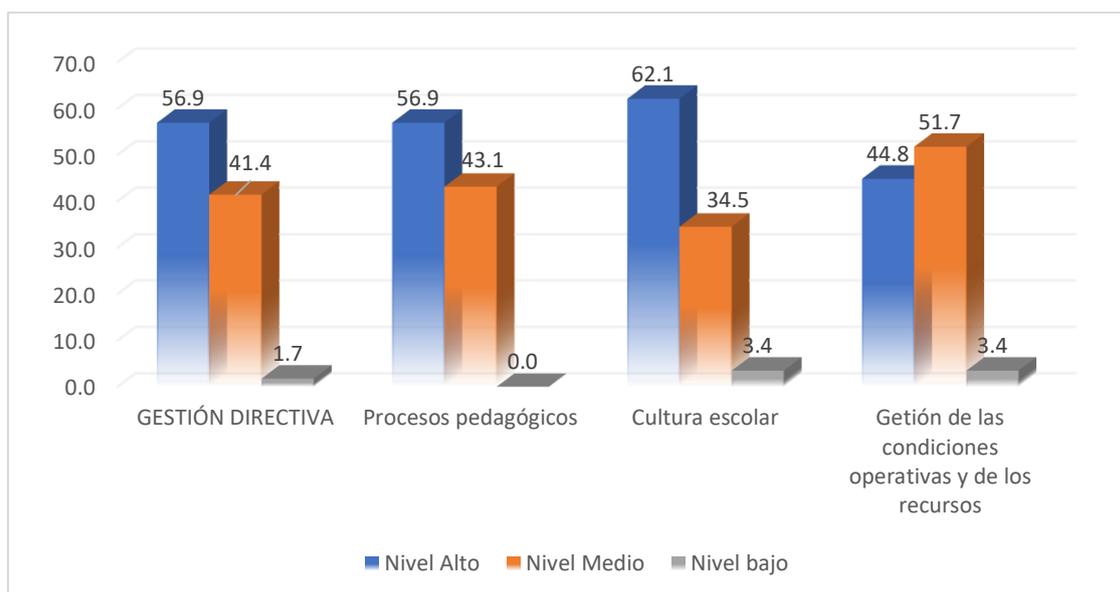
**Tabla 2**

*Gestión directiva y sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.*

Variable/dimensiones	Nivel (%)		
	Alto	Medio	Bajo
GESTIÓN DIRECTIVA	56,9	41,4	1,7
Procesos pedagógicos	56,9	43,1	0,0
Cultura escolar	62,1	34,5	3,4
Gestión de las condiciones operativas y de los recursos	44,8	51,7	3,4

**Figura 1**

*Gestión directiva y sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.*



La figura 1 tabla 2 evidencian que el 56,9% de los docentes consideran que el nivel de gestión directiva es alto, mientras que el 41,4% lo considera en el nivel medio y el 1.7%, como bajo.

Respecto a las dimensiones, el 56,9% opinan que el nivel de los procesos pedagógicos es alto, mientras que el 43,1% consideran que es medio y ninguno lo

percibe como bajo; asimismo, en la segunda dimensión denominada cultura escolar, el 62,1% de los docentes considera que se encuentra en un nivel alto, mientras el 34,5% opinan que es de un nivel medio y el 3,4% lo evalúa como bajo; por último, respecto a la dimensión gestión de las consideraciones operativas y de los recursos, el 44,8% de los docentes considera que es de nivel alto, el 51,7% lo considera de nivel medio y el 3,4% lo percibe de nivel bajo.

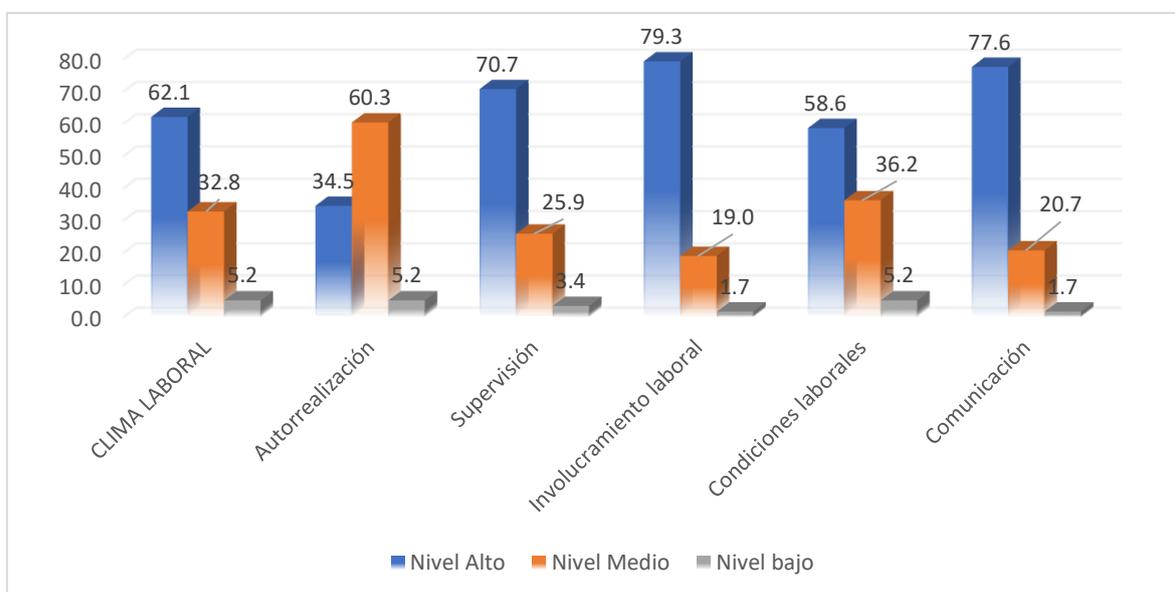
**Tabla 3**

*Clima escolar y sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.*

Variable/dimensiones	Nivel (%)		
	Alto	Medio	Bajo
CLIMA LABORAL	62,1	32,8	5,2
Autorrealización	34,5	60,3	5,2
Supervisión	70,7	25,9	3,4
Involucramiento laboral	79,3	19,0	1,7
Condiciones laborales	58,6	36,2	5,2
Comunicación	77,6	20,7	1,7

**Figura 2**

*Clima escolar y sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.*



En la figura 2, tabla 3 evidencian que el 62,1% de los docentes consideran que el nivel de clima laboral es alto, mientras que el 32,8% lo consideran en el nivel medio y el 5,2%, como bajo.

Respecto a las dimensiones, el 34,5% opinan que el nivel de autorrealización es alto, mientras que el 60,3% consideran que es medio y el 5,2 lo percibe como bajo; en la segunda dimensión denominada supervisión, el 70,7% de los docentes consideran que se encuentra en un nivel alto, mientras el 25,9% opinan que es de un nivel medio y el 3,4% lo evalúa como bajo; asimismo, respecto a la tercera dimensión denominado involucramiento laboral, el 79,3% de los docentes considera que es de nivel alto, el 19,0% lo considera de nivel medio y el 1,7% lo percibe de nivel bajo; seguidamente, respecto a la cuarta dimensión denominada condiciones laborales, el 58,6% lo percibe como alto, el 36,2% lo percibe como medio y el 5,2% opina que es de nivel bajo; por último, respecto a la dimensión de comunicación, el 77,6% lo considera en nivel alto, el 20,7% lo considera en un nivel medio y el 1,7% lo considera bajo.

## **Prueba de hipótesis**

### **Función de Prueba**

Se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, pues las variables no tienen normalidad en sus datos.

### **Regla de decisión**

Se rechazará  $H_0$  cuando la significancia mostrada "p" sea inferior que  $\alpha = 0,05$ .

No rechazar  $H_0$  cuando la significación observada "p" sea superior que  $\alpha = 0,05$ .

### **Nivel de Significancia**

La significancia teórica será,  $\alpha = 0,05$ , correspondiente a una confiabilidad del 95%.

### **Hipótesis general:**

$H_0$ : No existe relación significativa, entre el nivel de gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el nivel de gestión directiva y el clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022.

**Tabla 4**

*Correlación de las variables nivel de gestión directiva y el clima laboral.*

		V2 Clima Escolar	
		Coefficiente de correlación	0,524**
Rho de Spearman	V1 Nivel de Gestión Directiva	Sig. (bilateral)	0,000
		N	58

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

En la tabla 4 se puede observar que cuando se aplica el estadístico Rho de Spearman, este devuelve coeficiente de correlación positivo de 0,524 y un nivel de significancia de 0,000, el cual es menor al p (valor) de 0,05 requerido; por tanto, se puede afirmar que existe una correlación positiva y significativa, entre el nivel de gestión directiva y el clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022 y, en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna.

**Hipótesis específicas:**

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa, entre el nivel de los procesos pedagógicos, nivel de cultura escolar, nivel de gestión de las condiciones operativas y de los recursos; y el clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el nivel de los procesos pedagógicos, nivel de cultura escolar, nivel de gestión de las condiciones operativas y de los recursos; y el clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022.

