



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima institucional y gestión pedagógica en educación  
secundaria, Huánuco - 2017.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Administración de la Educación

**AUTOR:**

Mg. Salinas Ordoñez, Lester Froilan

**ASESOR:**

Dr. Mendoza Balarezo, Javier

**SECCIÓN:**

Educación y Humanidades

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión y Calidad Educativa

**PERÚ - 2017**

**PÁGINA DEL JURADO**

**Dr. Chuquiyaury Olivas, Lindo  
Presidente**

**Dra. Alcalá Quispe, Magaly Aimeé  
Secretario**

**Dr. Mendoza Balarezo, Javier  
Vocal**

## DEDICATORIA

A mis padres, a ellos les debo todo.

A mi esposa, que es sinónimo de amor, fortaleza y guía en mí caminar.

A Marcia, por ser parte de mis logros.

A Román, que es mi motivo para mi superación profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad César Vallejo por darnos la oportunidad para desarrollar conocimientos de carácter educativo.

Al Dr. Javier Mendoza Balarezo, Dr. Edgardo Espinoza Alvino y Dr. Fisher Justiniano Chávez, por su apoyo en la validación del instrumento de recolección de datos.

A los directores de las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Huánuco por sus disposiciones al apoyo del desarrollo de la investigación en el campo de la educación.

A los docentes de las Instituciones Educativas del nivel de educación secundaria de la ciudad de Huánuco que colaboraron con el siguiente trabajo de investigación.

**El Autor**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, Salinas Ordoñez, Lester Froilan, estudiante del Programa de Doctorado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 40349762, con la tesis titulada Clima institucional y gestión pedagógica en educación secundaria, Huánuco. 2017.

Declaro bajo juramento que:

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

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

Huánuco, 18 de marzo de 2017.

  
  
Salinas Ordoñez, Lester Froilan  
DNI N° 40349762

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado calificador pongo a su consideración la presente tesis, El Clima Institucional y la Gestión Pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco. Año 2017. Con la finalidad de determinar la medida en que se relaciona el clima institucional en la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco – 2017, en el cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Doctor.

Además, los resultados demuestran que el clima institucional y la gestión pedagógica tienen una relación directa y muy baja, el trabajo invita a estructurar estrategias donde se mejore el clima institucional y esto va a conllevar a una mejora en la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

**El Autor**

## ÍNDICE

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	xi
<b>ABSTRACT</b>	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	13
1.1. Realidad problemática	13
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	19
Aproximación conceptual de gestión	19
Clima institucional	19
Aproximación conceptual	19
Teorías del clima institucional	20
Escala de evaluación del clima laboral	23
Comunicación organizacional	25
Definición	25
Características de la comunicación	27
Necesidades de comunicación	27
Papel del comunicador organizacional	29
Trabajo en equipo	30
El trabajo en equipo	30
Las cinco “C” del trabajo en equipo	31
Relaciones interpersonales	33
Definición	33
Gestión pedagógica	37
Planificación curricular	39
Conceptos de planificación curricular	39
Componentes de la programación curricular	40
Niveles de planificación curricular	48
Operacionalizar el curriculum	49
Implementación	49
Fase de implementación	49

Ejecución	50
La función mediadora del docente	50
Yo mismo como profesor	52
Yo mismo frente a mis estudiantes	53
Evaluación	53
Definición de términos	54
1.4. Formulación del problema	56
1.5. Justificación del estudio	56
1.6. Hipótesis	60
1.7. Objetivos	62
<b>II. MÉTODO</b>	<b>63</b>
2.1. Diseño de investigación	63
2.2. Variables, operacionalización	64
2.3. Población y muestra	69
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	72
2.5. Métodos de análisis de datos	73
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>75</b>
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	<b>105</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b>	<b>108</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	<b>109</b>
<b>VII. PROPUESTA</b>	<b>110</b>
<b>VIII. REFERENCIAS</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 01:</b> Instrumentos de recolección de datos	118
<b>Anexo 02:</b> Validez de los instrumentos	120
<b>Anexo 03:</b> Matriz de consistencia	135
<b>Anexo 04:</b> Constancias emitidas que acredita la realización del estudio.	136
<b>Anexo 05:</b> Evidencias fotográficas	138



## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>Tabla N° 01.</b> Clima institucional en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	77
<b>Gráfico N° 01.</b> Clima institucional en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	77
<b>Tabla N° 02.</b> Comunicación organizacional en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	78
<b>Gráfico N° 02.</b> Comunicación organizacional en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	79
<b>Tabla N° 03.</b> Relaciones interpersonales en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	80
<b>Gráfico N° 03.</b> Relaciones interpersonales en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	80
<b>Tabla N° 04.</b> Trabajo en equipo en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	81
<b>Gráfico N° 04.</b> Trabajo en equipo en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	82
<b>Tabla N° 05.</b> Gestión pedagógica en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	83
<b>Gráfico N° 05.</b> Gestión pedagógica en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	83
<b>Tabla N° 06.</b> Planificación curricular en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	84
<b>Gráfico N° 06.</b> Planificación curricular en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	86
<b>Tabla N° 07.</b> Implementación en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	87
<b>Gráfico N° 07.</b> Implementación en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.	87
<b>Tabla N° 08.</b> Ejecución en los docentes de las instituciones	88

educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.

**Gráfico N° 08.** Ejecución en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017. 89

**Tabla N° 09.** Control en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017. 90

**Gráfico N° 09.** Control en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017. 90

## RESUMEN

La presente investigación Clima Institucional y Gestión Pedagógica en Educación Secundaria, Huánuco. 2017. Tiene como finalidad determinar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo – no experimental que responde al diseño correlacional, además presenta dos variables de estudio: clima institucional y la gestión pedagógica. El muestreo se obtuvo utilizando la no probabilística, dando como resultado una muestra de 110 docentes del nivel secundaria de las instituciones educativas de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima, siendo validado por 3 juicios de expertos y obteniendo una confiabilidad de 0,767 en el alfa de Cronbach para el instrumento del clima institucional y de 0,876 en el alfa de Cronbach para el instrumento de gestión pedagógica.

Los resultados demuestran que la relación entre clima institucional y gestión pedagógica de los docentes es positiva y muy baja tras la correlación de Pearson, llegando a un coeficiente de determinación de 0,23% que estos cambios provocados en la gestión pedagógica corresponde al clima institucional, por lo tanto no se acepta la hipótesis general; ante esto, el siguiente trabajo de investigación invita a reformular políticas de mejora sobre la gestión pedagógica y el clima institucional de todas las instituciones educativas públicas y privadas de la ciudad de Huánuco.

**Palabras claves:** Gestión, pedagógica y clima institucional.

## ABSTRACT

The present investigation Institutional Climate and Pedagogical Management in Secondary Education, Huánuco. 2017. Its purpose is to determine the relationship between the institutional climate and the pedagogical management of teachers at the level of secondary education of the educational institutions of the city of Huánuco - 2017.

The research work is descriptive - non-experimental that responds to the correlational design, and presents two study variables: institutional climate and pedagogical management. Sampling was obtained using non-probabilistic, resulting in a sample of 110 teachers from the secondary level of the educational institutions of the Great School Unit Leoncio Prado and Milagro de Fátima, being validated by 3 expert judgments and obtaining a reliability of 0.767 in The Cronbach alpha for the instrument of institutional climate and 0.876 in the Cronbach alpha for the instrument of pedagogical management.

The results show that the relationship between institutional climate and pedagogical management of teachers is positive and very low after Pearson's correlation, reaching a coefficient of determination of 0.23% that these changes in pedagogical management correspond to the institutional climate, Therefore the general hypothesis is not accepted; In view of this, the following research project invites to reformulate policies of improvement on the pedagogical management and the institutional climate of all the public and private educational institutions of the city of Huanuco.

**Key words:** Management, pedagogical and institutional climate.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Durante el transcurso de los años he sido testigo como el clima institucional fue un factor predominante en la carencia de un buen desarrollo de la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas de la región de Huánuco, dejando atrás su relevada importancia estratégica y de esa manera conllevando a una improvisación curricular.

Batista (2001) la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Por lo tanto el desarrollo óptimo de la gestión pedagógica en los diferentes países se ve opacada por muchos causantes que son materia a estudiar, como una deficiente planificación curricular, una improvisada implementación de los ambientes, una ejecución y evaluación improvisada, que esta problemática caracteriza a muchas Instituciones Educativas de los países habla hispana. Además se sobre entiende que el resultado de los logros de los estudiantes será negativo, porque, los docentes se preocupará sólo en las actividades inmediatas y no en los de largo plazo que solucionan problemas educativos. “Cuando en una escuela prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no ¿quedar mal? ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas.”

En muchos casos se puede observar que el ambiente propicio y armónico va a influenciar en el desarrollo de la Gestión Pedagógica, tenemos: los estudios de Díaz, Gonzáles y Ortega (2005) que en su trabajo de investigación, realizada en Chile, resalta la importancia del clima institucional en el desarrollo de la Gestión Pedagógica en beneficio de estudiantes.

Se puede observar que en la actualidad las Instituciones Educativas de las diversas regiones del país, se evidencia una serias incoherencias con respecto a la Gestión Pedagógica por parte de los que conforman la organización, unos con aciertos y otros con desaciertos, siendo muchos factores que influyen en estos cambios en las Instituciones Educativas, por lo que fue muy necesario y urgente investigar el porqué y las causas que ahondan con mayor fuerza este problema, para así poder dar algunas alternativas de solución y mejorar la forma de actuar de todos los integrantes de las Instituciones Educativas y llevarlos finalmente al mejoramiento y cambio de actitudes de la sociedad de las regiones del país, que afecta negativamente al desarrollo de una buena gestión pedagógico de los docentes.

En nuestra ciudad la planificación curricular, implementación, ejecución y la evaluación, que son los que construye una buena gestión Pedagógica en los docentes del nivel de educación secundaria de las Instituciones Educativas de la ciudad de Huánuco, se ven afectados por muchos problemas que proliferan en la Instituciones Educativas de la Región de Huánuco. Estos van a repercutir que los docentes en nuestra región sean pobres su trabajo pedagógico y más aún se ve la ausencia de propuestas pedagógicas y esto conlleva a una baja calidad educativa. También es el caso de los docentes de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y de la Institución Educativa Milagro de Fátima, donde se evidenció que la comunicación organizacional no era tan fluida entre la parte directiva y la plana docente, además, no hay unas buenas relaciones interpersonales y esto va a obstaculizar el trabajo en equipo;

los factores que podemos mencionar es la cultura de los docentes, la poca capacitación realizada sobre esta materia, la dejadez y la falta de compromiso de las autoridades de educación para dar propuestas de solución a esto que viene aquejando al sistema educativo no desde ahora, sino ya desde muchos años atrás; los efectos que evidencia este problema es de que las instituciones educativas tiene una mala comunicación organizacional, no buenas relaciones interpersonales, un deficiente trabajo en equipo y todo esto se va observar en un mal desempeño de la gestión pedagógica.

## **1.2. Trabajos previos**

### **A. Nivel internacional**

En el trabajo de investigación de Duchi y Andrade (2001) titulado los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo Nataniel Aguirre de Colomi, Cochabamba: hacia una perspectiva de redes de EIB en Suscal Cañar, que dicho trabajo de investigación fue sustentado en la Universidad de San Simón (Bolivia); donde los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

La cogestión de lo administrativo y pedagógico se da solamente a nivel de sugerencias; el Director del núcleo es quien decide, no así la Asesora Pedagógica. Situación similar sucede con los otros actores. Las relaciones entre la JE y el Director son polarizadas. Esta situación no permite dinamizar las acciones en el interior del núcleo tal como propone la REB.

La doble función del Director le ha impedido cumplir acertadamente su labor administrativa. Esto se refleja en las reuniones esporádicas y poco frecuentes con los docentes, la no-designación de algunos directores encargados en las UESs y el descuido en su tarea pedagógica, ciñéndose solamente a las tareas administrativas

rutinarias (revisar planificaciones, revisar la asistencia de los docentes y controlar los libros de actas).

**Reflexión Crítica:**

En el siguiente trabajo de investigación podemos observar que es compromiso del Director para propiciar un buen desarrollo de la gestión pedagógico, además se llegó a la conclusión que los docentes más prefieren desarrollar la parte administrativas que las pedagógicas, y por ende, esto determinará el nivel académico de los estudiantes.

En el trabajo de investigación de Carvajal (2000) titulado importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar, que dicho trabajo de investigación fue sustentado en la Universidad de Santa María; donde el autor llegó a las siguientes conclusiones:

Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal civil calificado de la organización castrense hacia otras fuentes de trabajo.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

**Reflexión Crítica:**

Aquí podemos observar que en este trabajo de investigación el clima institucional es un factor determinante para el desempeño laboral en la formación castrense, además el investigador hace referencia que importante generar un buen clima institucional y de esta manera



dependerá la eficacia y la productividad de los miembros de la institución.

## **B. Nivel nacional**

En el trabajo de investigación de Joo (2004) titulado análisis y propuesta de gestión pedagógica y administrativa de las tics, para construir espacios que generen conocimiento en el colegio Champagnat, que dicho trabajo de investigación fue sustentado en la Pontificia Universidad Católica del Perú; donde la autora llegó a las siguientes conclusiones:

El análisis de la documentación del colegio nos refiere que no existe un planteamiento claro sobre el uso de las TICs, desde el ámbito pedagógico y administrativo, ello puede estar incidiendo en que el uso de los recursos no se esté dando de la mejor manera posible, tanto desde la mirada de inversión como desde el aporte educativo.

El presente trabajo exhorta la necesidad de realizar planes operativos a corto y mediano plazo para establecer evaluaciones y estándares dentro de la inserción de TICs en el colegio. Esto se debe traducir en un plan curricular donde se define la forma de transversalidad del medio.

### **Reflexión Crítica:**

En el siguiente trabajo de investigación se llega a una conclusión que los docentes de las diferentes instituciones educativas no desarrollan una buena gestión pedagógica ni administrativo, que incide en las utilización de recursos como son las TICs en el desarrollo del trabajo pedagógico.

## **B. Nivel regional**

En el trabajo de investigación de Castillo y Huaraca (2009) titulado autoestima y el clima institucional en docentes de las instituciones

educativas integradas en el distrito mariano Dámaso Beraún, en la provincia de Leoncio Prado. Año 2009, que dicho trabajo de investigación fue sustentado en la Universidad César Vallejo; donde las autores llegaron a las siguientes conclusiones:

Si existe una relación directa, dándose una correlación negativa baja entre el autoconcepto (autoestima) de los docentes con las relaciones interpersonales (Clima Institucional) en las instituciones educativas Integradas en el distrito de Mariano Dámaso Beraún, en la provincia de Leoncio Prado .año 2009.

Si existe una relación directa, dándose una correlación positivo baja entre la autoaceptación (autoestima) de los docentes y el trabajo en equipo (clima institucional) en las Instituciones Educativas integradas en el distrito Mariano Dámaso Beraún, en la provincia Leoncio de Prado.

### **Reflexión Crítica:**

En el siguiente trabajo de investigación el investigador llega a la conclusión que el clima institucional influye en el comportamiento y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas del distrito de Mariano Dámaso Beraún de la provincia de Leoncio Prado.

Además influye en la autoestima y el trabajo en equipo de los docentes y de esta manera llegar a dar propuestas pedagógicas.

En el trabajo de investigación Vela (2016) titulado clima organizacional y satisfacción del usuario externo - Hospital Regional Hermilio Valdizán – Huánuco – 2015, que dicho trabajo de investigación fue sustentado en la Universidad de Huánuco; donde la autora llegó a las siguientes conclusiones:

El 77,5% de trabajadores del hospital regional Hermilio Valdizán, refieren que el clima organizacional es inadecuado, sobre todo en los aspectos: motivación, remuneración y comunicación organizacional, liderazgo, innovación y recompensa.

El 82,2% de usuarios de consultorios externos, refieren estar insatisfechos con referente a la atención recibida, especialmente en las dimensiones: fiabilidad (horario de atención por parte del médico, dificultad para encontrar las citas); capacidad de respuesta (lentitud en la atención en el SIS, caja, laboratorio y farmacia); seguridad (examen físico incompleto y no le brindó el tiempo necesario para responder dudas), empatía (explicaciones poco claras sobre tratamiento, exámenes y problema de salud); aspectos tangibles (servicios higiénicos sucios y falta de personal para orientación).

El clima organizacional se relaciona negativamente en forma débil con la satisfacción de los usuarios externos.

### **Reflexión crítica**

En el siguiente trabajo de investigación la investigadora llega a la conclusión que el clima organizacional es inadecuado y además tiene una relación negativa en la satisfacción de los usuarios, esto nos quiere decir que no es determinante el clima organizacional en la satisfacción de los usuarios en esta investigación.

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

### **Clima Institucional**

#### **Aproximación Conceptual**

Es aquella estrecha relación que existe entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas. Kat y Katn (1995) nos

menciona que el enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de “clima organizacional” Peiró (2006).

El Clima Organizacional es un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. En síntesis, podemos concluir que el Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.).

### **Teorías del Clima Institucional**

Brunet (2004) inmerso en la definición de clima institucional se da una mezcla de dos importantes corrientes, una es el pensamiento funcionalista y el pensamiento de Gestalt.

El pensamiento de Gestalt siendo la primera nos dice que se centraliza en el desarrollo de su intuición, todo esto comprendida que es diferente a sus partes y su adición de éstas.

Aquí este pensamiento nos deja dos principios importantes de las personas: uno explica sobre la captación del orden de todas las cosas en sí, y como éstos están en el mundo; dos nos dice sobre cómo el

proceso de integración a nivel mental van a crear un nuevo orden. Esto nos quiere hacer entender que los individuos entienden al mundo que les rodea como acciones que perciben e infiere que su comportamiento depende muchas veces que visión tienen del mundo. Nos trata de decir que nuestra visión del entorno del trabajo es lo que de una u otra manera se va a relacionar con el comportamiento.

El pensamiento funcionalista, esto explica sobre cómo los individuos van a tener una dependencia en el ambiente que interactúan donde aquellas diferencias juegan un rol trascendental en el individuo tras la adaptación en su medio.

Cabe precisar que el pensamiento gestaltista nos mencionan que todo individuo se adecúa a su entorno ya que no cuenta con opciones, a diferencia que los del pensamiento funcionalistas van determinar el rol y la importancia en las diferencias individuales, ante esto diremos que cuando un individuo que trabaja va a tener que relacionarse con su entorno y con esta actitud va a determinar el clima organizacional.

Fundamentalmente cuando queremos relacionarlas a las dos vamos a evidenciar que cuando los conocimientos del clima organizacional se aplican van a tener algo en común que es el nivel de equilibrio que los individuos tratan de conseguir en la organización.

Todos los individuos necesitan toda información que provengan de su organización, para poder determinar los comportamientos que sean necesarios en la organización y de esta manera poder desarrollar un nivel de homeostasis que se pueda ser aceptado con su entorno que lo rodea, como ejemplo: un trabajador siente actitudes hostiles dentro de la organización, este trabajador estará ligado a comportamientos con carácter defensivo y de esta forma crear un nivel de equilibrio con su entorno, y todo esto porque dicha actitud anterior necesita de una respuesta defensiva.

Para Martín y Colbs (1998), nos refiere que las siguientes corrientes: los estructuralistas nos dice que el clima para que pueda surgir tiene que desarrollarse en el contexto laboral, como la extensión de la organización, como la centralización de la toma de decisiones y como éstas consiguen la descentralización, además los niveles jerárquicos que existen, las diferentes tecnología a utilizar y el moldeamiento de la conducta del individuo. Con esto no queremos precisar sobre la negación que la personalidad de cada individuo influye en la determinación de los sucesos de la organización, que especialmente están centrados en los factores de la naturaleza.

Los de la corriente humanistas nos precisa que el clima organizacional son aquellos conocimientos que el individuo tiene ante su entorno y el mundo y de qué manera se dan las interacciones entre las características del personal y de la organización.

Los del pensamiento sociopolítica y crítico nos determinan que el clima organizacional constituye una definición macro que va a juntar aquellos componentes de la organización, esto nos quiere decir que aquella actitudes inferiores, a los valores, aquellas normas y sentimientos que tienen todos los docentes.

Tras haber explicado sobre todas las corrientes y pensamientos que conceptualizan el clima organizacional, nos es importante presentar la teoría de los sistemas de organización que lo sostiene Likert. Esto nos va servir para poder estudiar la causa efecto del entorno de los climas y analizar el rol de las variables que integran el clima.

Este investigador argumenta que la visión del clima organizacional se relaciona en tres grupos determinados por variables de estudio. Una las causales, éstas se refiere al aspecto administrativo y organizacional como son las reglas, las competencias que se desarrollan, las reglas que se hayan determinado y las actitudes frente a la organización, etc.

Brunet (2004) las variables que se encuentran en las partes intermedias, nos dice que éstas manifiestan todo el estado endógeno y la salubridad de las instituciones educativas e integran los procesos de una organización, ante esto se puede señalar como la comunicación, la actitud, la motivación, la toma de decisiones y entre otras. Y finalmente tenemos a las variables finales que es el resultado que se consigue de las anteriores variables y que éstos tienen un impacto fuerte ante la producción y los haberes de la organización.

Cabe decir que es de importancia profundizar los estudios en aquellas variables intermedias ya que tiene un interés, pero sin dejar de analizar los resultados de la aplicación de los instrumento cualitativos que resulten de ellas, las consecuencias positivas es que nos permite proponer elementos de análisis que algunas veces se escurren en el desarrollo de la investigación.

Resalto los aspectos esenciales de todos los involucrados que nos van a permitir aclarar el objeto de estudio, y en conclusión se entiende que el clima organizacional con referente al contexto externo e interno es un sistema abierto en las instituciones educativas.

### **Escala de evaluación del clima laboral**

Se toma de referencia al estudio realizado por la Dra. Sonia Palma Carrillo para nuestra investigación, es considera como una de las investigadora que investigó más sobre el clima organizacional, con lo cual hemos citado algunas definiciones de su obra Manual de Escala del Clima Laboral como un sustento teórico.

La definición de cultura proviene del campo antropológico y de la ciencia sociológica, que nos dice que es aquel comportamiento colectivo de las personas donde se desarrolla por conductas, por decisiones, por desarrollo formal e informal donde nos explican un grupo de conductas

que planean una buena imagen ya sea de una manera externa o interna y esto se relaciona a la eficiencia y eficacia de la organización.

Furnham y Gunter (2001) nos menciona que la utilización de la definición sobre cultura se emplea según a la trascendencia que considera una administración moderna donde los elementos internos de una cultura organizacional ante aquellas estrategias administrativas y todo esto ante la proyección de la organización como un sistema social con carácter constructivista de los trabajadores.

Schein (1995) nos menciona que la participación de los líderes es importante en la incorporación de una cultura organizacional. Esto podemos decir que toda cultura se da ante las perspectivas que toda organización tiene y éstos se desarrollan frente a las experiencias de cada uno de sus miembros de la organización y los que se encuentran en su entorno social.

Podemos afirmar con esto que la cultura institucional no es más que el conjunto de los valores, de los hábitos adquiridos y de aquellas normas que prevalecen en toda organización y que lo practican todos los trabajadores, y de esta manera moldean su forma de comportamiento. Todo esto es comúnmente aplicado en todas las organizaciones empresariales, además en los hospitales y hay que precisar que se deben de considerar en todas las organizaciones.

Todo lo que está escrito y aprobado en temas de gestión es una norma, que direcciona a la organización y que respeta todos los miembros de una organización, ésta debe de estar clara y concisa y siempre debe de estar escrita en los documentos de gestión.

El MOF y entre otros documentos, mencionan que el clima organizacional es la visión personal de cada uno de los miembros sobre las cualidades de la organización y cuando evaluamos el clima



organizacional también vamos a estar evaluando la cultura organizacional y esta última es difícil de evaluar por su complejidad.

## **Comunicación Organizacional**

### **Definición**

Collado (2002) dice que la comunicación organizacional se puede conceptualizar de tres formas distintas, primero nos precisa que es un fenómeno que naturalmente se presenta no importando su tamaño en la organización, es aquel proceso social más significativo, se dice que sin ella las personas no lograría su desarrollo y no existiría la sociedad.

Diremos que no existe relación humana sin la comunicación y esto también se da en la organización, solo imaginasen que no haya comunicación en la organización. Ante todo esto diremos que la comunicación es el total de mensajes que se interrelacionan con todos los miembros de una organización y el público que está en su entorno.

Los mensajes que se dan en la comunicación se dan en varios niveles y diversas formas, ejemplo se pueden transmitirse a través de canales:

- Las Interpersonales
- Las Formales
- Los medios de comunicación
  - a. Descendentes: Son aquellos canales lo utilizan todos los administradores para enviar mensajes a las diferentes niveles dentro de la organización.
  - b. Ascendentes: Está comunicación sirve para la participación de todos los empleados en aquellas decisiones y el feedback que lo proporciona el director.