**Tabla 5**

*Correlación de las variables nivel de gestión directiva con las dimensiones de la variable clima laboral.*

		V2 Clima Escolar	D1 Procesos Pedagógicos	D2 Cultura Escolar	D3 Gestión de las condiciones operativas y de los recursos
V2	Rho de Spearman	1,000	0,390**	0,513**	0,452**
Clima Escolar	Sig. (bilateral)	.	0,002	0,000	0,000
	N	58	58	58	58

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

En la tabla 5 se puede observar que cuando se aplica el estadístico Rho de Spearman, esta muestra en todos los casos, un coeficiente de correlación positivo. Respecto al nivel de significancia, el cálculo fue de 0,002 en la dimensión procesos pedagógicos y 0,000 en las demás dimensiones, los cuál son menores al p (valor) de 0,05 requerido. Por tanto, se afirma que existe una correlación positiva y altamente significativa entre el clima laboral y las dimensiones del nivel de gestión directiva, los que son procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas y de los recursos, de las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022, lo que conlleva a aceptar todas las hipótesis específicas alternas.

## V. DISCUSIÓN

En esta investigación se estudió la relación que hay entre las variables de gestión directiva y el clima laboral. Conociendo que un clima laboral favorable da buenos resultados a niveles de producción en el caso de las empresas, más aún, es importante en instituciones donde el principal producto es la formación integral de los futuros ciudadanos. Por ello, en esta investigación se planteó conocer la relación de ambas variables en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.

Después de pasar la pandemia, las instituciones educativas han pasado por diversas transiciones, desde la educación a distancia, de forma virtual hasta la presencial. Por ello, es imprescindible el estudio de la realidad actual de las instituciones educativas a nivel de gestión directiva y clima laboral.

En el estudio, se tuvo como inicio la definición de la gestión directiva encontrándose muchas posturas, de los cuales le dan la responsabilidad solo a los directores, como es el caso de Chávez et al. (2019), S. Miranda (2016) y Herrera S. & Tobón (2017). Esta definición podría aplicarse a las empresas, ya que una persona es la que toma el mando de todas las actividades. Pero, en las instituciones educativas no es así; porque existen los subdirectores que al igual que los directores cumplen la gestión institucional (RVM 223-2021-MINEDU, 2021). Es decir, mientras el director se hace cargo de los diversos documentos de gestión, el subdirector es el líder pedagógico.

Por ello, para elaborar la investigación se tuvo en cuenta las definiciones que englobaron al subdirector. Este es el caso de Miranda & Rosabal (2018) quienes mencionan que la gestión directiva son las funciones que realizan el equipo directivo. Entonces, ambos son los responsables de los procesos pedagógicos, de la cultura escolar y de la gestión de las condiciones operativas y de los recursos en las instituciones educativas.

Esta misma línea de investigación ha sido utilizada para evaluar al director y subdirector (R.M. 271-2018-MINEDU, 2018) e iba ser utilizada para evaluar la gestión nuevamente en el 2020 (R.V.M. 065-2020-MINEDU, 2020). Es decir, el Ministerio de Educación concuerda con la definición y las dimensiones utilizadas en

esta investigación. Por esa razón, en la investigación se usaron estos documentos normativos como base respondiendo así al contexto y a los objetivos planteados.

Respecto al clima laboral las investigaciones que se han encontrado han sido muy amplias y muchos autores lo han usado como sinónimo de clima o cultura organizacional siendo el caso de Lewin (1951) Tagiuri (1968) y Dessler (1979) (citado por Olaz, 2013). Al analizar los estudios no se encuentra diferencia en las definiciones ni características. Sin embargo, se encontró que la diferencia está dada por el tipo de organización que se da en el tiempo que se quiere estudiar el problema. Debido a esto, se congenia con la idea de usar ambos de forma indistinta, ya que el estudio es transversal, es decir, se estudió la gestión directiva en un solo periodo.

En los resultados, tabla 2 y figura 1; se obtuvo que 56,9% de los profesores considera que la gestión directiva es alta; asimismo, en la tabla 3 y figura 2, se obtuvo que el 62.1% manifiesta que el clima laboral también es alto. Además, en la tabla 4, al obtener como  $p= 0,000$  y en el Rho Spearman 0,524 se demostró la correlación significativa entre ambas variables. Esto concuerda con la investigación realizada por Guillen (2020); quien al aplicar sus instrumentos obtuvo que un 40% de los docentes considera que existe buena gestión directiva y que el 43% califica como alto el clima laboral. Asimismo, demostraron la relación significativa de las variables al obtener 0,898 en la prueba estadística de Pearson. Cabe resaltar que esta es la única investigación nacional que concuerda con las variables de estudio planteada en la tesis.

Otra investigación con la que se concuerda es la realizada por Mamani N. (2021) quien tuvo como resultado que el 50% consideraban que la cultura organizacional es alta; en congruencia, el 45% opinaba que la gestión directiva también es alta. Asimismo, demostró la correlación positiva entre ambas variables al obtener en el Rho Spearman 0,88. Cardenas (2020) demostró que las habilidades directivas se relacionan significativamente con el clima organizacional e influyen en el trabajo que realizan los docentes. En sus resultados obtuvo que el 74,42% y 66,28% de los docentes consideran que es muy favorable las habilidades directivas y el clima organizacional, respectivamente. Asimismo, usó la prueba de Pearson demostrando dicha relación entre las variables de estudio.

Ambos autores han tenido resultados favorables en los centros de trabajo, al igual que Pintag & Siong - Tay (2020) quien después de aplicar las encuestas, determinó que el 40% de los profesores opina que existe un clima favorable en sus centros de trabajo, gracias a las estrategias aplicadas por los directivos. Asimismo, respecto a la gestión directiva el 48% de los maestros manifestaron que es adecuada. En la misma línea investigativa, Sagredo & Castelló (2019) tuvieron como resultado que el 40% está de acuerdo con la gestión directiva. Además, para demostrar la correlación positiva entre las variables de gestión directiva y responsabilidad laboral de los docentes, utilizó el programa SPSS obteniendo un 0,778.

Existe otra investigación que demostraron la correlación entre ambas variables, pero, no obtuvo buenos resultados en la institución de estudio. Este es el caso de López et al. (2019) que después de analizar los datos estadísticos sostiene que los docentes no están de acuerdo con las acciones de los directos cuando realizan sus funciones; lo que se vio reflejado en el 49,8%. Ellos sugieren que los directivos deben mejorar y prepararse para gestionar de forma adecuada la institución. Otro autor es Mamani, P. (2020) que al realizar el análisis de los datos obtuvo que el 48,1% y el 64,8% de los empleados consideraba que la gestión directiva y la cultura organizacional son moderadas, respectivamente. Esto quiere decir que la mayoría no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo con la gestión directiva y el clima que había en el centro laboral.

Asimismo, Sánchez, R. (2021) después de aplicar sus instrumentos de recolección de datos y análisis estadístico tuvo como resultado que el 50% de los docentes percibían como regular las funciones que realizan los directivos y el 54,2% pensaban que el clima era aceptable. Además, demostró que existe una relación significativa moderada entre ambas variables.

Todas las investigaciones señaladas anteriormente demuestran la importancia de la gestión directiva dentro de las instituciones, ya que influyen en el clima laboral. Como menciona Guillen (2020) el liderazgo y las capacidades de los directivos juegan un rol importante para el logro de las metas institucionales.

En esta investigación se demostró la relación significativa que existe entre las dimensiones de gestión directiva y la variable de clima laboral. Obteniéndose un

0,002 en la dimensión de procesos pedagógicos y 0,000 en las demás dimensiones. Además, de obtenerse en el Rho Spearman un 0,390, 0,513 y 0,452 en las dimensiones procesos pedagógicos, cultura escolar y gestión de las condiciones operativas y de los recursos. Respecto a los resultados, el 56,9% de los docentes encuestados mencionaron que el proceso pedagógico es de nivel alto, asimismo, el 62,1% menciona que la cultura escolar es alta, y, por último, el 44,8% manifestó que la gestión de las condiciones operativas y de los recursos es de nivel alto.

La tercera dimensión de la variable gestión directiva es la habilidad del equipo directivo para dirigir los factores financieros, materiales y humano de la institución educativa (R.V.M. 065-2020-MINEDU, 2020). Mamani N. (2021) al definir a su variable dirección manifiesta que es la habilidad de tomar decisiones para el buen funcionamiento de la institución, así como la delegación de funciones. Respecto a ello, dentro de la dimensión de dirección y control obtuvo 45% en el nivel alto. En la correlación entre clima organizacional y dimensión planificación, organización, dirección y control demostró que son significativas.

Mamani P. (2020) define a las habilidades estratégica como la habilidad de dirigir y a la habilidad decisoria como la función de tomar decisiones para el buen funcionamiento de la institución. Por lo que ambas dimensiones están relacionadas con la dimensión gestión de las condiciones operativas y de los recursos de esta investigación. El autor obtuvo como resultado que el 55,6% y 57,4% de los docentes consideraban moderadas la habilidad estratégica y la habilidad decisoria de los directivos. Además, demostró que ambas dimensiones de la gestión directiva se relacionan significativamente con el clima.