- c. Horizontales: Son aquellos que nos sirven la comunicación entre compañeros de diversas áreas y que para la organización es muy trascendental.
- d. Informales: Es un sistema natural de relaciones entre trabajadores es algo moderno que poco a poco ya van acostumbrándose, jamás lo administradores pueden ser ajenos a estos cambios solo deberán aprender y a usarla en beneficio de la organización y para un mejor desempeño laboral.

Como una segunda parte la comunicación se muestra como una disciplina que tiene como objetivo el estudio de que como se dan los fenómenos comunicativos en las organizaciones.

Fernández (1999) nos dice que finalmente, una comunicación organizacional también es entendida como un conjunto de técnicas y actividades direccionadas en la facilitación del flujo de mensajes entre los miembros de una organización o entre una organización y su entorno; o para influenciar en opiniones, en las actitudes y los comportamientos del público en lo interno y externo de la organización.

Desde esta perspectiva la comunicación organizacional se divide en la comunicación interna y la comunicación externa:

- Comunicación interna: Esto se da cuando todas las actividades están dirigidas por todas aquellas organizaciones para que mantengan las buenas relaciones entre sus miembros, utilizando diversos medios que les tengan integrados para que puedan desempeñar bien su trabajo.

- Comunicación externa: Son aquellos mensajes que se dan por la organización a sus partes interesadas con el fin de mantener una buena relación con ellos.

### **Características de la comunicación**

- a. La comunicación es integral: La comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical horizontal, interpersonal, intergrupala, e institucional.
- b. La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas: El concepto de cultura ha entrado con fuerza a las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación.
- c. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar solo algunos.
- d. Se puede decir que la comunicación es aquella responsabilidad compartida, como la comunicación es usual y todos lo hacen, entonces la responsabilidad de hacerlo de una manera correcta es de todos los involucrados, claro que algunos por su cargo debe ser más importantes que otros el manejo de información.

### **Necesidades de comunicación en la organización**

Se dice la existencia de diversos asuntos que a los trabajadores les es muy importante conocer y que estos se agrupan en tres categorías, y estas son:

a. Información en relación a la organización

Este primer rubro se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. Por increíble que parezca, hay empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo ignorando cosas tan importantes como objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión y la visión y los valores), las políticas o hasta los productos y servicios que ofrece.

Tampoco se cuenta con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización. Incluso se llegan a dar casos en que los empleados de la empresa reciben noticias tan importantes como la salida de su director general.... por los periódicos.

b. Información en torno al trabajo

Esta información se encuentra relacionada al trabajo y no es tomada con mucha seriedad en diversas organizaciones ya sea pública o privada. Se encuentran ahí todos los aspectos que los trabajadores necesitan saber y lo que supuestamente esperan de ellas, los lineamientos que se basan para ser evaluados sus desempeños y como están haciendo las cosas. Además se puede incluir toda la información que se necesita para que puedan desarrollar sus funciones y aquellas responsabilidades que les corresponde.

c. La información que afectan a su entorno personal y su entorno familiar

Por último, la gente necesita saber acerca de lo que pueda afectar directa o indirectamente a su entorno personal y familiar: económicos, beneficios, oportunidades de formación y ascensos, políticas de seguridad y salud, las políticas de gestión de recursos

humanos, actividades culturales, sociales y el de deportes donde todos pueden participar (Fernández: 1999).

Fernández (1999) nos dice que es claro que las múltiples necesidades de información es amplia en todas las organizaciones, la razón la cual no se satisface se debe a que la gente no sabe lo que necesita o a la escasa comunicación de los que dirigen las organizaciones.

### **Rol del comunicador en la organización**

Gibson y Otros (1990) dice: hoy en día muchas organizaciones están implementando áreas específicas donde los responsables son aquellos que tienen estudios de comunicador social, donde su función primordial es de ser el apoyo en los diversos procesos y la responsabilidad efectiva.

La función primordial de la comunicación dentro de la organización es la de apoyar en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Y esto se da en cuatro puntos:

- La de generar que todos los miembros de la organización reciban una información adecuada, fidedigna y eficaz sobre el entorno laboral. De estas situaciones los trabajadores necesitan estar informados y de esa manera sentirse un miembro más y lograr un buen desempeño.
- Un punto muy importante es la de generar la identificación de los trabajadores y esto se logra cuando se le hace sentir que es parte fundamental de la organización, haciéndole entender a la vez sobre la misión, visión y los valores de la organización, que estos relacionados a los principios de la organización va a servir que los

trabajadores estén orientados sus actividades diarias para la organización.

- Generar una cultura horizontal, donde las áreas y los niveles en la organización están integrados y mejorando su comunicación entre ellos, donde la consecuencia positiva es la fortalecer el trabajo en equipo y fomentar un clima favorable donde se facilitan el cumplimiento de los objetivos trazados y el buen desempeño de todos los miembros de la organización.
- Promover una imagen institucional adecuada y coherente del ideal de la organización ante la sociedad y las partes interesadas. El responsable del área debe ser minucioso en hacer creer a la población de lo que somos y no de utopías.

### **Trabajo en equipo**

#### **El trabajo en equipo**

Gutiérrez (2006) nos menciona que esto se refiere a la ejecución de un proyecto que se da de manera coordinada formando grupos de trabajo y mostrando una visión corporativa.

La evaluación del trabajo final nos e realiza de forma independientes, sino más bien de forma grupal, ante esto cada trabajador se encuentra especializado para un buen desempeño en la ejecución del proyecto.

La responsabilidad de cada uno va a determinar que cada equipo cumpla con sus funciones y de esa manera lograr una buena ejecución del proyecto, el trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de trabajadores que laboran juntas sobre el mismo tema, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en el que cada uno hace su

trabajo de forma individual y sin ser afectado por el trabajo de otros colegas, no forman un equipo.

Un ejemplo, unos trabajadores dependientes de un supermercado, cada trabajador es responsable de su área, lastimosamente no forman equipos de trabajo.

Unos médicos en una sala de operaciones (cirujano, anestesista, especialista cardiovascular, enfermeras, etc.) se conforma un equipo de trabajo, y cada miembro realiza una actividad específica todas las son fundamentales para que la operación sea eficiente y para ello todas las acciones deben de estar coordinadas.

### **Las Cinco “C” del Trabajo en Equipo**

Gutiérrez (2006) sustenta que el trabajo en equipo se basa en las "Cinco C":

1. Complementariedad: Cada miembro domina una parte del diseño del proyecto. Todo este conocimiento es necesario para hacer el trabajo.
2. Coordinación: la actuación de un líder debe ser organizada para adelante los proyectos planificados.
3. Comunicación: para el buen desempeño de los equipos de trabajo se requiere de una comunicación horizontal o abierta entre los compañeros, y es importante para poder coordinar los distintos desempeños personales.

Cuando se quiere hacer una comparación del equipo de trabajo diremos que éste es una máquina que tiene variados engranajes para que todo funcione bien, todos deben tener una perfección al funcionar cada uno y si algo falla, fallará el equipo.

4. Confianza: la confianza que tiene cada persona en el quehacer diario con respecto a sus compañeros. La confianza bien sostenida le hace aceptar y anteponer el éxito del equipo ante beneficios individuales.

Cada miembro intenta contribuir con lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros de equipo, Sabe que esta es una manera única de lograr su propósito y de empezar a confiar en sus compañeros.

Un ejemplo, en la sala de operación de trasplante todos los médicos especialistas que participan buscan que la operación sea un éxito. El médico del área de cirugía ante una operación no busca su beneficio personal, más bien la buena predisposición en el desenvolvimiento del grupo. Por el contrario si la cirugía fue un fracaso de nada va a servir la intervención exitosa del médico de manera personal.

5. Compromiso: cada empleado está empeñado en ayudar con lo bueno que tiene de sí, para colocar todos sus esfuerzos en conseguir el desempeño eficiente.

Una institución establece la ejecución de proyectos a un equipo en particular, Ellos reciben un objetivo dado, pero su planificación es autónoma y de esa manera para que puedan estructurar su plan de trabajo.

Responde el equipo a los logros obtenidos pero disfruta de la autonomía y se organiza como lo crea más conveniente. En acuerdo a esquemas el equipo sabrá adecuadamente tomar aquellas decisiones no esperando la autorización a los rangos del nivel superior.



Ejemplo:

Teniendo en cuenta un hecho muy particular que ocurrió que fue el reemplazo de varias monedas de los países europeos por el euro durante el año 2000, las instituciones bancarias incluyen especialistas de diversas ramas (bancarios, informáticos, auditores, abogados, especialistas en marketing, etc.). Una misión que tiene como finalidad la de coordinar las contingencias de todo el proceso de cambio que afectó mucho a la actividad bancaria.

Los asesores trabajan con equipos de trabajo; Al llevar a cabo una planificación, forman un grupo de trabajo donde se elige al jefe o coordinador, donde se integran expertos en los campos implicados (los informáticos, economistas, especialistas en impuestos, etc.). Su actuación no se relaciona con el buen trabajo de cada uno de los trabajadores, pero el trabajo grupal en conjunto.

## **Relaciones interpersonales**

### **Definición**

James (1974) nos dice que las relaciones interpersonales se entienden por la interacción recíproca entre dos o más personas. Donde involucra a los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.

Las relaciones interpersonales tienen su origen en la necesidad de buscar la socialización y son experimentados por todos. Las personas también interactúan entre sí, como todo ser vivo, como las personas individuales. Las reacciones de cada uno depende de los atributos característicos de los que vienen a establecer contacto entre sí. Es decir, una muestra diferente de la atracción o repulsión se establece en cada caso.

Si siguen contactándose constantemente, los participantes se tornan amigos o rivales; Pueden tornarse independientes o no; También puede sentir el resentimiento, gratitud entre otros.

Que cada persona reacciona frente a sus asociados eso es lo importante y crea un segundo marco de derechos y obligaciones.

Si siguen mutuamente asociadas las personas en una cantidad considerable de tiempo, nacen las orientaciones más constantes. Un sujeto puede desarrollar una afición muy grande pero otros pueden crear un resentimiento profundo hacia otras.

Las Relaciones interpersonales se refieren especialmente a las orientaciones mutuas que se desarrollan y cristalizan entre los individuos que se mantienen en contacto frecuente. La relación dependerá del carácter de los implicados en cada caso particular.

La formación de las relaciones interpersonales se da independientemente de las rutinas cotidianas y por consiguiente, puede desarrollarse una variedad de relaciones interpersonales porque en cada grupo organizado existen sobreentendidos comunes, a los cuales se orientan los sentimientos recíprocos de los participantes.

Según Adam Smith (s/f), la empatía se apoya en los sentimientos. Necesitan de cierta medida de identificación con otro sujeto, el reconocimiento del otro como ser humano, como una criatura que es capaz de elegir, sufrir, gozar, desear y tener sueños y por lo general de reaccionar de un modo aproximadamente igual a como uno mismo lo haría en circunstancias similares.

Buber (1977) nos da a conocer que es reconocer a otra persona como un "tú", es decir reconocer sus particularidades y que se esfuerzan por satisfacer un conjunto determinado de intereses.

Cuando muestra una ausencia la empatía, las personas son tratados como simples objetos. De lo cual, muchos contactos sociales que tienen lugar, están arrancados sus sentimientos; como por ejemplo, cuando tienen contacto con personas desconocidas y particularmente se consideran inferiores a una clase social o etnia.

Cuando los sentimientos adquirieron una forma tienden a auto-sustentar. Incluso cuando una interacción de los seres humanos es muy variable, a través de la percepción selectiva, una constante reafirmación de las personas esenciales. Para probar esta afirmación, hay que esperar la muerte de un ente querido, una estabilidad de sentimiento en una relación a esta persona es revelada más profundamente.

Los niveles de comunicación en las relaciones interpersonales es importante desarrollar un alto grado de perfección, mediante el conocimiento de las características, pensamientos, conocimientos, sentimientos, valores y actitudes que tenemos en nosotros mismos y en los demás.

### **Elementos de las relaciones interpersonales**

Se consideran elementos indispensables de las relaciones interpersonales son las necesidades, motivaciones, actitudes, comunicación, valores, convivencia y autoestima.

**Necesidades:** La necesidad de un estado de carencia o desequilibrio de una persona que lo motiva a buscar satisfacerlas en su totalidad, bien sea en el medio en que vive o buscando la satisfacción en otros ámbitos.

Una insatisfacción de las necesidades inevitablemente frustrada. Este es el punto de partida para el cumplimiento de los compromisos que deben satisfacer las necesidades de los trabajadores y las empresas. Una persona insatisfecha y frustrada difícilmente puede entender y adaptarse a variadas situaciones de la vida cotidiana y compleja.

Mahmoud y Otros (2004) en su estudio menciona que Maslow en su teoría las necesidades del hombre se desarrollan de abajo hacia arriba.

Se fundan los sentimientos en la propia capacidad para asumir el papel de una persona específica para identificar la identidad y definir situaciones Desde su punto de vista particular.

En la parte baja se encuentran las necesidades primarias como son: conservación de la especie, alimento, vestuario, vivienda, descanso.

Se encuentran en el segundo nivel aquellas necesidades que tienen que ver con la seguridad: y es el amor, la protección, el orden y el trato justo.

En el tercer nivel se encuentran aquellas necesidades que tienen que ver con la pertenencia. Aceptación, trabajo, amistad.

En el nivel siguiente que es el nivel cuarto se encuentran aquellas necesidades sociales como: la autoestima, el prestigio, la posición y el reconocimiento.

Y en el último nivel que es el quinto se hallan aquellas las necesidades que tienen que ver con la autorrealización: Logro, poder y excelencia.

### **Aproximación Conceptual de Gestión**

En el DRAE, gestión es “acción y efecto de administrar. Der. Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño”.

Según la RM 168-2002-ED. nos dice: que la Gestión educativa tiene la finalidad de propiciadora y de sostenimiento en la institución educativa, como en los aspectos en el campo administrativos y en el proceso enseñanza aprendizaje, además aquellos aspectos relacionados a una buena convivencia educativa buscando ente equitativos y eficientes; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Según Tedesco (1992) dice que la gestión entendida así, recae en los actores, directivos y no directivos del núcleo, quienes deben dejar de ser predominante ejecutores de instrucciones uniformes y pasar a ser gestores y creadores de alternativas apropiadas a cada uno de los contextos escolares.

### **Gestión Pedagógica**

El concepto de gestión, se liga a los problemas que se pretenden resolver y al objeto a estudiar; en un primer acercamiento al tema se visualiza como sinónimo de administración de una organización a la cual se le asignan el logro de ciertos objetivos, es la idea de una empresa, que requiere y necesita de un movimiento de las estructuras para que cumpla propósitos, esta idea asocia a un equipo directivo responsable del proceso, y una infraestructura pertinente y adecuada.

Otra concepción del proceso de gestión lo ubica en el ámbito educativo y como ya se había señalado de manera general la idea es que la gestión trasciende lo administrativo; y se relaciona con las ideas

de dirección, de autogestión y de práctica de gobierno y para la agenda pública.

Una idea implícita en la gestión es la de la no directividad, la autonomía y la participación de toda la comunidad educativa institucional en la elaboración, diseño, implementación y evaluación de los proyectos formativos.

Los cursos de gestión procesal, de gestión pedagógica didáctica - deben ser articulados en el aula; Para la gestión institucional - y la escuela de los contextos originales del diseño de las agendas públicas y políticas públicas estatales; Por supuesto, es necesario tener en cuenta el contexto de las políticas macro globales, la globalización y el uso y la influencia de las tecnologías de información y comunicación.

Se pueden considerar los siguientes procesos:

- a. Una gestión de la información, articular, relacionar en los procesos formativos con los sujetos, contextos teorías y conceptos; Estructuras organizativas; Como las aspiraciones dos sujetos y de la sociedad, una autonomía y una libertad en la práctica.
  
- b. El poder y la autoridad, para relacionar lo institucional o desde lo institucional, las políticas nacionales y en nuestro caso los procesos de federalismo y descentralización, reconstruir la función del Estado, hacia un Estado que garantice políticas públicas de calidad, de equidad y de justicia, par a lograr un bienestar social y de carácter humano.

## **Planificación Curricular**

### **Conceptos de Planificación Curricular**

Se dice que la programación es el proceso de previsión, secuenciación y distribución en el tiempo de los objetivos, acciones y recursos para desarrollar una actividad, teniendo como finalidad el logro de los objetivos, en el tiempo y a un costo menor. (eficiencia y economía).

En el campo educativo, la programación curricular se determina en el tercer nivel de gestión curricular, que consiste en la previsión, organización y cronogramación (distribución en el tiempo) de las capacidades, los contenidos y actividades pedagógicas concretas que se aplicarán en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En el área de la programación curricular envuelve la anticipada organización de los elementos que son partes en la ejecución durante el proceso de enseñanza - aprendizaje. Se decide deciden en ellas las capacidades, los contenidos, las actividades de aprendizaje, los recursos didácticos, las estrategias metodológicas y los criterios de evaluación que darán estructura al proceso de enseñanza y aprendizaje en el salón, taller, laboratorio o campo.

La gestión curricular en su tercer nivel diseña dos documentos técnico-pedagógicos: la unidad didáctica o de trabajo y la programación curricular anual.

La Programación Curricular a las preguntas generales responde como:

¿Para qué y qué enseñar?

¿Cuáles son las intenciones educativas u objetivos y cuáles los contenidos que los alumnos deben aprender?

¿Cuándo enseñar?

¿Cómo ordenar y distribuir en el tiempo los objetivos y los contenidos educativos?

¿Cómo enseñar? ¿Qué metodología y qué medios emplear?

¿Qué, cuándo y cómo evaluar?: Contenidos, momentos y estrategias para la evaluación.

### **Componentes de la Programación Curricular**

Sovero (2008) menciona que en toda programación curricular, sea el desarrollo de una acción educativa de una determinada asignatura, una programación de una Unidad de Aprendizaje o una programación anual necesariamente tienen que tener los componentes siguientes:

- Competencias
- Capacidades y actitudes
- Métodos y técnicas apropiadas
- Medios y materiales
- Tiempo
- Evaluación

#### **a. Competencias**

Whit (s/f) nos dice que competencias son las adquisiciones de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, que nos permiten tener la capacidad para actuar con eficiencia y satisfacción a uno mismo, en el medio natural y en la sociedad.

Se entiende a la competencia como una macrohabilidad que agrupa los tres tipos de aprendizaje: Conceptual (Saber), Procedimental (Saber hacer) y Actitudinal (Ser).

#### **b. Construcción de competencias**

Cuando vamos a elaborar las competencias es un error realizarlo de una manera aislada, más bien se debe de elaborar respetando la flexibilidad de la educación, utilizando la perspectiva cognitiva, dentro del aspecto estructural de la institución educativa.



Haciendo una comparación de competencias y actitudes, la primera es aplicable y que se determina en la ejecución, éstas no vienen predispuestas al nacer una persona, sino que se desarrollan constantemente en cada persona, de acuerdo a sus objetivos o lo que quiera alcanzar en su vida bajo las responsabilidades que exige la sociedad. La elaboración de las competencias tiene que estar relacionada de acuerdo a las necesidades que su entorno lo exige, respetando a los demás y a los cambios vertiginoso de la sociedad.

Todo esto se debe planificar de acuerdo al desempeño, tanto así que el estudiante pueda responder a diversas situaciones y las formas cambiantes en el desarrollo del trabajo.

### **c. Las competencias en el proceso educativo**

Se puede precisar que las competencias en el proceso enseñanza aprendizaje es la unificación de aquellos elementos que son indispensable en el campo educativo como es el conocimiento del área, las destrezas generales y la comunicación de diferentes puntos de vista. Se entiende por destrezas generales aquellas que nos permite desarrollar competencias y obtener resultados o destrezas desarrolladas como son: la problematización, determinar y ver la eficacia de la información, el trabajo en equipo, la comunicación en sus diversos usos, la utilización de nuevas tecnologías y resolver los problemas.

El enfoque de las competencias en educación, orientan el rumbo del aprendizaje, quien lo desarrolla lo realiza desde la intencionalidad de generar algo, relacionándolo con diferentes aspectos de la sociedad. Éstas son parte fundamental en el proceso enseñanza aprendizaje, que en su elaboración de dicho proceso no solo valora el desempeño, sino los resultados del conocer.

#### **d. Nuevo significado de aprender**

Arnaz (1981) nos menciona que en el proceso enseñanza aprendizaje está orientado en la visión del desarrollo de competencias, donde nos menciona que el aprendizaje está se relaciona con la identificación con lo que hemos producido y esto implica el reconocimiento de los métodos que se utiliza para construir nuestros nuevos conocimientos. Donde al concluir cada etapa que se desarrolla se evaluará a los estudiantes sus resultados en base a las competencias.

El enfoque de las competencias en educación es una perspectiva del conocimiento y del desarrollo de destrezas de una manera sistemática, que se precisa desde las funciones y asignaciones particulares. Determina como aquel resultado de los estudiantes que son capaces a poder lograr o producir algo al concluir un proceso de enseñanza, esto se va a determinar tras una evaluación donde va a comprobar que los estudiantes son capaces de desarrollar algo en base a lo aprendido.

#### **e. Capacidades y actitudes**

Arnaz (1981) precisa que es la agrupación de aquellos recursos y conocimientos que son propios de toda persona que le sirve para poder desarrollar una tarea específica. De tal modo, que esta visión está relacionado con el campo educativo, la asociación de nuevos conocimientos y herramientas va a poder determinar un buen desenvolvimiento en la sociedad. También se puede determinar a la capacidad como las diversas posibilidades que tiene todas las personas ante un hecho.

Desde un aspecto general, todos los estudiantes poseen múltiples capacidades y muchos de éstos no son consciente, porque si vemos que muchos se enfrentan con diversas tareas y para

solucionarlo no se escatiman los recursos que van a utilizar especialmente. Todo esto responde a los hechos que se enfrentan donde se aplican las aptitudes adquiridas, En principio algunos estudiantes pueden mostrar poca destreza y desconocimientos ante muchas circunstancias, donde poco a poco va a comprender su poca capacidad para el desarrollo de ciertas situaciones, lo siguiente es cuando tiene que adquirir y utilizar los diversos recursos de una manera consciente, donde finalmente todas aquellas aptitudes se van a tornar inconscientes. Implica que las personas más adelante puedan tener un gran desempeño en diferentes actividades casi sin poner mucha atención en ello, como un ejemplo tenemos que muchos deportistas hacen uso de diversas técnicas que ni siquiera piensan en ellos, la respuesta se puede determinar cuando los estudiantes han logrado desarrollar un nivel de capacidad muy interiorizado.

Hay que aclarar que no todas las capacidades de la persona son adquiridas durante su desarrollo. Sino, que hay algunas de ellas que son innatas. Y que algunas se pueden considerarse más importantes, esto depende en que algunas pueden ayudar a las otras. Como un ejemplo se tiene que para la enseñanza en el campo de la ciencia es necesario tener un nivel de desarrollo muy alto del raciocinio que es algo propio de todas las personas.

Cabe mencionar que es importante querer agregar siempre nuevas capacidades para poder enfrentar los nuevos desafíos que nos presentan y encontrar una mejora continua en nuestras vidas, no solo esto es suficiente con la formalización de la enseñanza, sino que también depende la mayoría de las veces el mismo auto preparación de los estudiantes.

#### **f. Tipos de Capacidades**

Se puede mencionar que existen tres tipos de capacidades importantes:

- El manejo de información
- El manejo de Procedimientos
- La reflexividad

#### **Manejo de información**

Flores (2007) menciona que la definición del conocimiento se entiende por todos los hechos, leyes, y principios muy relevantes que nos permite que la capacidad de acción pueda mejorarse y enriquecerse ante el mayor manejo de información.

#### **Manejo de Procedimientos**

Flores (2007) nos dice que es la habilidad o destreza en el uso de estrategias y de algunas técnicas para aplicar de una manera adecuada en una determinada acción.

#### **Reflexividad**

Flores (2007) menciona que es aquella capacidad de tener un pensamiento netamente crítico, donde ecuánimemente va a evaluar las consecuencias de sus acciones.

#### **g. Método**

Valera y López (20016) nos dice que son todas las actividades en conjunto, técnicas y actos seguidos estructuradas y aplicadas para conseguir objetivos. Se puede decir se diseñada un sendero donde nos permite alcanzar nuestros objetivos. Donde sea factible nuestra vida. En donde constantemente iremos repitiendo los métodos, las acciones, y de esa manera no tener que aplicar el raciocinio. Y tenemos algunos ejemplos de métodos:

**i. Método del descubrimiento guiado**

Este método nos dice que los alumnos tienen el derecho de participar en aquellas actividades que se han planificado, programados, que se van a ejecutar y evaluar durante el proceso educativo.

**ii. Método dialéctico**

Vemos aquí que esto se da en desarrollar un tema aplicando en tres etapas importantes, La tesis (donde se encuentra el planteamiento y las primeras ideas del trabajo), la antítesis (donde encontramos la oposición y las segundas ideas del trabajo) y por último tenemos a la síntesis (aquí encontramos los resultados y la interrelación de la tesis y antítesis, además de la tercera idea del trabajo).