La única investigación con las que se coinciden en dimensiones es la de Valderrama (2021), pues, en su investigación disgrega la variable gestión escolar, asimilando la definición de esta con la gestión directiva. Por ello, dentro de sus dimensiones se encuentran los procesos pedagógicos, cultura escolar y la gestión de las condiciones operativas y de los recursos. Tuvo como resultado en el mismo orden de las dimensiones antes mencionada 24,5%; 18,9% y 35,8% en el nivel regular. Además, en el coeficiente de Pearson obtuvo 0,587 y una significancia de 0,000 demostrando así la correlación entre las dimensiones de gestión y la otra variable. En la figura 1, tabla 2 se ha evidenciado que el 43,1%; 34,5% y 51,7% de

los docentes consideran a las dimensiones en el nivel medio. Aunque se coincide con los resultados, las dimensiones para evaluar la gestión escolar no son las adecuadas; ya que este tipo de gestión engloba a la comunidad educativa; mientras que las dimensiones planteadas engloban solo al equipo directivo.

Como se ha observado, luego de aplicar los instrumentos en los sujetos de estudio, se ha comprobado la existencia de la relación entre ambas variables; por lo que es imprescindible que se trabaje en la mejora de la gestión directiva, logrando la formación de un líder pedagógico, justo y colaborador que usen los diversos estrategias, técnicas y procesos que respondan a la realidad educativa.

La investigación profundiza los conocimientos y soluciona los problemas; por ello, es importante saber los procedimientos que se va a realizar en la investigación, ya que es el corazón de todo el estudio (Hernández et al., 2014). Entonces, para realizar esta investigación aplicada con el fin de resolver el problema que se observaba en las instituciones educativas públicas de la RED15 de El Agustino se ha seguido mecanismos para lograr los objetivos planteados en este estudio.

En primer lugar, es de método hipotético-deductivo con el fin de ser comprobados a través del análisis de la teoría en general para aterrizar en lo particular (Sánchez, F., 2019). Seguidamente es de enfoque cuantitativo porque se obtuvo datos numéricos para comprobar las hipótesis y dar las conclusiones (Guevara et al., 2020). Asimismo, es descriptivo, correlacional, no experimental y de alcance transversal. Respecto al instrumento utilizado para obtener los datos estadísticos se usó los cuestionarios validados por los tres expertos y se demostró su confiabilidad con el Alfa de Cronbach calculado con el SPSS versión 25. Por lo mencionado, respecto a la metodología utilizada en este estudio se concluye que ha sido la adecuada, ya que se ha seguido todo el proceso de forma eficaz y eficiente logrando los objetivos trazados.

Respecto a la fortaleza del estudio, la cooperación de los directivos y docentes fue determinante para la obtención de datos y emitir los resultados. De esta manera, se pudo conocer la realidad en las que se encuentran dichas instituciones educativas después de la pandemia y con este retorno a clase con las medidas de seguridad y salud establecidas.

Como limitaciones se tuvo las funciones diversas que tienen los docentes, ya que como se especificó, el nivel de aprendizaje de los estudiantes no es el adecuado para el grado, por lo que las actividades pedagógicas son más arduas, así como los trabajos de comisiones que cada docente tiene, siendo un aproximado de dos a tres comisiones por persona para que la institución educativa funcione. Debido a esta problemática, la entrega de los cuestionarios se dio de forma tardía a lo programado en el proyecto de tesis.

La investigación realizada sirve de base para futuras investigaciones en gestión directiva y clima laboral en el contexto educativo. Asimismo, con los resultados obtenidos como plataforma se pueden realizar modelos de gestión directiva en el ámbito educativo con el fin de mejorar el entorno laboral y conseguir los logros de aprendizaje establecidos en cada institución.

Finalmente, lo investigado permitió contrastar lo que sucede en el entorno real con las teorías y definiciones sobre la gestión directiva y el clima laboral. Y, sobre todo, dando las recomendaciones pertinentes para mejorar la situación actual.

## **VI. CONCLUSIONES**

1. La hipótesis general es aceptada debido a que sí existe relación significativa entre el nivel de gestión directiva y el clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022. Lo que ha sido demostrado con la prueba Rho Spearman, siendo el valor estadístico  $p=0,000$ .
2. Respecto a la primera hipótesis específica, se concluye que existe relación significativa entre el nivel de los procesos pedagógicos y el clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022. La cual ha sido demostrado con la prueba Rho Spearman cuyo valor estadístico fue de  $p=0,002$ .
3. En cuanto a la segunda hipótesis específica, se concluye que sí existe relación significativa entre el nivel de cultura escolar y el clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022; pues, según la prueba Rho Spearman el valor estadístico fue de  $p=0,000$ .
4. Por último, en razón a la tercera hipótesis específica, se concluye que sí existe relación significativa entre el nivel de gestión de las condiciones operativas y de los recursos; y el clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022; ya que en la prueba Rho Spearman el valor estadístico fue de  $p=0,000$ .

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. La gestión directiva obtuvo 41,4% en el nivel moderado; por lo que se sugiere que los directores y subdirectores asistan a las capacitaciones o cursos que refuercen sus capacidades para ejercer sus funciones con liderazgo generando las condiciones laborales adecuadas.
2. A los directores y subdirectores revisar sus estrategias respecto a la cultura escolar, así como los planes de tutoría; observando las actividades que deben implementar o reforzar para la convivencia y la participación respetuosa de los miembros de la comunidad.
3. El clima laboral en las instituciones educativas ha sido de 32,8% en nivel moderado y 5,2% en el nivel bajo; ello sugiere que los directores y subdirectores informen oportunamente las capacitaciones, talleres y/o charlas brindadas por la UGEL, DRELM o Ministerio de Educación; además de mejorar los planes y acciones para mejorar el trabajo de los docentes; ofreciendo los recursos y materiales educativos necesarios para realizar el trabajo pedagógico de forma efectiva.
4. A los docentes participar activamente en las actividades establecidas en el plan de trabajo de los directores con el fin de mejorar las relaciones en la comunidad educativa.

## REFERENCIAS

- APEIM. (2021) Niveles Socioeconómicos. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-2021.pdf?msckid=153abc1ad0b111ecb879fb815f5f6161>
- Arteaga, F. & Pilligua, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 15(28). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Belmont, E., Carrillo, M., González, M., Real, G. & Salinas, R. (2013). Organización e involucramiento en el trabajo. Un estudio de caso. Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento, 1(1), 61-75. <http://dx.doi.org/10.21933/J.EDSC.2013.001.007>
- Bohorquez, J., & Andrade, M. (2021). Gestión directiva y Clima organizacional: Herramientas motivacionales en la praxis docente. 593Digital Publisher CEIT, 6(1), 85-95. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.420>
- Cárdenas, G. (2020). Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05 – 2019. [Tesis de doctorado]. Recuperada de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40444/Cardenas\\_MO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40444/Cardenas_MO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castelló, A. & Sagredo, E. (2018). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. Actualidades Investigativas en Educación, 19(2), 1-23. 10.15517/aie.v19i2.36895
- Castro, N., Guevara, G. & Verdesoto, A. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Recimundo Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 4(3), 165-173. 10.26820/recimundo/4

- Chávez, I., Chávez, P., Lino, J. & Magdaleno, B. (2019). La importancia de la gestión directiva en la escuela. *Revista de Educación Básica*, 3(9), 24-34. 10.35429/JBE.2019.9.3.24.34
- Costa, C. & López, X. (2020). Comunicación y crisis del coronavirus en España. Primeras lecciones. *El profesional de la información*, 29(3), 1-14. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.04>
- Decreto Supremo 006-2021-MINEDU [Ministerio de Educación]. Lineamientos para la Gestión Escolar de instituciones educativas públicas de Educación Básica. 17 de marzo de 2021.
- De la Torre, G. & Rodríguez, P. (2009). Autorrealización, creatividad y formación de profesores. *Revista Educación y Futuro*, 21, 71-88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3235598>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2021). Manual de Supervisión Proceso de Gestión de Recursos. Recuperado el 2 de mayo de 2022, de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/39113601/MANUAL+DE+SUPERVISI%C3%93N++Versi%C3%B3n+1.pdf/4afa259d-8da0-0742-a858-dd01efb465ef?t=1620961537506>
- El Comercio (2022) Demandas laborales alcanzan cifra récord en el 2021, ¿cuáles fueron los casos de mayor incidencia? Recuperado el 2 de mayo de 2022, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/demandas-laborales-alcanzan-cifra-record-en-el-2021-cuales-fueron-las-de-mayor-incidencia-trabajadores-sunafil-poder-judicial-rmmn-noticia/?ref=ecr>
- Farfán, M. & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/340/34056722004/html/index.html>
- Baptista, P., Fernández, C. & Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta Ed. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- García, L., López, E. & Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18) <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- González, R. (2017). La comunicación organizacional y su incidencia en la Gestión Directiva en la municipalidad provincia de Huánuco 2017. [Tesis de maestría]. Recuperada de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/753/GONZALES%20COTERA%2c%20Roy%20Dennis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, N., Madueño, P., Núñez, L., Remusgo, L. & Soto, R. (2021). La gestión directiva en la investigación del docente universitario en Lima. *ArtsEduca*28, 84-98. <http://dx.doi.org/10.6035/Artseduca.2021.28.6>
- Guillen, R. (2020). Gestión directiva y clima laboral de la Institución Educativa Mariscal Cáceres, Ayacucho – 2018. [Tesis de maestría]. Recuperada de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/4945/Rosa%20GUILLEN%20LEON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hoyos, J. & Larrea, B. (2017). Gestión Directiva y su influencia en el clima organizacional de la Facultad de Ciencias Histórico-Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo – 2014. [Tesis de maestría]. Recuperada de [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6396/Hoyos\\_Diaz\\_Julio\\_Sergio\\_y\\_Larrea\\_Murillo\\_Brenda\\_Liset.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6396/Hoyos_Diaz_Julio_Sergio_y_Larrea_Murillo_Brenda_Liset.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, H., Villafuerte, S. & Viteri, F. (2021). Dimensiones del clima laboral que afectan la ejecución de proyectos. Caso BID (Ecuador). *Revista Espacios*, 42(8), 14-26. [10.48082/espacios-a21v42n08p02](https://doi.org/10.48082/espacios-a21v42n08p02)
- Machado, M., Martínez, N. & Villalobos, J. (2020). Autorrealización: elaboración de la escala ADO-20 para su evaluación en docentes. *Revista Estudios en Educación*, 3(4), 181-211. <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/92/69>