**iii. Método lúdico o de juegos de aprendizaje**

Aquí nos accede a la aplicación de un aprendizaje lúdico, estructurados diversas actividades que son amenas para los estudiantes donde se aprovechara incluir contenidos temáticos relacionados al curriculum que el docente lo va aprovechar de una manera eficaz.

**iv. Método socializado**

Considerado como una actividad activa donde los profesores y estudiantes van a formar agrupaciones de aprendizajes que permitirá una comunicación más fluida y de esa manera generar la cooperación en la participación de los estudiantes, el aspecto cooperativo en el trabajo, la participación corporativa, la responsabilidad social, las buenas decisiones en el grupo y el buen trabajo en equipo.

## **h. Técnicas**

Cooper (1999) nos señala que está considerado como la forma o la manera de utilizar las técnicas educativas para conseguir cumplir los objetivos trazados o se puede también afirmar que son los métodos que se usan para desarrollar los objetivos. "El método indica el camino y la técnica muestra cómo recorrerlo". Además se puede decir que en la actualidad los conocimientos buscan la necesidad de plantear aquellas técnicas de carácter interactivas y múltiples a la vez.

Tenemos algunos ejemplos de técnicas:

### **Discusión de grupo**

Esta técnica es de una utilización constante en los docentes y tiene la ventaja que nace finalmente un producto más rico ya que tiene el aporte de muchos individuos y da un punto inicial, cuando ponemos una situación a un grupo de personas se puede captar rápidamente qué pasa y se toma como elemento importante en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje

### **Philips 66**

Esta técnica es muy eficaz. En el salón los de la primera fila de adelante se dan vuelta y discuten durante un período de seis minutos un tema y llegan a una conclusión.

### **Dramatización**

Cooper (1999) dice si nos referimos en términos de técnica es más profundo, donde se busca desarrollar los juegos de roles y ahí notaremos cosas que normalmente no lo percibimos, es una representación de situaciones y problemas de la vida cotidiana.

## **Lluvia de Ideas**

Cooper (1999) precisa que esta técnica inicia de una conjetura permitiendo la solución o posibles soluciones, donde se permite a los estudiantes sin límite su participación y evocación de ideas y es donde ellos van a partir de situaciones obvias y de ahí de manera constructiva llegar a las ideas deseadas o como se podría decir geniales que se estructuran en la mente sin perder la relación del tema y las ideas centrales. Todo esto se determina cuantas situaciones nuevas queremos crear para resolver un tema determinado en los estudiantes.

### **i. Tiempo**

Interviene el tiempo en la experiencia en el campo educativo de una manera es significativo donde nos ayude a conseguir el desarrollo de las competencias. Las actividades escolares de una manera u otra se ocuparon en la estructuración o la planificación del tiempo, todo esto estipulado en las políticas del sistema, que nos otra cosa como dividir al año en dos semestres académicos y a la vez cada semestre académico en dos bimestres y los bimestres en meses y a la vez estos meses en horas semanales pedagógicas de 45 minutos en el aula.

El tiempo no se planifica como el resultado de dividirlo con el número de los estudiantes que requiere desarrollar una capacidad o competencia y por lo tanto dicen que es primordial para los profesores, por esa razón se pide que diseñe una buena diferencia entre cronología y temporalización y dosifique bien su tiempo y planificala.

### **j. Evaluación**

Bretel (2002) menciona que en la actualidad la educación está implicada en la enseñanza, por lo tanto, no es obviamente el principal objetivo de aquellos proyectos educativos que cumplen la

simple transmisión de conocimientos. Así de esa manera se crea una necesidad de tener en cuenta en el desarrollo formativo del estudiante, donde se busca que los estudiantes tengan un auto aprendizaje, como parte de su desarrollo personal, como una perspectiva educativa se dice que la evaluación busca encontrar una nueva dimensión en la que los profesores tienen que diferenciar y hacerla propia su desempeño docente.

### **Niveles de planificación curricular**

Esta diversificación curricular está planificada en tres niveles, que son interdependientes entre sí y que se nutren mutuamente; cada nivel se forja en documentos técnico-pedagógicos que direccionan el trabajo de los docentes.

#### **a. Planificación curricular de nivel nacional**

Se refiere al Diseño del Currículo Nacional, que es común a todo el país, y elaborado por el Ministerio de Educación; se plasma, además, en el Diseño Curricular Básico y en el Catálogo Nacional de Títulos y Certificaciones elaborados por el MED.

El Diseño Curricular Básico (DCB) contiene las capacidades y contenidos básicos del área.

#### **b. Planificación curricular a nivel Regional**

Se refiere al Proyecto Educativo Regional y a los Lineamientos de Política Educativa Regional; es elaborado por las Direcciones Regionales de Educación y contiene la propuesta de prioridades y demandas regionales y locales.



### **c. Planificación curricular a nivel de Institución Educativa**

Es el proyecto de curricular diversificado por la institución educativa, es elaborado por la comunidad educativa, considerando los Lineamientos de Política Educativa Regional y el proyecto educativo institucional. Se evidencia en el proyecto curricular de centro y la programación curricular anual.

### **Operacionalizar el Curriculum**

Nos dice Eyzaguirre (2004) el objetivo principal de la educación a nivel nacional corresponde a los logros que se consiguen del curriculum y al desarrollo de los contenidos obligatorios formulados para los doce años de la etapa escolar. Esto implica formar estudiantes en sus habilidades básicas desde el inicio, logrando una instrucción académica fortalecida que acceda a los estudiantes “hablar, leer, escribir, calcular y razonar bien, así también el logro de un conjunto de conocimientos extensos y articulados, que permita a los estudiantes de tener una integración social, tener un desempeño exitoso en el mundo, y desarrollar al máximo su potencial académico.

### **Implementación**

#### **Fase de Implementación**

A partir de la definición de las prioridades, y de los recursos existentes, en función con los objetivos y metas a lograr, los responsables del plan determinarán las actuaciones, medidas a acometer, seleccionando los instrumentos (medios) necesarios para emprender aquellas.

Esta fase algunos lo consideran como el desarrollo previo a la ejecución del proceso enseñanza – aprendizaje, que es la adquisición

de todo aquello que se considera en la estructuración de la programación curricular para su ejecución.

Según el Dr. Quiroz (s/f), esta fase se considera como un proceso permanente, continuo, estrechamente ligado a las diferentes actividades educativas.

En esta fase se realizará un listado de todos los requerimientos (materiales y humanos) mínimos para la obtención de los objetivos y metas que se hayan propuestos en los lineamientos básicos educativos. Se puede considerar como acciones inseparables a esta fase:

- La actualización y la capacitación de los recursos humanos que van a intervenir en la estructuración del diseño y del desarrollo curricular
- Además se hará la selección y la elaboración de los medios y material educativo que se va a utilizar.
- La buena infraestructura y el buen acondicionamiento para que puedan desarrollarse los diversos elementos curriculares proyectados en el plan de estudios.
- La realización de constantes coordinaciones para la elaboración y ejecución de la programación curricular.
- La elaboración de los documentos normativos y técnico metodológicos que estén relacionados al
- diseño y desarrollo curricular educativo.

## **Ejecución**

### **La Función Mediadora del Docente**

Se considera que el docente juega un rol muy importante hacia el estudiante, donde se va a considerar ser aquel trasmisor de

conocimientos nuevos donde es el motivador para la adquisición de conocimientos y guiador donde supervise el desarrollo del aprendizaje.

Casi en todo momento es un ente organizador el profesor y un mediador entre los estudiantes y los nuevos conocimientos.

Cooper (1999) menciona que las áreas que le compete al profesor donde se supone que el profesor ayuda a sus alumnos a estructurar sus nuevos conocimientos, a crecer como persona y a comprender que es el principal actor crítico de su realidad.

Estas áreas de competencia que los docentes deben considerar son: Conocimiento del aprendizaje, desarrollo y comportamiento humano, aquella materia que enseña debe tener altos conocimientos y estrategias educativas donde fomenten la adquisición de aprendizajes de los estudiantes y de esa manera van a motivar que el conocimiento sea pragmático en el desarrollo de todas las materias.

Maruny (1989) nos dice que no es exclusivamente enseñar el brindar información alguna, sino la de orientar a procesar la información (el aprendizaje), sabiendo detectar los aprendizajes previos en los estudiantes, donde tienen la capacidad de aprender en un momento dado y esto se debe a sus diferentes y variados estilos de aprendizaje. Consideraremos que la principal labor del profesor es la de servir de guiador en el proceso constructivista de sus estudiantes.

Belmont (s/f) precisa sobre el rol principal del profesor es la de beneficiar en el estudiante el sostenimiento y el progreso de estrategias cognitivas que estarán fundamentadas en lo interpersonal y las experiencias.

La definición que se le da a la transferencia de responsabilidad consiste en que el profesor fomentará los nuevos conocimientos en los

alumnos con el fin de conseguir sus metas y propósitos, dando aquellas responsabilidades a los alumnos y de esa manera lograrán su dominio propio. En la capacitación del profesor se requiere principalmente una gama de estrategias de enseñanza aprendizaje, de construcción y control de grupo donde se busca la flexibilidad y la adaptación, el de tener motivación e instrucción a los estudiantes y al contexto de su clase, de tal forma que el docente pueda inducir la mencionada transferencia de la responsabilidad para promover el aprendizaje, ya que es necesario que el docente conozca las características, carencias y conocimientos previos de sus estudiantes, así como la tarea de aprendizaje a realizar, los objetivos perseguidos, el sentido de la actividad educativa y su valor real en la formación del estudiante. Los docentes tienen como labor la de graduar la dificultad de las tareas y proporciona al estudiante los soportes adecuados para afrontarlas. No existe en esta interacción educativa solamente la asistencia del profesor al alumno, sino que ambos gestionan conjuntamente la enseñanza y el aprendizaje en un proceso de participación guiada. El docente debe tener características constructivistas, debe respetar las opiniones y las propuestas de sus estudiantes, no llegar a ser vertical en cuanto a su autoridad, ideas, perspectivas y opciones profesionales y personales.

Una adecuada relación interpersonal se debe implementar con los estudiantes donde se valore el respeto, tolerancia, empatía y con una convivencia solidaria. Los docentes deben de no ser un simple trasmisor de información, sino la de motivar al estudiante donde se planteará los desafíos y los retos que modifiquen sus conocimientos, creencias, actitudes y comportamientos.

### **Yo mismo como Profesor**

Díaz (2002) menciona que es donde los valores deben de tener concordancia con las actitudes de docente, como hemos visto

anteriormente que nosotros no solo somos entes pasivos, sino, que debemos ser aquel que apoya el proceso de información y las facilitaciones que los estudiantes necesiten para desarrollar sus aprendizajes, y ser motivadores e innovadores dentro y fuera de las aulas.

### **Yo mismo frente a mis estudiantes**

Díaz (2002) dice que la reflexión sobre el proceso del actuar docente, otra de las estrategias que permite una aproximación a la función real que viene cumpliendo el docente, es la de aplicar un instrumento de evaluación donde va a permitan conocer la apreciación del estudiante acerca de del desempeño del docente y por supuesto si cumplen su funciones como tal.

### **Evaluación**

Nos va a permitir la evaluación del currículo establecer el valor como recurso normativo principal de un proceso concreto de enseñanza aprendizaje, para determinar la conveniencia de consérvalo, modificarlo o sustituirlo.

Esta actividad por formar parte de la planificación curricular debe caracterizarse según Arnaz (1981) por ser: deliberada, sistemática y permanente, desde el momento en que se inicia la construcción del currículo.

Arnaz (1981) dice que se hace necesario distinguir dos facetas de la evaluación curricular: la evaluación formativa y la evaluación acumulativa, que son distintas al tipo de información disponible en el tiempo de emitir un juicio de valor, pero son semejantes cuando vamos valorar el currículum.

La evaluación acumulativa es distinguida en cuatro tareas importantes. La coherencia se debe evaluar entre los diversos elementos que integran el currículum, a lo que denominaremos coherencia interna (la coherencia que existe entre los objetivos, contenidos, actividades, metodología, criterios e instrumentos de evaluación (coherencia interna horizontal); y la relación que existen entre los lineamientos de doctrina curricular y los demás procesos del currículo, a esto llamaremos coherencia interna vertical.

La coherencia externa, se refiere a la relación y coherencia que existe entre el diseño curricular y su adecuación a las condiciones sociales de la institución educativa.