- Mamani, N. (2021). Cultura organizacional y gestión directiva en la Institución Educativa Inicial Elvira García y García. Distrito de Chaupimarca - Provincia de Pasco - Región Pasco. [Tesis de maestría]. Recuperada de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5457?show=full>
- Mamani, P. (2020). Análisis de la gestión directiva y la cultura organizacional de la dirección Regional de Trabajo y promoción del empleo del gobierno regional de Tacna, durante el año 2017 – 2018. [Tesis de maestría]. Recuperada de [http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4068/261\\_2020\\_mamani\\_limachi\\_p\\_espg\\_maestria\\_gerencia\\_publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4068/261_2020_mamani_limachi_p_espg_maestria_gerencia_publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ministerio de Cultura, Ciencia y Tecnología; Presidencia de la Nación & Secretaría de Evaluación Educativa. (s.f.). Autoevaluación Aprender. Gestión directiva. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/gestion-directiva.pdf>
- Ministerio de Educación de Ecuador (2017) Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación (2017). Texto del módulo 3. Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5922/Participaci%C3%B3n%20y%20clima%20institucional%20para%20una%20organizaci%C3%B3n%20escolar%20efectiva.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Educación (2016). El impulso de una carrera: política de revalorización docente en el Perú. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000263028>
- Ministerio de Educación (2016). Módulo 6: Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

- Miranda, B. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1-28. [http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200562](http://scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200562)
- Miranda, L. & Rosabal, S. (2018). La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 1-23. <https://doi.org/10.15359/ree.22-3.10>
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>
- Ranstad. (2019). Empresas mexicanas demuestran estar comprometidas con el crecimiento de sus colaboradores. Recuperado el 1 de mayo de 2022, de <https://www.randstad.com.mx/sobre-nosotros/noticias/randstad-workmonitor-q1-2019/>
- Representación de la Unesco en Perú. (2011). Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de [http://alfpa.upeu.edu.pe/politicas-educativas/manual\\_directores\\_unesco.pdf](http://alfpa.upeu.edu.pe/politicas-educativas/manual_directores_unesco.pdf)
- Resolución Ministerial 065-2020-MINEDU. [Ministerio de Educación]. Norma que regula la evaluación del desempeño en cargos directivos de institución educativa de educación básica en el marco de la carrera pública magisterial de la Ley de Reforma Magisterial. 3 de marzo de 2020.
- Resolución Ministerial 186-2022-MINEDU [Ministerio de Educación]. Disposiciones para la prestación del servicio educativo durante el año escolar 2022 en instituciones y programas educativos de la Educación Básica, ubicados en los ámbitos urbano y rural. 27 de abril de 2022.

- Resolución Ministerial 271-2018-MINEDU. [Ministerio de Educación]. Norma que regula la evaluación del desempeño en cargos directivos de institución educativa de educación básica en el marco de la carrera pública magisterial de la Ley de Reforma Magisterial. 31 de mayo de 2018.
- Rubio, A. (2021). El clima laboral y su relación en el desempeño docentes de Instituto Superior Tecnológico Vicente León de la ciudad de Latacunga. *VICTEC*, 2(3), 14-41. <https://server.istvicenteleon.edu.ec/victec/index.php/revista/article/view/23/17>
- Rus, E. (2020). Investigación Correlacional. Economipedia.com. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-correlacional.html>
- Sánchez, A. (2019). El liderazgo directivo y su influencia en el compromiso organizacional de los Docentes de la I. E. “Manuel Gonzales Prada” de Naranjos – San Martín, 2017. [Tesis de maestría]. Recuperada de <https://tesis.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3474/MAEST.%20GEST.EDUC.%20-%20Antero%20Jes%c3%bas%20S%c3%a1nchez%20V%c3%a1squez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, R. (2021). Liderazgo directivo y clima laboral en los Centros Rurales de Formación en Alternancia de Piura, 2021. [Tesis de maestría]. Recuperada de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64981/S%C3%A1nchez\\_CRA-SD.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64981/S%C3%A1nchez_CRA-SD.pdf)
- Secretaría de Educación. (2020) Clima laboral. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de <https://www.medellin.edu.co/faq-items/clima-laboral/?msclkid=333fc3c6d08011ec8024d8d754b5becd>

- Unesco. (2020). Educación para el desarrollo sostenible: hoja de ruta. Unesco Digital Library. Recuperado el 1 de mayo de 2022, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374896>
- Unesco & Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2018). Derechos culturales y derechos humanos. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/13/6037/27.pdf>
- Unión General de Trabajadores. (s.f.). Prevención de riesgos laborales. Condiciones de trabajo. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de <http://portal.ugt.org/campanas/condicionesdetrabajo.pdf>
- Universidad Autónoma de Tlaxcala México (2016). Condiciones Laborales y Calidad de vida en el trabajo: Un Desafío para la Gestión de Talento Humano en Venezuela. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/323845701\\_Condiciones\\_Laborales\\_y\\_Calidad\\_de\\_vida\\_en\\_el\\_trabajo\\_Un\\_Desafio\\_para\\_la\\_Gestion\\_de\\_Talento\\_Humano\\_en\\_Venezuela](https://www.researchgate.net/publication/323845701_Condiciones_Laborales_y_Calidad_de_vida_en_el_trabajo_Un_Desafio_para_la_Gestion_de_Talento_Humano_en_Venezuela)
- Valderrama, E. (2021). Gestión escolar y calidad de los aprendizajes en instituciones educativas con jornada escolar completa; Ancash, 2020. [Tesis de doctorado]. Recuperada de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91491/Valderrama\\_EE-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91491/Valderrama_EE-SD.pdf?sequence=1)

## ANEXOS

### Anexo 01

#### Tabla de Operacionalización de variables

*Operacionalización de la variable nivel de gestión directiva*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
NIVEL DE GESTIÓN DIRECTIVA	Son las funciones que realizan el equipo directivo para lograr el buen funcionamiento de la institución y con el fin de lograr las metas de aprendizaje y una convivencia saludable (Miranda, L. & Rosabal, 2018).	Las funciones de los directivos son amplias, implica liderar los procesos pedagógicos, establecer estrategias para tener una buena cultura escolar y gestionar las condiciones de funcionamiento de la institución y gestionar los recursos necesarios para lograr las metas.	Procesos pedagógicos	*Planificación curricular *Acompañamiento y fortalecimiento del trabajo docente *Monitoreos	5= Totalmente de acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo – Ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo	Alto 30 - 22 Medio 21 - 13 Bajo 12 - 4
			Cultura escolar	*Participación de la comunidad educativa *Convivencia escolar		Alto 30 - 22 Medio 21 - 13 Bajo 12 - 4
			Gestión de las condiciones operativas y de los recursos	*Seguridad y salubridad *Matrícula *Gestión de recursos educativos *Gestión de recursos financieros		Alto 40 - 30 Medio 29 - 19 Bajo 18 - 8

Operacionalización de la variable nivel del clima laboral

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS
CLIMA LABORAL	Es una variable constituida por el factor de las relaciones humanas y el factor ambiental en el que se desarrolla el trabajo (Villafuerte et al., 2021).	Es el ambiente laboral donde están involucrados muchos factores como la limpieza, las relaciones, la confianza, la satisfacción, entre otros aspectos que son evaluados por los empleados.	Autorrealización	*Formación *Promoción	Escala ordinal  5= Totalmente de acuerdo 4= De acuerdo 3= Ni de acuerdo – Ni en desacuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo	Alto 30 - 22 Medio 21 - 13 Bajo 12 - 4
			Supervisión	* Liderazgo *Organización *Sistema de seguimiento y control		Alto 30 - 22 Medio 21 - 13 Bajo 12 - 4
			Involucramiento laboral	* Autonomía e innovación *Orientación al estudiante *Motivación		Alto 40 - 30 Medio 29 - 19 Bajo 18 - 8
			Condiciones laborales	*Prevención de riesgos psicosociales *Ambiente laboral *Satisfacción		Alto 30 - 22 Medio 21 - 13 Bajo 12 - 4
			Comunicación	*Interacción social *Acceso a la información *Canales de comunicación		Alto 30 - 22 Medio 21 - 13 Bajo 12 - 4

## Anexo 02

### Instrumentos de evaluación de las variables

#### CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA RED 15 (Docentes)

**Estudio: Gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.**

FECHA:

N. encuesta:

Estimado(a) colega, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación académica cuya finalidad es la obtención de información del nivel de gestión directiva en la institución educativa pública donde labora; la cual se obtendrá a través de la opinión que tiene usted como producto de su experiencia. Cabe resaltar que no se verá afectado(a) personal ni laboralmente, ya que su opinión es información reservada.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales.