De tal modo que los sujetos que realizan la evaluación del currículo, se consideraran: una evaluación interna y evaluación externa.

La evaluación interna, se realiza por algunos o todos los miembros que laboran dentro de la institución educativa y, la evaluación externa, esto es cuando lo realizan los expertos de otras instituciones. Estos tipos de evaluación ambos deben conllevar a la elaboración de juicios de valor lo más coherente posible y una adecuada y una oportuna toma de decisiones en beneficio del logro de los propósitos propuestos en la formulación de lineamientos curriculares (Bretel: 2002).

### **Definición de Términos**

- **Actitud:** Gibson y Otros (1990) dice que cuando una persona tiene la disposición de comportarse de una manera según aquellas características de su personalidad.
  
- **La actitud laboral:** Gibson y Otros (1990) dice que es la única tendencia hacia el trabajo condicionado por un conjunto de factores innatos, adquirida, internos o externos al trabajador.

- **Cultura organizacional:** James (1974) se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y se distingue una organización de otra.
- **Clima organizacional:** James (1974) nos dice que es el elemento importante de la apreciación del trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en el lugar de trabajo.
- **Currículo:** Arnaz (1981) menciona que es el resumen sistemático de los aspectos relacionados con la planificación y desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Responsabilidad:** Gibson y Otros (1990) dice que es la percepción de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- **Relaciones:** Gibson y Otros (1990) menciona que es una percepción de los miembros de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo y buenas relaciones sociales entre pares y entre patrones y subordinados., entendiendo la existencia de dos clases de grupos dentro de toda organización.
- **Rendimiento académico:** Batista (2001) nos dice que son aquellos resultados obtenidos por cada estudiante, evaluados en un periodo respecto a las asignaturas, para el presente estudio considerado en un semestre.
- **Satisfacción laboral:** Gutiérrez (2006) dice que es la actitud del empleado contra su propio trabajo, esta actitud se basa en estas creencias y valores del trabajador que lo desarrolla desde su propio trabajo.

- **Valores:** Gibson y Otros (1990) precisa que aquí están los principios o las directrices de conducta que orientan el comportamiento de las personas en la sociedad y en el entorno laboral.

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

##### **Problema General**

¿Cuál es la relación en el clima institucional y la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017?

##### **Problemas Específicos**

¿Cuál es la relación en la comunicación organizacional y la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco?

¿Cuál es la relación en el trabajo en equipo y la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco?

¿Cuál es la relación en las relaciones interpersonales y la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco?

#### **1.5. Justificación del estudio**

La presente investigación se enfocará en estudiar la relación que tiene el clima institucional en la práctica de la gestión pedagógica, ya que con



este estudio nos permitirá mostrar aquellos cambios que se da en la gestión pedagógica tras la mejora del clima institucional, además con este estudio nos permitió presentar una propuestas para mitigar los efectos de un mal clima institucional en las instituciones educativas.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de todos los agentes educativos de las Instituciones Educativas, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal docente, considerando que el clima institucional es un factor determinante en la eficacia de la gestión pedagógica tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la institución, y lógicamente mejorar el desarrollo de la gestión pedagógica para una buena calidad educativa.

El crear un punto de equilibrio entre estas dos variables permitirá a las instituciones tener un buen clima institucional entre sus agentes y de esta manera un buen desarrollo de gestión pedagógica.

La investigación es viable, primero porque existe abundante información y segundo porque los directores de las instituciones educativas van a permitir el estudio y las propuestas planteadas.

### **Justificación científica**

En este sentido, Maldonado (2006) y Pérez de Maldonado (2000) coinciden en plantear la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o atmósfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo.

El desarrollo de la organización implica el cambio del patrón de relaciones que posee, por supuesto que esto involucra a la propia organización y su clima. Lo que ocurre es un desarrollo del patrón, no las unidades separadas que comprende ese patrón. La ecología de las organizaciones, desde esta perspectiva, plantea que las organizaciones y sus ambientes de trabajo, están comprometidos con un patrón de cocreación, donde cada uno produce y potencia al otro. Así se comprende el porqué las organizaciones son capaces de influenciar la naturaleza de su ambiente. Ellas juegan un rol activo en la delineación de un futuro exitoso, especialmente, cuando actúan concertadamente atendiendo su clima.

De esta manera, señala Sulbarán (2002): El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permita a la persona entender porqué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales. En fin, una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico–conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes.

En consecuencia, es importante para la gerencia mirar la organización con una visión amplia, integradora, realista y no sesgada por los términos o las teorías gerenciales de moda, que con frecuencia ofrecen soluciones y modos de pensar sobre la organización considerando

siempre las realidades culturales y las coyunturas de una organización en particular; por esto los gerentes buscarán construir un ambiente laboral o clima organizacional que propicie el logro de los objetivos reconocidos y deseados al emplear sus conocimientos sobre la realidad organizacional, sobre la cual mantienen creencias y opiniones, y dándole cabida al conocimiento de las creencias y opiniones de sus colaboradores.

Como menciona Martínez (1999) que así como la cultura, todas las organizaciones tienen un ambiente endógeno o como se conoce un ambiente organizacional específico, y que esta tiene sus propias características y le hace muy diferente a los demás, esto se dan tras las interacciones de aquellos caracteres de la personalidad de los trabajadores, con las partes estructurales de una organización y que influyen directamente en los trabajadores, de esta manera moldeando su visión y perspectiva que a lo largo o corto va a tener que repercutir en su desempeño laboral y la parte conductual.

Según de Keith (1986) nos conceptualiza el clima organizacional y nos dice que es aquel ambiente humano donde se desarrollan las actividades de los trabajadores y donde son influenciados de todo lo acontece dentro de la organización, se puede concluir esta parte que el ambiente se interrelaciona con los caracteres de los trabajadores, moldeando su conducta del trabajador.

Gibson (1990) nos menciona que el clima institucional es “un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización”.

James y Jones (1974) nos dice al estudiar la conceptualización del clima institucional se va hacer desde tres perspectiva como la estructural, el perceptivo y el interactivo

Como acercamiento a la primera perspectiva de definición estructural, diremos que el clima de la organización es propio a ésta y más aún es su naturaleza que no puede estar desligada a la institución a diferencia de las perspectivas de cada uno de sus trabajadores.

Esto nos lleva a tener en cuenta que para los autores mencionados arriba nos dicen que este clima es aquellas características que se refiere a una institución y como esta se diferencia a otras, que al pasar el tiempo van a estar relacionados a las acciones conductuales de los trabajadores dentro de éstas.

A diferencia de la perspectiva estructurada, el origen del clima se localiza en aquellas propiedades organizacionales, ahora la perspectiva perceptiva explica que el origen del clima de los trabajadores, ya se comprende como un desarrollo de los aspectos psicológicos y condiciones institucionales, viéndolo como un producto cognitivo.

El enfoque perceptual realiza una definición deductiva del clima institucional, donde responde a la controversia que une la percepción del clima con los valores, actitudes u opiniones de los trabajadores, incluso teniendo en cuenta el nivel de satisfacción. Teniendo en cuenta la visión de ésta, donde se perciben el clima de la institucional de acuerdo a las necesidades que la organización pueda cumplir.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis General**

El clima institucional se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

### **Hipótesis Nula**

El clima institucional no se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

### **Hipótesis Específicas**

**H<sub>1</sub>.** La comunicación organizacional se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

**H<sub>2</sub>.** El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

**H<sub>3</sub>.** Las relaciones interpersonales se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

## **1.7. Objetivos**

### **Objetivo General**

Demostrar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

### **Objetivos Específicos**

Determinar la relación de la comunicación organizacional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

Determinar la relación del trabajo en equipo con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

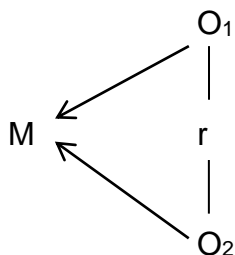
Determinar la relación de las relaciones interpersonales con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

Hernández y otros (2010) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado”

Según Hernández y otros (2010) menciona que nuestra investigación corresponde al diseño correlacional por cuanto este tipo de estudio está interesado en la determinación del grado de relación existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de relación existente fenómenos, con la siguiente fórmula:



Dónde:

M: Muestra

O<sub>1</sub>: Observación a la variable 1 (clima institucional)

O<sub>2</sub>: Observación a la variable 2 (gestión pedagógica)

r : Relación existente entre las variables

“M” es la muestra donde se realiza el estudio, es decir en los docentes de las Instituciones Educativas pública y privadas del nivel secundaria de la ciudad de Huánuco, siendo los subíndices “x,y,” en cada “O” nos indican las observaciones obtenidas en las dos variables distintas: Clima Institucional y Gestión Pedagógica (x,y), y finalmente la “r” hace mención a la posible relación existentes entre variables estudiadas

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Variable 1: Clima institucional**

Dimensión 1: Comunicación organizacional

Dimensión 2: Trabajo en equipo

Dimensión 3: Relaciones interpersonales

### **Variable 2: Gestión Pedagógica**

Dimensión 1: Planificación curricular

Dimensión 2: Implementación

Dimensión 3: Ejecución

Dimensión 4: Evaluación

**Variables Interviniente:** Condición Laboral

Sexo de los docentes

### **Variable independiente: Clima Institucional**

Ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus Integrantes.

Abarca medios de relaciones entre actores, formas en que se definen las normas, el liderazgo de directivos, el sentido de pertenencia a la institución, la participación activa de sus miembros, los canales de comunicación, las relaciones humanas.

### **Dimensión 1: Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se entiende, según Carlos Fernández Collado, como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de



la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

### **Dimensión 2: Trabajo en equipo**

Según el texto del MED, Compromiso del Maestro: Formación en la práctica (2004:75) Trabajar en Equipo es una manera de realizar las cosas, de alcanzar una meta, superando los conflictos. Muchas personas que trabajan juntas o hacen cosas juntas, piensan que trabajar es cumplir con lo que se comprometieron con responsabilidad. Sin embargo trabajar en equipo es más que eso.

El trabajo en equipo es todo un reto, que se aprenderá a superar en la medida en que se desarrolle asertividad, autoconcepto y autoimagen positivos, que son la base de una autoestima alta. Todo ello ayudara a afirmar la identidad del adulto que desempeña un rol social de enorme trascendencia, ser educadores.

### **Dimensión 3: Relaciones interpersonales**

Nuestras relaciones con otras personas expresan las percepciones, variaciones, expectativas y/o prejuicios que tenemos de ellas a pesar de que los docentes afirman de manera rotunda principio de igualdad en sus relaciones interpersonales, en la realidad cotidiana las cosas son muy distintos. Es distinta porque en cualquier relación interpersonal expresan preferencias o rechazos, se generan afectos o desafectos, se sienten simpatías o antipatías, se establecen alianzas o guerras.

### **Variable Dependiente: Gestión Pedagógica**

El concepto de gestión, se liga a los problemas que se pretenden resolver y al objeto a estudiar; en un primer acercamiento al tema se visualiza como sinónimo de administración de una organización a

la cual se le asignan el logro de ciertos objetivos, es la idea de una empresa, que requiere y necesita de un movimiento de las estructuras para que cumpla propósitos, esta idea asocia a un equipo directivo responsable del proceso, y una infraestructura pertinente y adecuada.

### **Dimensión 1: Planificación curricular**

Planificación curricular es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizar en experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. Orientar sus esfuerzos al diseño y elaboración del Plan Curricular, en el cual están estructurados todos los componentes (campos) que debieran ser considerados.

### **Dimensión 2: Implementación**

Se busca dotar a la educación de todo aquello que contribuya a garantizar el éxito de la educación: capacitación de docentes, adquisición de medios y materiales de aprendizaje, construcción o ambientación de los escenarios educativos coordinaciones diversas, entre otras.

### **Dimensión 3: Ejecución**

Combinación en la acción de todos los elementos educativos programados, en él se aplican los planes y programas curriculares. De este proceso depende en gran medida el éxito o fracaso de la educación.

### **Dimensión 4: Evaluación**

Un proceso que implica recogida de información con una posterior interpretación en función del contraste con determinadas instancias de referencia o patrones de deseabilidad, para hacer posible la emisión de un juicio de valor que permita orientar la acción o la toma de decisiones.