Agradecemos su participación.

#### **Indicaciones:**

Marque con una "X" o un "check", la respuesta que más concuerde con su opinión, respecto al nivel de gestión directiva en la institución educativa pública de la RED 15.

Por favor conteste todas las preguntas de acuerdo con las siguientes alternativas:

<b>CÓDIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR</b>
TA	Totalmente de acuerdo	5
DA	De acuerdo	4
NA-ND	Ni de acuerdo – Ni en desacuerdo	3
ED	En desacuerdo	2
TD	Totalmente en desacuerdo	1

Gracias por su colaboración.

<b>NIVEL DE GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA RED 15</b>						
<b>#</b>	<b>ITEMS</b>	<b>TD</b>	<b>ED</b>	<b>NA-ND</b>	<b>DA</b>	<b>TA</b>
<b>Dimensión 1: Procesos pedagógicos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Se promueve el trabajo en equipo docente para la planificación de los instrumentos pedagógicos (unidades/proyectos, sesiones, entre otros).					
2	Se promueven las reuniones con los docentes para evaluar el rendimiento académico con los estudiantes.					
3	El equipo directivo supervisa y/o monitorea el cumplimiento de la presentación de las programaciones por parte de los docentes.					
4	El equipo directivo supervisa y/o monitorea las sesiones de enseñanza – aprendizaje.					
5	El equipo directivo observa las clases de los docentes en el aula.					
6	Se promueve la participación de los docentes en cursos de actualización.					
<b>Dimensión 2: Cultura escolar</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	El equipo directivo coordina el trabajo de gestión pedagógica con los docentes.					
8	El equipo directivo coordina el trabajo de la Institución con los estudiantes (normas de convivencia, entre otros documentos de gestión donde se necesita la participación del estudiante).					
9	El equipo directivo coordina el trabajo educativo con los padres de familia (BAPES, CONEI, APAFA, entre otros).					
10	El equipo directivo estimula el esfuerzo de los estudiantes, durante el año académico.					
11	Se promueven las buenas relaciones interpersonales entre los docentes, los estudiantes y los padres de familia.					
12	Las normas de convivencia de la institución han sido elaboradas por estudiantes, padres de familia, docentes y el equipo directivo.					
<b>Dimensión 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Los espacios que brinda la institución educativa son adecuados y están disponibles para el uso de los aprendizajes en la emergencia nacional por COVID-19.					
14	La institución educativa actualiza el Plan de Gestión de riesgos y desastres.					
15	El equipo directivo garantiza la matrícula y permanencia de los estudiantes en la IE, sin discriminación alguna.					
16	El equipo directivo gestiona el llenado del SIAGIE.					

17	El equipo directivo comunica a los docentes, padres de familia los gastos a realizar por los servicios de la I.E.					
18	El equipo directivo actúa de acuerdo con la normatividad vigente, sobre la recaudación y distribución de los recursos económicos.					
19	El equipo directivo elabora y cumple un Plan de trabajo con respecto al presupuesto económico de la I.E.					
20	El equipo directivo da a conocer en reunión un balance económico sobre los gastos de la escuela.					

**CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS  
DE LA RED 15  
(Docentes)**

**Estudio: Gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.**

FECHA:

N. encuesta:

Estimado(a) colega, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación académica, cuya finalidad es la obtención de información sobre la opinión que tiene usted acerca del clima laboral como producto de su experiencia en la institución educativa pública. Cabe resaltar que no se verá afectado personal ni laboralmente, ya que su opinión es información reservada.

Sus respuestas son totalmente anónimas y confidenciales.

Agradecemos su participación.

**Indicaciones:**

Marque con una "X" o un "check", la respuesta que más concuerde con su opinión, respecto al clima laboral en la institución educativa pública de la RED 15.

Por favor conteste todas las preguntas de acuerdo con las siguientes alternativas:

<b>CÓDIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>VALOR</b>
TA	Totalmente de acuerdo	5
DA	De acuerdo	4
NA-ND	Ni de acuerdo – Ni en desacuerdo	3
ED	En desacuerdo	2
TD	Totalmente en desacuerdo	1

Gracias por su colaboración

CLIMA LABORAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA RED 15						
#	ÍTEMS	TD	ED	NA-ND	DA	TA
<b>Dimensión 1: Autorrealización</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Los docentes tienen claro cuáles son sus funciones.					
2	Se reciben capacitaciones, talleres y/o charlas del equipo directivo para mejorar la planificación y estrategias de enseñanza aprendizaje.					
3	El equipo directivo informa sobre las capacitaciones, talleres y/o charlas brindadas por la UGEL, DRELM o Ministerio de Educación.					
4	El equipo directivo cuenta con planes y acciones destinados a mejorar el trabajo de los docentes.					
5	El equipo directivo ofrece los recursos y materiales educativos necesarios para realizar el trabajo pedagógico de forma efectiva.					
6	El equipo directivo ofrece la oportunidad de participar en los concursos escolares o concursos de desarrollo profesional (nombramientos, acceder a otras escalas, acceder a encargaturas directivas o para especialistas).					
<b>Dimensión 2: Supervisión</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7	El equipo directivo se preocupa por el cumplimiento de las metas institucionales.					
8	El equipo directivo evalúa con justicia el desempeño docente.					
9	Los documentos de gestión son pertinentes y congruentes con la realidad.					
10	Los monitoreos y/o supervisiones nos ayudan a mejorar la práctica pedagógica.					
11	El equipo directivo brinda información sobre el desempeño laboral del docente.					
12	El equipo directivo apoya a los docentes con dificultades.					
<b>Dimensión 3: Involucramiento laboral</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13	Los docentes toman decisiones de forma libre en la gestión pedagógica.					
14	El equipo directivo aprecia y valora las sugerencias e ideas de los docentes.					
15	La institución promueve el cambio para mantener la competitividad.					
16	La práctica pedagógica está orientada a la formación integral de los estudiantes.					
17	Se realizan esfuerzos extras para lograr las metas institucionales.					
18	La actitud del equipo directivo impulsa a los docentes a trabajar más.					

19	El trabajo del docente es reconocido y valorado por el equipo directivo.					
20	Ser docente en esta institución es un orgullo.					
<b>Dimensión 4: Condiciones laborales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	La carga intelectual del trabajo y el estrés son manejables en este entorno.					
22	Está definido un protocolo de seguridad y salud para la comunidad educativa.					
23	Se dispone de espacios habilitados especialmente para descanso y esparcimiento en el recinto laboral.					
24	Las condiciones de trabajo (limpieza y materiales) permiten trabajar con comodidad.					
25	El ambiente de trabajo en la institución educativa es muy agradable.					
26	Esta institución educativa es un excelente lugar de trabajo.					
<b>Dimensión 5: Comunicación</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27	Las personas con las que uno se relaciona en la institución actúan con respeto y de manera ética.					
28	La comunicación es una actividad permanente, asertiva y planificada.					
29	La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente.					
30	Siempre hay disponible información sobre los documentos de gestión y pedagógicos (PEI, RI, PAT, PCI entre otros).					
31	Resulta fácil comunicarme con el equipo directivo y/o docentes.					
32	Se cuenta generalmente con la atenta colaboración de los docentes y/o el equipo directivo.					

## Anexo 03

### Validez y confiabilidad de los instrumentos

#### Primer Juicio de Experto



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE NIVEL DE GESTIÓN DIRECTIVA

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Procesos pedagógicos</b>								
1	Se promueve el trabajo en equipo docente para la planificación de los instrumentos pedagógicos (unidades/proyectos, sesiones, entre otros).	x		x		x		
2	Se promueven las reuniones con los docentes para evaluar el rendimiento académico con los estudiantes.	x		x		x		
3	El equipo directivo supervisa y/o monitorea el cumplimiento de la presentación de las programaciones por parte de los docentes.	x		x		x		
4	El equipo directivo supervisa y/o monitorea las sesiones de enseñanza – aprendizaje.	x		x		x		
5	El equipo directivo observa las clases de los docentes en el aula.	x		x		x		
6	Se promueve la participación de los docentes en cursos de actualización.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Cultura escolar</b>								
7	El equipo directivo coordina el trabajo de gestión pedagógica con los docentes.	x		x		x		
8	El equipo directivo coordina el trabajo de la Institución con los estudiantes (normas de convivencia, entre otros documentos de gestión donde se necesita la participación del estudiante).	x		x		x		
9	El equipo directivo coordina el trabajo educativo con los padres de familia (BAPES, CONEI, APAFA, entre otros).	x		x		x		
10	El equipo directivo estimula el esfuerzo de los estudiantes, durante el año académico.	x		x		x		
11	Se promueven las buenas relaciones interpersonales entre los docentes, los estudiantes y los padres de familia.	x		x		x		
12	Las normas de convivencia de la institución han sido elaboradas por estudiantes, padres de familia, docentes y el equipo directivo.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos</b>								
13	Los espacios que brinda la institución educativa son adecuados y están disponibles para el uso de los aprendizajes en la emergencia nacional por COVID-19.	x		x		x		
14	La institución educativa actualiza el Plan de Gestión de riesgos y desastres.	x		x		x		
15	El equipo directivo garantiza la matrícula y permanencia de los estudiantes en la IE, sin discriminación alguna.	x		x		x		
16	El equipo directivo gestiona el llenado del SIAGIE.	x		x		x		
17	El equipo directivo comunica a los docentes, padres de familia los gastos a realizar por los servicios de la I.E.	x		x		x		

18	El equipo directivo actúa de acuerdo con la normatividad vigente, sobre la recaudación y distribución de los recursos económicos.	x		x		x	
19	El equipo directivo elabora y cumple un Plan de trabajo con respecto al presupuesto económico de la I.E.	x		x		x	
20	El equipo directivo da a conocer en reunión un balance económico sobre los gastos de la escuela.	x		x		x	

**Observaciones: Hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.:** Cruz Antonio Lip Licham      **DNI:** 07517707

**Especialidad del validador:** Metodólogo

Lima, 23 de junio de 2022

- <sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
 -----  
**Firma del experto informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE  
NIVEL DE CLIMA LABORAL**

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Autorrealización</b>								
1	Los docentes tienen claro cuáles son sus funciones.	x		x		x		
2	Se reciben capacitaciones, talleres y/o charlas del equipo directivo para mejorar la planificación y estrategias de enseñanza aprendizaje.	x		x		x		
3	El equipo directivo informa sobre las capacitaciones, talleres y/o charlas brindadas por la UGEL, DRELM o Ministerio de Educación.	x		x		x		
4	El equipo directivo cuenta con planes y acciones destinados a mejorar el trabajo de los docentes.	x		x		x		
5	El equipo directivo ofrece los recursos y materiales educativos necesarios para realizar el trabajo pedagógico de forma efectiva.	x		x		x		
6	El equipo directivo ofrece la oportunidad de participar en los concursos escolares o concursos de desarrollo profesional (nombramientos, acceder a otras escalas, acceder a encargaturas, directivas o para especialistas).	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Supervisión</b>								
7	El equipo directivo se preocupa por el cumplimiento de las metas institucionales.	x		x		x		
8	El equipo directivo evalúa con justicia el desempeño docente.	x		x		x		
9	Los documentos de gestión son pertinentes y congruentes con la realidad.	x		x		x		
10	Los monitoreos y/o supervisiones nos ayudan a mejorar la práctica pedagógica.	x		x		x		
11	El equipo directivo brinda información sobre el desempeño laboral del docente.	x		x		x		
12	El equipo directivo apoya a los docentes con dificultades.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Involucramiento laboral</b>								
13	Los docentes toman decisiones de forma libre en la gestión pedagógica.	x		x		x		
14	El equipo directivo aprecia y valora las sugerencias e ideas de los docentes.	x		x		x		
15	La institución promueve el cambio para mantener la competitividad.	x		x		x		
16	La práctica pedagógica está orientada a la formación integral de los estudiantes.	x		x		x		
17	Se realizan esfuerzos extras para lograr las metas institucionales.	x		x		x		
18	La actitud del equipo directivo impulsa a los docentes a trabajar más.	x		x		x		
19	El trabajo del docente es reconocido y valorado por el equipo directivo.	x		x		x		
20	Ser docente en esta institución es un orgullo.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 4: Condiciones laborales</b>								
21	La carga intelectual del trabajo y el estrés son manejables en este entorno.	x		x		x		
22	Está definido un protocolo de seguridad y salud para la comunidad educativa.	x		x		x		

23	Se dispone de espacios habilitados especialmente para descanso y esparcimiento en el recinto laboral.	x		x		x	
24	Las condiciones de trabajo (limpieza y materiales) permiten trabajar con comodidad.	x		x		x	
25	El ambiente de trabajo en la institución educativa es muy agradable.	x		x		x	
26	Esta institución educativa es un excelente lugar de trabajo.	x		x		x	
<b>DIMENSIÓN 5: Comunicación</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	Las personas con las que uno se relaciona en la institución actúan con respeto y de manera ética.	x		x		x	
28	La comunicación es una actividad permanente, asertiva y planificada.	x		x		x	
29	La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente.	x		x		x	
30	Siempre hay disponible información sobre los documentos de gestión y pedagógicos (PEI, RI, PAT, PCI entre otros).	x		x		x	
31	Resulta fácil comunicarme con el equipo directivo y/o docentes.	x		x		x	
32	Se cuenta generalmente con la atenta colaboración de los docentes y/o el equipo directivo.	x		x		x	

**Observaciones: Hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Cruz Antonio Lip Licham    DNI: 07517707**

**Especialidad del validador: Metodólogo**

**Lima, 23 de junio de 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



-----  
**Firma del experto informante.**

## Segundo Juicio de Experto



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE NIVEL DE GESTIÓN DIRECTIVA

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Procesos pedagógicos</b>								
1	Se promueve el trabajo en equipo docente para la planificación de los instrumentos pedagógicos (unidades/proyectos, sesiones, entre otros).	x		x		x		
2	Se promueven las reuniones con los docentes para evaluar el rendimiento académico con los estudiantes.	x		x		x		
3	El equipo directivo supervisa y/o monitorea el cumplimiento de la presentación de las programaciones por parte de los docentes.	x		x		x		
4	El equipo directivo supervisa y/o monitorea las sesiones de enseñanza – aprendizaje.	x		x		x		
5	El equipo directivo observa las clases de los docentes en el aula.	x		x		x		
6	Se promueve la participación de los docentes en cursos de actualización.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Cultura escolar</b>								
7	El equipo directivo coordina el trabajo de gestión pedagógica con los docentes.	x		x		x		
8	El equipo directivo coordina el trabajo de la Institución con los estudiantes (normas de convivencia, entre otros documentos de gestión donde se necesita la participación del estudiante).	x		x		x		
9	El equipo directivo coordina el trabajo educativo con los padres de familia (BAPES, CONEI, APAFA, entre otros).	x		x		x		
10	El equipo directivo estimula el esfuerzo de los estudiantes, durante el año académico.	x		x		x		
11	Se promueven las buenas relaciones interpersonales entre los docentes, los estudiantes y los padres de familia.	x		x		x		
12	Las normas de convivencia de la institución han sido elaboradas por estudiantes, padres de familia, docentes y el equipo directivo.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos</b>								
13	Los espacios que brinda la institución educativa son adecuados y están disponibles para el uso de los aprendizajes en la emergencia nacional por COVID-19.	x		x		x		
14	La institución educativa actualiza el Plan de Gestión de riesgos y desastres.	x		x		x		
15	El equipo directivo garantiza la matrícula y permanencia de los estudiantes en la IE, sin discriminación alguna.	x		x		x		
16	El equipo directivo gestiona el llenado del SIAGIE.	x		x		x		
17	El equipo directivo comunica a los docentes, padres de familia los gastos a realizar por los servicios de la I.E.	x		x		x		

18	El equipo directivo actúa de acuerdo con la normatividad vigente, sobre la recaudación y distribución de los recursos económicos.	x		x		x	
19	El equipo directivo elabora y cumple un Plan de trabajo con respecto al presupuesto económico de la I.E.	x		x		x	
20	El equipo directivo da a conocer en reunión un balance económico sobre los gastos de la escuela.	x		x		x	

**Observaciones: Hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.:** Martínez López Edwin Alberto      **DNI:** 09080039

**Especialidad del validador:** Metodólogo

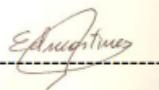
**Lima, 23 de junio de 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
 -----  
**Firma del experto informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE  
NIVEL DE CLIMA LABORAL**