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	OPERACIONALIZACIÓN				
	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<p><b>VARIABLE 1</b></p> <p>Clima Institucional</p>	<p>Gibson (1994) nos menciona que el clima institucional son las propiedades del ambiente que sienten los empleados como algo muy importante en su ámbito laboral, y que estos son la fuerza que determina en la conducta. Son características psicosociales en el centro laboral.</p>	<p>Se aplicó a los docentes de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria la encuesta N° 01 sobre clima institucional donde se procesó los resultados para tener las siguientes conclusiones y recomendaciones.</p>	<p>Comunicación Organizacional</p>	<p>Expresa lo que siente y piensa de manera eficiente.</p> <p>Promueve diálogo, debates y discusiones.</p> <p>Incentiva la comunicación.</p> <p>Expresas sus ideas sin temor.</p>	Ordinal
			<p>Relaciones Interpersonales</p>	<p>Establece relaciones interpersonales en forma asertiva.</p> <p>Muestra conducta que inspira confianza.</p> <p>Reacciona impulsivamente cuando se siente atrapado.</p> <p>Confía poco en los demás.</p>	
			<p>Trabajo en Equipo</p>	<p>Realiza trabajos en equipo dentro de su institución.</p> <p>El grupo de trabajo me hace sentir incómodo.</p> <p>El grupo de trabajo valora mis aportes.</p> <p>La institución se preocupa por potenciar el trabajo en equipo</p>	
<p><b>VARIABLE 2</b></p> <p>Gestión Pedagógica</p>	<p>Rendón (2009) Está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse</p>	<p>Se aplicó a los docentes de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria la encuesta N° 02 sobre gestión pedagógica donde se procesó los resultados para tener las siguientes conclusiones y recomendaciones.</p>	<p>Planificación Curricular</p>	<p>Planifica programaciones curriculares coherentes y diversificadas.</p> <p>Es coherente la planificación curricular que propone tu institución educativa.</p> <p>Cuando elaboras tu planificación curricular responde a las necesidades de los estudiantes.</p> <p>La planificación que realizas es socializada con tu director (ra).</p>	Ordinal

	<p>con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.</p>		<p>implementación</p>	<p>Propicia un ambiente adecuado.</p> <p>Elabora medios de aprendizaje respetando los estilos de aprendizaje.</p> <p>Organiza el aula de acuerdo al desarrollo de la sesión de aprendizaje.</p> <p>Recibe capacitaciones constantemente sobre estrategias de aprendizaje.</p>	
			<p>Ejecución</p>	<p>Participa con entusiasmo en el desarrollo de actividades pedagógicas.</p> <p>Aplica los planes y/o proyectos programados curriculares.</p> <p>Respeto los saberes previos de los estudiantes al aplicar lo planificado.</p> <p>Motiva constantemente en el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p>	
			<p>Evaluación</p>	<p>Aplica instrumentos de evaluación oportunamente.</p> <p>Elabora instrumentos de evaluación de acuerdo a la naturaleza de los estudiantes.</p> <p>Realiza planes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes tras analizar los resultados.</p> <p>Valora los resultados obtenidos de la evaluación de los estudiantes.</p>	

## 2.3. Población y muestra

### Población

Esteban (2000) nos menciona que son los elementos que constituyen a una población, por supuesto, no tienen que ser necesariamente individuos humanos; uno puede referirse a naciones, grupos, edificios, animales, objetos físicos”.

En resumen, población es el conjunto de sujetos, objetos o fenómenos que tienen características comunes de la cual se puede obtener una muestra.

Nuestra población está constituida por todos los docentes de las instituciones educativas públicas y privadas del nivel secundaria de la ciudad de Huánuco que son 786 docentes, cuyas características son:

- Instituciones de la zona urbana.
- Instituciones del nivel secundaria.

**CUADRO N° 01**  
**POBLACIÓN DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES**  
**EDUCATIVAS DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA.**  
**HUÁNUCO. 2017.**

<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	<b>POBLACIÓN DOCENTE</b>
<b>GESTIÓN PÚBLICA</b>	
I.E. LA GRAN UNIDAD LEONCIO PRADO	108
I.E. JUANA MORENO	32
I.E. E. NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	98
I.E. MILAGRO DE FÁTIMA	43
I.E. HERMILIO VALDIZÁN	67
I.E. ILLATHUPAC	52
I.E. PEDRO SANCHEZ GAVIDIA	15
I.E. HÉROES DE JACTAY	09
<b>SUB TOTAL</b>	<b>424</b>
<b>GESTIÓN PRIVADA</b>	
I.E.P. LA DIVINA MISERICORDIA	25

I.E.P. SAN VICENTE DE LA BARQUERA	30
I.E.P. ISAAC NEWTON	31
I.E.P. SPRINGFIELD COLLEGE	35
I.E.P. VON NEWMANN	35
I.E.P. LIDER KIDS	15
I.E.P. ASTEX - EL PRINCIPITO	10
I.E.P. SAN PABLO	10
I.E.P. SAN JUAN BOSCO	12
I.E.P. HONORES	25
I.E.P. AMADEUS MOZART	12
I.E.P. THALES	15
I.E.P. CIENCIAS	13
I.E.P. ECLESIAL LA INMACULADA CONCEPCIÓN	25
I.E.P. LEONARDO DE PISA FIBONACCI	18
I.E.P. MARÍA AUXILIADORA	12
I.E.P. PILLCO MARKA	21
I.E.P. MARÍA DE LOS ANGELES	22
<b>SUB TOTAL</b>	<b>354</b>
<b>TOTAL</b>	<b>786</b>

**Fuente: Estadística UGEL Huánuco**

**Elaboración: Propia**

### **Muestra**

“Es un sub grupo de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar datos y que se definen o delimita de antemano con precisión) y tiene que ser representativo de ésta. El investigador se interesa en que los resultados encontrados en la muestra logren generalizarse o extrapolarse a la población”

Nuestra muestra está constituida por 110 docentes de las Instituciones Educativas del nivel secundaria de la ciudad de Huánuco, cuyas características son:

- Instituciones de la zona urbana.
- Instituciones del nivel secundaria.

### **Criterios de inclusión**

Se consideraron a todos los docentes de las instituciones educativas; la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y de Milagro de Fátima, porque, los docentes de ambas instituciones tienen semejanzas características, por esa razón se incluyó a estas dos.

### **Criterios de exclusión**

No se incluyeron a las demás instituciones por la complejidad de la población y para un mejor manejo por el investigador no se tomaron en cuenta a las demás instituciones.

**CUADRO N° 02**  
**MUESTRA DE DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**  
**DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA. HUÁNUCO. 2017.**

<b>Instituciones Educativas</b>	<b>Sexo</b>		<b>Total</b>
	<b>M</b>	<b>F</b>	
Gran Unidad Escolar Leoncio Prado	35	30	65
Milagro de Fátima	20	25	45
<b>Total</b>	55	55	110

**Fuente: UGEL Huánuco. 2017**

**Elaboración: Propia**

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

### Técnicas

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento que fue aplicado a los docentes de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.

### Instrumentos

El instrumento que se utilizó fue el cuestionario que las preguntas estaban relacionada con las variables de estudio.

### Validez y confiabilidad

Para la siguiente investigación se realizó la validez de los instrumentos de recolección de datos por 3 juicios de expertos y para la confiabilidad de los instrumentos se utilizó el alfa de Cronbach.

De lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

K	20
$\sum Vi$	8,00
Vt	29,44

SECCIÓN 1	1,071
SECCIÓN 2	0,728
ABSOLUTO S2	0,728

$\alpha$	0,767
----------	-------



Se obtiene un Alfa de Cronbach de 0.767, por lo que se puede decir que la prueba alcanza una confiabilidad aceptable para la variable clima institucional (Hernández, et al. 2006).

De lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

K	20
$\sum Vi$	11,78
Vt	70,09

SECCIÓN 1	1,053
SECCIÓN 2	0,832
ABSOLUTO	
S2	0,832

$\alpha$	0,876
----------	-------

Se obtiene un Alfa de Cronbach de 0.876, por lo que se puede decir que la prueba alcanza una confiabilidad aceptable para la variable gestión pedagógica (Hernández, et al. 2006).

## 2.5. Métodos de análisis de datos

En la presente investigación, para hallar el grado de confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach y para contrastar la hipótesis se utilizó la correlación de Pearson para la prueba de hipótesis.

## **2.6. Aspectos éticos**

Para esta investigación se tuvo en cuenta la autonomía, esto se refiere el respeto a las personas que impone la obligación de asegurar las condiciones necesarias para que actúen de forma autónoma. La autonomía implica responsabilidad y es un derecho irrenunciable, incluso para una persona enferma. Una persona autónoma tiene capacidad para obrar, facultad de enjuiciar razonablemente el alcance y el significado de sus actuaciones y responder por sus consecuencias.

Además, se practicó la no maleficencia, es la de abstenerse intencionadamente de realizar acciones que puedan causar daño o perjudicar a otros. Es un imperativo ético válido para todos, no sólo en el ámbito biomédico sino en todos los sectores de la vida humana.

Y finalmente se practicó la justicia, es la de tratar a cada uno como corresponda con la finalidad de disminuir las situaciones de desigualdad (biológica, social, cultural, económica, etc.) En nuestra sociedad, aunque en el ámbito sanitario la igualdad entre todos los hombres es sólo una aspiración, se pretende que todos sean menos desiguales, por lo que se impone la obligación de tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales para disminuir las situaciones de desigualdad.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Presentación, descripción e interpretación

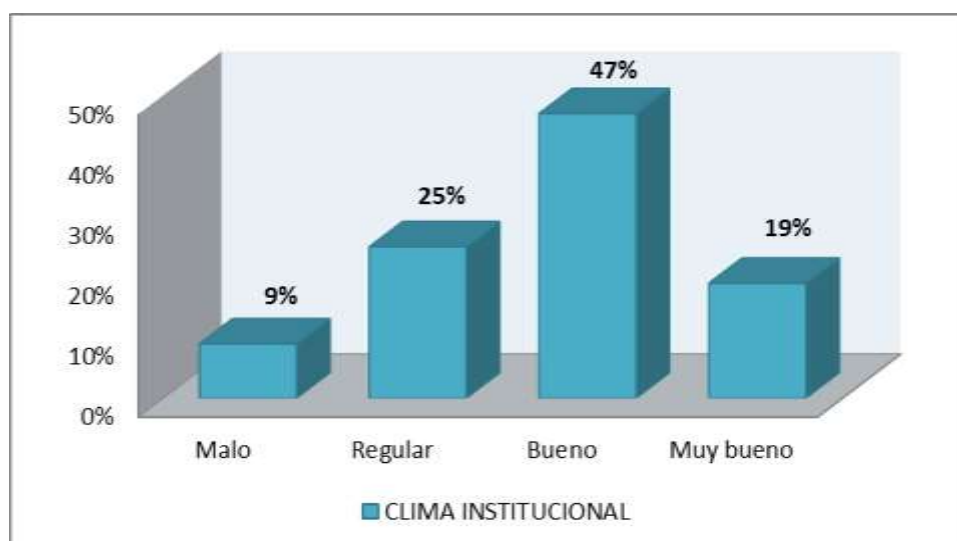
Tabla N° 01. Clima institucional en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.

Valoración	Puntaje	fi	hi%
Malo	0 – 25	10	9%
Regular	25 – 50	27	25%
Bueno	50 – 75	52	47%
Muy bueno	75 – 100	21	19%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>		58.65	

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

Gráfico N° 01. Clima institucional en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

### Interpretación

En la tabla y gráfico N° 01 se observa que el 47% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que el clima institucional es bueno, el 25% afirman que es regular, el 19% afirman que es muy bueno y el 9% afirma que es malo.

Así mismo en promedio el clima institucional tiene una valoración de bueno con un promedio de 58.65 puntos.

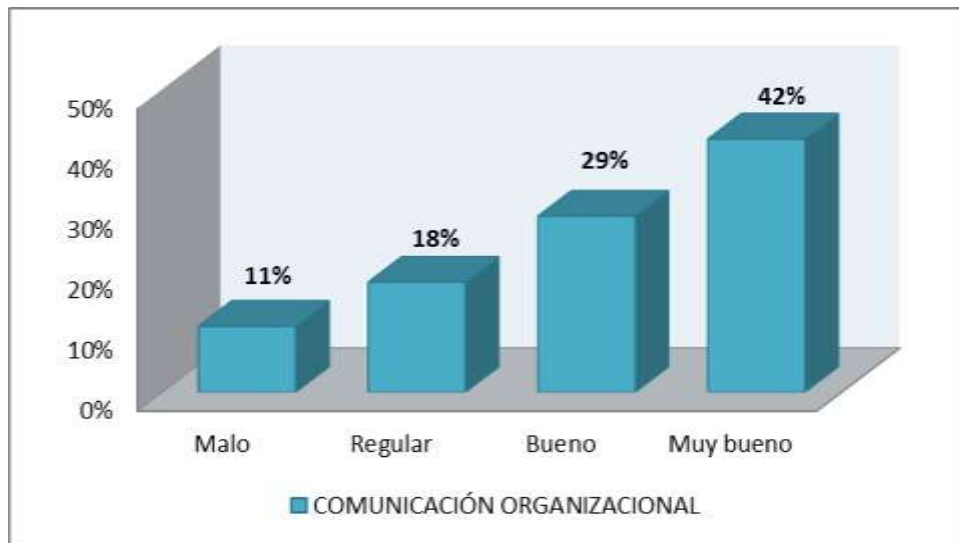
Y esto se debe a que los docentes de las instituciones educativas mantienen una buena comunicación organizacional, además demuestran unas buenas relaciones interpersonales que se podría decir que están encaminando muy bien la inteligencia emocional y de esa manera se desarrolla un buen trabajo en equipo, todo esto direccionado por los directores de las instituciones educativas de educación secundaria de Huánuco.