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Autorrealización</b>								
1	Los docentes tienen claro cuáles son sus funciones.	x		x		x		
2	Se reciben capacitaciones, talleres y/o charlas del equipo directivo para mejorar la planificación y estrategias de enseñanza aprendizaje.	x		x		x		
3	El equipo directivo informa sobre las capacitaciones, talleres y/o charlas brindadas por la UGEL, DRELM o Ministerio de Educación.	x		x		x		
4	El equipo directivo cuenta con planes y acciones destinados a mejorar el trabajo de los docentes.	x		x		x		
5	El equipo directivo ofrece los recursos y materiales educativos necesarios para realizar el trabajo pedagógico de forma efectiva.	x		x		x		
6	El equipo directivo ofrece la oportunidad de participar en los concursos escolares o concursos de desarrollo profesional (nombramientos, acceder a otras escalas, acceder a encargaturas, directivas o para especialistas).	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Supervisión</b>								
7	El equipo directivo se preocupa por el cumplimiento de las metas institucionales.	x		x		x		
8	El equipo directivo evalúa con justicia el desempeño docente.	x		x		x		
9	Los documentos de gestión son pertinentes y congruentes con la realidad.	x		x		x		
10	Los monitoreos y/o supervisiones nos ayudan a mejorar la práctica pedagógica.	x		x		x		
11	El equipo directivo brinda información sobre el desempeño laboral del docente.	x		x		x		
12	El equipo directivo apoya a los docentes con dificultades.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Involucramiento laboral</b>								
13	Los docentes toman decisiones de forma libre en la gestión pedagógica.	x		x		x		
14	El equipo directivo aprecia y valora las sugerencias e ideas de los docentes.	x		x		x		
15	La institución promueve el cambio para mantener la competitividad.	x		x		x		
16	La práctica pedagógica está orientada a la formación integral de los estudiantes.	x		x		x		
17	Se realizan esfuerzos extras para lograr las metas institucionales.	x		x		x		
18	La actitud del equipo directivo impulsa a los docentes a trabajar más.	x		x		x		
19	El trabajo del docente es reconocido y valorado por el equipo directivo.	x		x		x		
20	Ser docente en esta institución es un orgullo.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 4: Condiciones laborales</b>								
21	La carga intelectual del trabajo y el estrés son manejables en este entorno.	x		x		x		
22	Está definido un protocolo de seguridad y salud para la comunidad educativa.	x		x		x		

23	Se dispone de espacios habilitados especialmente para descanso y esparcimiento en el recinto laboral.	x		x		x	
24	Las condiciones de trabajo (limpieza y materiales) permiten trabajar con comodidad.	x		x		x	
25	El ambiente de trabajo en la institución educativa es muy agradable.	x		x		x	
26	Esta institución educativa es un excelente lugar de trabajo.	x		x		x	
<b>DIMENSIÓN 5: Comunicación</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	Las personas con las que uno se relaciona en la institución actúan con respeto y de manera ética.	x		x		x	
28	La comunicación es una actividad permanente, asertiva y planificada.	x		x		x	
29	La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente.	x		x		x	
30	Siempre hay disponible información sobre los documentos de gestión y pedagógicos (PEI, RI, PAT, PCI entre otros).	x		x		x	
31	Resulta fácil comunicarme con el equipo directivo y/o docentes.	x		x		x	
32	Se cuenta generalmente con la atenta colaboración de los docentes y/o el equipo directivo.	x		x		x	

**Observaciones: Hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.: Martínez López Edwin Alberto      DNI: 09080039**

**Especialidad del validador: Metodólogo**

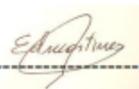
**Lima, 23 de junio de 2022**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



**Firma del experto informante.**

## Tercer Juicio de Experto

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE NIVEL DE GESTIÓN DIRECTIVA

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Procesos pedagógicos</b>								
1	Se promueve el trabajo en equipo docente para la planificación de los instrumentos pedagógicos (unidades/proyectos, sesiones, entre otros).	x		x		x		
2	Se promueven las reuniones con los docentes para evaluar el rendimiento académico con los estudiantes.	x		x		x		
3	El equipo directivo supervisa y/o monitorea el cumplimiento de la presentación de las programaciones por parte de los docentes.	x		x		x		
4	El equipo directivo supervisa y/o monitorea las sesiones de enseñanza – aprendizaje.	x		x		x		
5	El equipo directivo observa las clases de los docentes en el aula.	x		x		x		
6	Se promueve la participación de los docentes en cursos de actualización.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Cultura escolar</b>								
7	El equipo directivo coordina el trabajo de gestión pedagógica con los docentes.	x		x		x		
8	El equipo directivo coordina el trabajo de la Institución con los estudiantes (normas de convivencia, entre otros documentos de gestión donde se necesita la participación del estudiante).	x		x		x		
9	El equipo directivo coordina el trabajo educativo con los padres de familia (BAPES, CONEI, APAFA, entre otros).	x		x		x		
10	El equipo directivo estimula el esfuerzo de los estudiantes, durante el año académico.	x		x		x		
11	Se promueven las buenas relaciones interpersonales entre los docentes, los estudiantes y los padres de familia.	x		x		x		
12	Las normas de convivencia de la institución han sido elaboradas por estudiantes, padres de familia, docentes y el equipo directivo.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Gestión de las condiciones operativas y de los recursos</b>								
13	Los espacios que brinda la institución educativa son adecuados y están disponibles para el uso de los aprendizajes en la emergencia nacional por COVID-19.	x		x		x		
14	La institución educativa actualiza el Plan de Gestión de riesgos y desastres.	x		x		x		
15	El equipo directivo garantiza la matrícula y permanencia de los estudiantes en la IE, sin discriminación alguna.	x		x		x		
16	El equipo directivo gestiona el llenado del SIAGIE.	x		x		x		
17	El equipo directivo comunica a los docentes, padres de familia los gastos a realizar por los servicios de la I.E.	x		x		x		

18	El equipo directivo actúa de acuerdo con la normatividad vigente, sobre la recaudación y distribución de los recursos económicos.	x		x		x	
19	El equipo directivo elabora y cumple un Plan de trabajo con respecto al presupuesto económico de la I.E.	x		x		x	
20	El equipo directivo da a conocer en reunión un balance económico sobre los gastos de la escuela.	x		x		x	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia)**

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [X]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.:** WILLIAN SEBASTIAN FLORES SOTELO    **DNI:** 06175729

**Especialidad del validador:** GESTION ECONOMICA EMPRESARIAL / ECONOMIA

Lima, 23 de junio del 2022.



-----  
**Firma del experto informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA LABORAL**

N	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Autorrealización</b>								
1	Los docentes tienen claro cuáles son sus funciones.	x		x		x		
2	Se reciben capacitaciones, talleres y/o charlas del equipo directivo para mejorar la planificación y estrategias de enseñanza aprendizaje.	x		x		x		
3	El equipo directivo informa sobre las capacitaciones, talleres y/o charlas brindadas por la UGEL, DRELM o Ministerio de Educación.	x		x		x		
4	El equipo directivo cuenta con planes y acciones destinados a mejorar el trabajo de los docentes.	x		x		x		
5	El equipo directivo ofrece los recursos y materiales educativos necesarios para realizar el trabajo pedagógico de forma efectiva.	x		x		x		
6	El equipo directivo ofrece la oportunidad de participar en los concursos escolares o concursos de desarrollo profesional (nombramientos, acceder a otras escalas, acceder a encargaturas directivas o para especialistas).	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Supervisión</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
7	El equipo directivo se preocupa por el cumplimiento de las metas institucionales.	x		x		x		
8	El equipo directivo evalúa con justicia el desempeño docente.	x		x		x		
9	Los documentos de gestión son pertinentes y congruentes con la realidad.	x		x		x		
10	Los monitoreos y/o supervisiones nos ayudan a mejorar la práctica pedagógica.	x		x		x		
11	El equipo directivo brinda información sobre el desempeño laboral del docente.	x		x		x		
12	El equipo directivo apoya a los docentes con dificultades.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Involucramiento laboral</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Los docentes toman decisiones de forma libre en la gestión pedagógica.	x		x		x		
14	El equipo directivo aprecia y valora las sugerencias e ideas de los docentes.	x		x		x		
15	La institución promueve el cambio para mantener la competitividad.	x		x		x		
16	La práctica pedagógica está orientada a la formación integral de los estudiantes.	x		x		x		
17	Se realizan esfuerzos extras para lograr las metas institucionales.	x		x		x		
18	La actitud del equipo directivo impulsa a los docentes a trabajar más.	x		x		x		
19	El trabajo del docente es reconocido y valorado por el equipo directivo.	x		x		x		
20	Ser docente en esta institución es un orgullo.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 4: Condiciones laborales</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	La carga intelectual del trabajo y el estrés son manejables en este entorno.	x		x		x		
22	Está definido un protocolo de seguridad y salud para la comunidad educativa.	x		x		x		

23	Se dispone de espacios habilitados especialmente para descanso y esparcimiento en el recinto laboral.	x		x		x	
24	Las condiciones de trabajo (limpieza y materiales) permiten trabajar con comodidad.	x		x		x	
25	El ambiente de trabajo en la institución educativa es muy agradable.	x		x		x	
26	Esta institución educativa es un excelente lugar de trabajo.	x		x		x	
<b>DIMENSIÓN 5: Comunicación</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	Las personas con las que uno se relaciona en la institución actúan con respeto y de manera ética.	x		x		x	
28	La comunicación es una actividad permanente, asertiva y planificada.	x		x		x	
29	La comunicación sobre los resultados y marcha de la institución es clara y transparente.	x		x		x	
30	Siempre hay disponible información sobre los documentos de gestión y pedagógicos (PEI, RI, PAT, PCI entre otros).	x		x		x	
31	Resulta fácil comunicarme con el equipo directivo y/o docentes.	x		x		x	
32	Se cuenta generalmente con la atenta colaboración de los docentes y/o el equipo directivo.	x		x		x	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia)**

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr.:** WILLIAN SEBASTIAN FLORES SOTELO **DNI:** 06175729

**Especialidad del validador:** GESTION ECONOMICA EMPRESARIAL / ECONOMIA

Lima, 23 de junio del 2022.



-----  
**Firma del experto informante.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

## Anexo 04

### Cálculo de la muestra usando la página web

The image shows a screenshot of a web browser displaying the SurveyMonkey sample size calculator. The browser's address bar shows the URL <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. The page features the SurveyMonkey logo and navigation links for 'Productos', 'Soluciones', 'Recursos', and 'Planes y precios'. A yellow button labeled 'Suscríbete gratis' is visible in the top right corner. The main heading of the page is 'Calcula el tamaño de tu muestra'. Below this, there are three input fields: 'Tamaño de la población' with the value '67', 'Nivel de confianza (%)' with a dropdown menu set to '95', and 'Margen de error (%)' with the value '5'. The result, 'Tamaño de la muestra', is displayed in a large green font as '58'. Below the result, a text box states: 'En solo unos minutos, envía gratis una encuesta de 10 preguntas y ve las primeras 40 respuestas.'

## Anexo 05

### Autorización de aplicación del instrumento firmado por la respectiva autoridad



"Decenio de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"  
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

### CARTA DE ACEPTACIÓN

**Señor (a)**

Dra. Helga Ruth Majo Marrufo  
Jefa de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo: Campus Ate

**PRESENTE**

**ASUNTO:** Autorización para la aplicación de los instrumentos de la Investigación de la Lic. Norma Jesusa BRICEÑO QUIÑONES

Es grato dirigirme a usted, para saludarla y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Norma Jesusa BRICEÑO QUIÑONES, la aplicación de los instrumentos de evaluación de la tesis titulada "**Gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022**"; lo que hago de su conocimiento para los fines que estime conveniente.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.

El Agustino, 27 de junio de 2022.

LC. JUAN L. DIESTRA RODRIGUEZ  
DIRECTOR  
I.E. Nº 1187 "SAN CAYETANO"

**Mg. Juan Leonardo Diestra Rodríguez**  
Directora de la IE 1187 San Cayetano

"Decenio de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"  
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

## CARTA DE ACEPTACIÓN

**Señor (a)**  
Dra. Helga Ruth Majo Mamufo  
Jefa de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo: Campus Ate

**PRESENTE**

**ASUNTO:** Autorización para la aplicación de los instrumentos de la Investigación de la Lic. Norma Jesusa BRICEÑO QUIÑONES

---

Es grato dirigirme a usted, para saludarla y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Norma Jesusa BRICEÑO QUIÑONES, la aplicación de los instrumentos de evaluación de la tesis titulada "Gestión directiva y clima laboral en las Instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022"; lo que hago de su conocimiento para los fines que estime conveniente.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.

El Agustino, 27 de junio de 2022.



---

**Mg. Judith Nilda Ambrojo Ferrer**  
Directora de la IE 1170

"Decenio de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"  
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

## CARTA DE ACEPTACIÓN

**Señor (a)**

Dra. Helga Ruth Majo Mamulo  
Jefa de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo: Campus Ate

**PRESENTE**

**ASUNTO:** Autorización para la aplicación de los instrumentos de la Investigación de la Lic. Norma Jesusa BRICEÑO QUIÑONES

Es grato dirigirme a usted, para saludarla y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Norma Jesusa BRICEÑO QUIÑONES, la aplicación de los instrumentos de evaluación de la tesis titulada **"Gestión directiva y clima laboral en las Instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022"**; lo que hago de su conocimiento para los fines que estime conveniente.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.

El Agustino, 27 de junio de 2022.



**Norma Erlinda Quiñones Suarez**  
DIRECTORA



**Mg. Norma Erlinda Quiñones Suarez**  
Directora de la IE 1169 Almirante Miguel Grau  
Seminario

"Decenio de Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"  
"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"

## CARTA DE ACEPTACIÓN

Señor (a)  
Dra. Helga Ruth Majo Marrufo  
Jefa de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo: Campus Ate

**PRESENTE**

**ASUNTO:** Autorización para la aplicación de los instrumentos de la Investigación de la Lic. Norma Jesusa BRICEÑO QUINONES

Es grato dirigirme a usted, para saludarla y a la vez hacer de su conocimiento que mi despacho ha visto por conveniente autorizar a la Lic. Norma Jesusa BRICENO QUINONES, la aplicación de los instrumentos de evaluación de la tesis titulada "Gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima – 2022"; lo que hago de su conocimiento para los fines que estime conveniente.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.

El Agustino, 27 de junio de 2022.



**Lic. Maria Teresa Córdova Paoli**  
Directora de la IE 0048 San Juan Bosco

## Anexo 06

### Base de datos

#### VARIABLE 1: GESTIÓN DIRECTIVA

Sujet	PROCESOS						CULTURA ESCOLAR						GESTIÓN DE LAS							
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	3	3	4	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	3	2
2	5	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	5
3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
6	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
7	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
9	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
10	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
12	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
13	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
16	4	3	2	2	4	4	5	4	3	2	3	3	4	4	4	5	2	4	2	2
17	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	2	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
20	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4
21	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4
22	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
23	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
24	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
25	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3
26	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
29	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
34	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	5	5	5	2	4	2	2
36	4	3	5	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
38	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
39	2	4	4	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2
40	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2
41	3	3	4	2	2	3	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	3	3	3
42	5	4	4	3	3	5	2	4	2	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2
43	3	2	2	3	3	2	4	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2
45	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
46	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
47	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	5	4
48	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
49	4	4	4	4	4	3	5	2	4	2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4
50	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5
51	4	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
52	2	2	3	3	3	2	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
54	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
55	4	4	4	4	5	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
56	4	3	2	2	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4
57	4	5	5	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
58	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4



## Anexo 07

### Resultados IBM SPSS 25

Base de datos.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

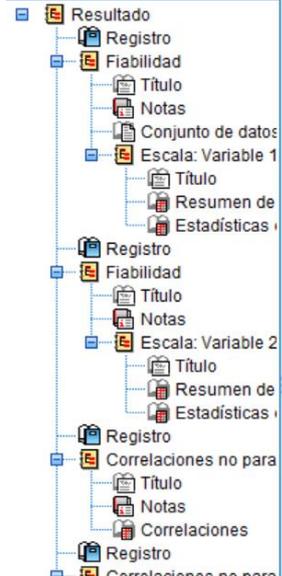
Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

9 : P02 3 Visible: 62 de 62 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11
1	3	3	4	2	2	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	2	4	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	
2	5	4	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	5	5	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	
3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	2	4	3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	
5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	
6	5	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	
7	5	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	
8	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	
9	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	
10	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
11	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	
12	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
14	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	
15	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	
16	4	3	2	2	4	4	5	4	3	2	3	3	4	4	4	5	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	
17	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	
18	4	4	4	4	4	4	5	3	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	
19	2	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	
20	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4
21	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON



### Escala: Variable 1: Nivel de Gestión Directiva

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	58	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	58	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,947	20



### Fiabilidad

#### Escala: Variable 2: Nivel de Clima Laboral

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	58	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	58	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	32

```
NONPAR CORR
/VARIABLES=V1 V2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

NONPAR CORR  
/VARIABLES=V1 V2  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

### Correlaciones no paramétricas

#### Correlaciones

		V1 Gestión Directiva	V2 Clima Escolar
Rho de Spearman	V1 Gestión Directiva	1,000	,524**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)		,000
	N	58	58
V2 Clima Escolar	Coefficiente de correlación	,524**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	58	58

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

NONPAR CORR  
/VARIABLES=V2 V1D1 V1D2 V1D3  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

### Correlaciones no paramétricas

#### Correlaciones

		V2 Clima Escolar	D1 Procesos Pedagógicos	D2 Cultura Escolar	D3 Gestión de las condiciones operativas y de los recursos
Rho de Spearman	V2 Clima Escolar	1,000	,390**	,513**	,452**
	Coefficiente de correlación				
	Sig. (bilateral)		,002	,000	,000
	N	58	58	58	58
D1 Procesos Pedagógicos	Coefficiente de correlación	,390**	1,000	,554**	,523**
	Sig. (bilateral)	,002		,000	,000
	N	58	58	58	58
D2 Cultura Escolar	Coefficiente de correlación	,513**	,554**	1,000	,797**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58
D3 Gestión de las condiciones operativas y de los recursos	Coefficiente de correlación	,452**	,523**	,797**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58

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



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, LIP LICHAM CRUZ ANTONIO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "Gestión directiva y clima laboral en las instituciones educativas públicas de la RED 15 de El Agustino, Lima - 2022.", cuyo autor es BRICEÑO QUIÑONES NORMA JESUSA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 07 de Agosto del 2022

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
LIP LICHAM CRUZ ANTONIO <b>DNI:</b> 07517707 <b>ORCID</b> 0000-0002-9670-8980	Firmado digitalmente por: CLICHAM el 14-08-2022 15:22:28

Código documento Trilce: TRI - 0400221