**Tabla N° 02. Comunicación organizacional en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**

Valoración	Puntaje	fi	hi%
Mala	0 – 25	12	11%
Regular	25 – 50	20	18%
Buena	50 – 75	32	29%
Muy buena	75 – 100	46	42%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>			79.89

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.  
**Elaboración:** Propia

**Gráfico N° 02. Comunicación organizacional en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

En la tabla y gráfico N° 02 se observa que el 42% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que la comunicación organizacional es buena, el 29% afirman que es buena, el 18% afirman que es regular y el 11% afirma que es mala.

Así mismo en promedio la comunicación organizacional tiene una valoración de muy bueno con un promedio de 79.89 puntos.

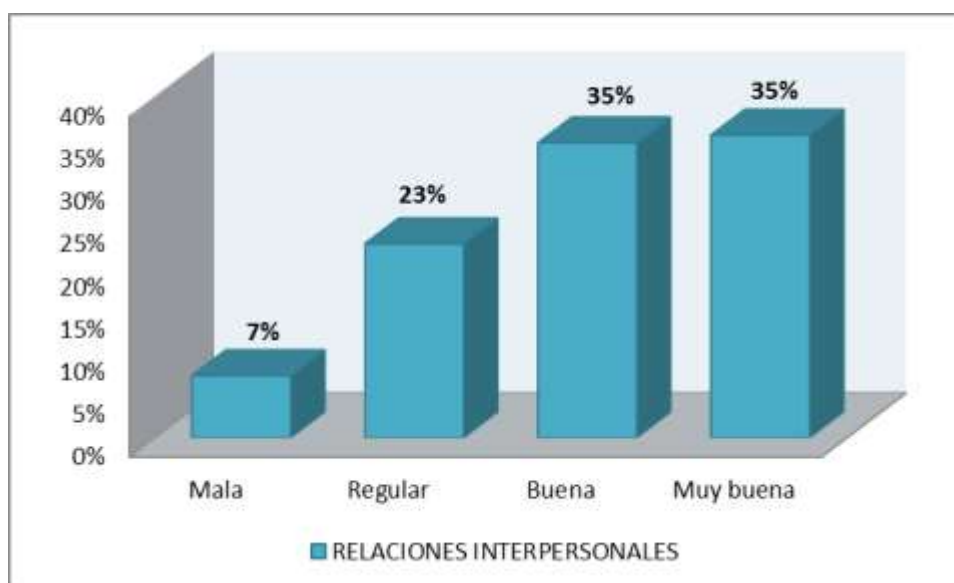
Y esto se debe a que los docentes de las instituciones educativas mantienen una buena comunicación donde evidencian que expresan sus ideas sin temor a la jerarquía, los docentes promueven diálogos, debates y discusiones donde buscan la interrelación entre ellos donde fomentan una cultura del diálogo.

**Tabla N° 03. Relaciones interpersonales en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**

Valoración	Puntaje	fi	hi%
Mala	0 – 25	8	7%
Regular	25 – 50	25	23%
Buena	50 – 75	38	35%
Muy buena	75 – 100	39	35%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>		85.26	

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.  
**Elaboración:** Propia

**Gráfico N° 03. Relaciones interpersonales en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.  
**Elaboración:** Propia

### Interpretación

En la tabla y gráfico N° 03 se observa que el 35% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que las relaciones interpersonales es muy buena, el 35% afirman que es buena, el 23% afirman que es regular y el 7% afirma que es mala.

Así mismo en promedio las relaciones interpersonales tienen una valoración de muy buena con un promedio de 85.26 puntos.

Y esto se debe a que los docentes de las instituciones educativas están desarrollando y fomentando las buenas relaciones interpersonales con actividades que logren mejorar sus conductas y de empezar a confiar entre ellos ante una situación adversa ya que estos determinan en la organización de la institución educativa.

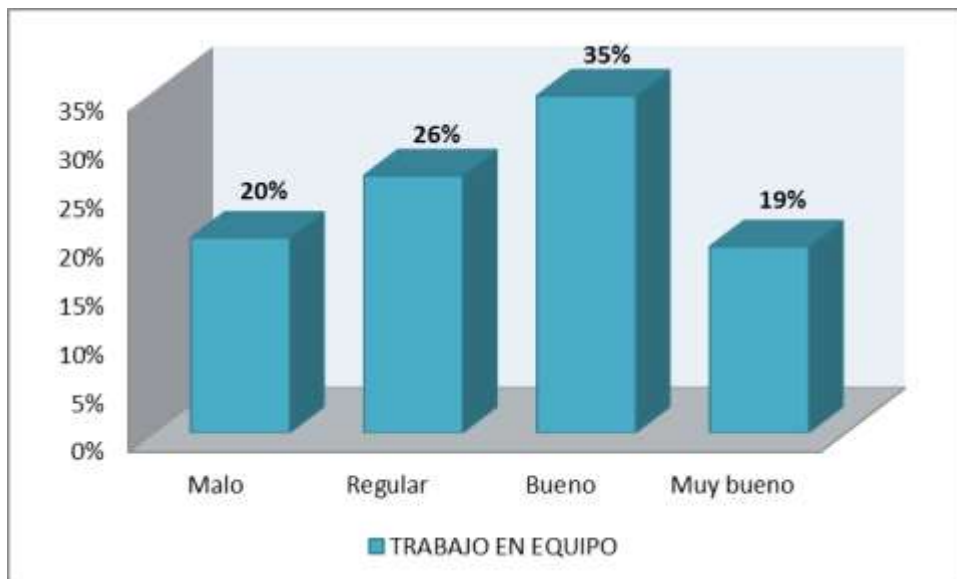
**Tabla N° 04. Trabajo en equipo en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**

Valoración	Puntaje	fi	hi%
Malo	0 – 25	22	20%
Regular	25 – 50	29	26%
Bueno	50 – 75	38	35%
Muy bueno	75 – 100	21	19%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>		52.63	

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

**Gráfico N° 04. Trabajo en equipo en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

En la tabla y gráfico N° 04 se observa que el 35% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que el trabajo en equipo es bueno, el 26% afirman que es regular, el 20% afirman que es malo y el 19% afirma que es muy bueno.

Así mismo en promedio el trabajo en equipo tiene una valoración de bueno con un promedio de 52.63 puntos.

Y esto se debe a que los docentes de las instituciones educativas demuestran tener predisposición en trabajar en equipo sin mostrar apatía ni autoritarismo, además los docentes evidencian que los directivos muestran interés en promover actividades donde se desarrollen el trabajo en equipo y esto va a conllevar a que se valoren entre ellos.



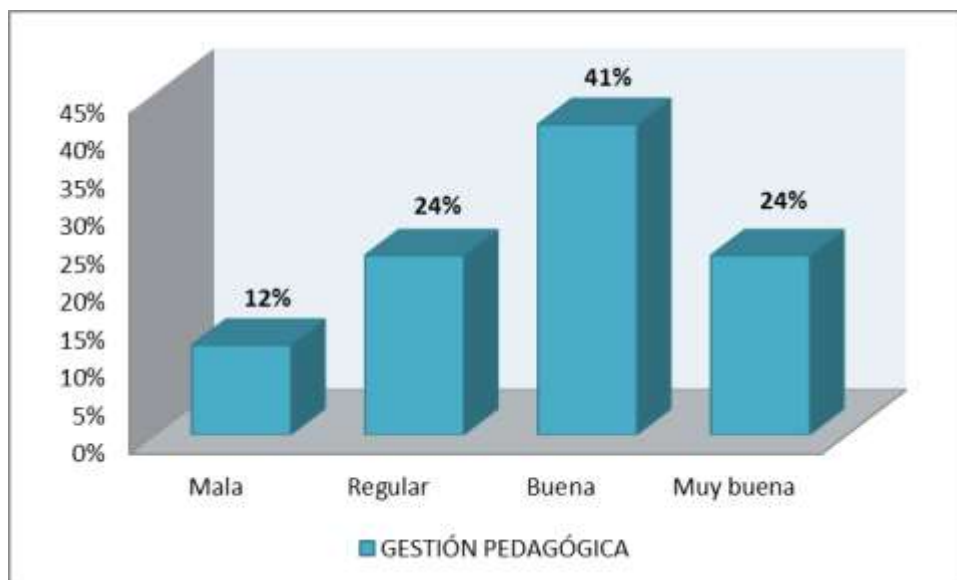
**Tabla N° 05. Gestión pedagógica en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**

Valoración	Puntaje	fi	hi%
Mala	0 – 25	13	12%
Regular	25 – 50	26	24%
Buena	50 – 75	45	41%
Muy buena	75 – 100	26	24%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>		58.89	

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

**Gráfico N° 05. Gestión pedagógica en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

### Interpretación

En la tabla y gráfico N° 05 se observa que el 41% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que la gestión pedagógica es buena, el 24% afirman que es muy buena, el 24% afirman que es regular y el 12% afirma que es mala.

Así mismo en promedio la gestión pedagógica tiene una valoración de buena con un promedio de 58.89 puntos.

Y esto se debe a que la mayoría de los docentes de las instituciones educativas muestran amplios conocimientos sobre la parte de gestión pedagógica y esto se evidencia en su planificación y ejecución, los docentes conocen además que esta variable es importante para poder resolver los problemas latentes de la institución y propiciar que el equipo directivo sea responsable en lograr los objetivos de la educación.

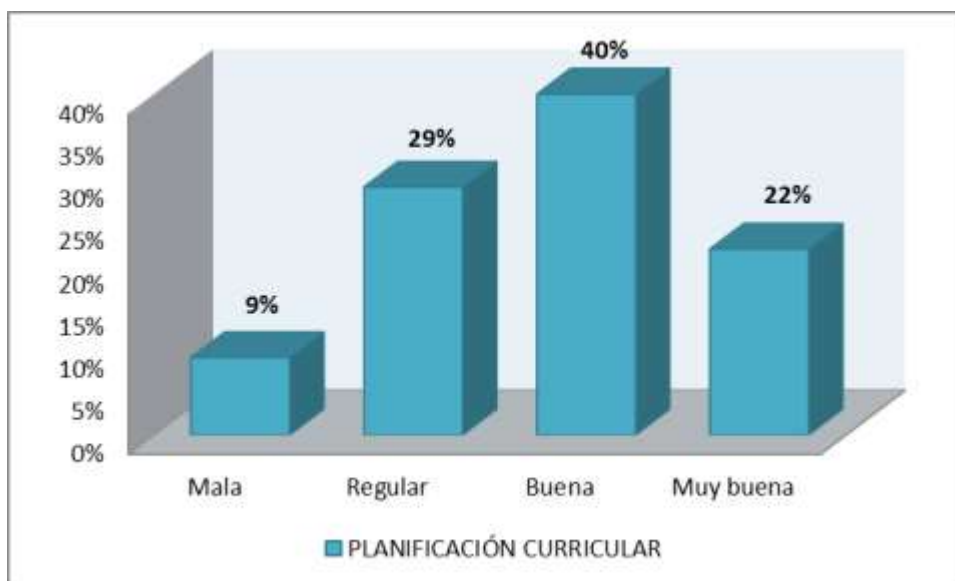
**Tabla N° 06. Planificación curricular en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**

Valoración	Puntaje	fi	hi%
Mala	0 – 25	10	9%
Regular	25 – 50	32	29%
Buena	50 – 75	44	40%
Muy buena	75 – 100	24	22%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>		57.39	

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

**Gráfico N° 06. Planificación curricular en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

En la tabla y gráfico N° 06 se observa que el 40% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que la planificación curricular es buena, el 29% afirman que es regular, el 22% afirman que es muy buena y el 9% afirma que es mala.

Así mismo en promedio la planificación curricular tiene una valoración de buena con un promedio de 57.39 puntos.

Y esto se debe a que los docentes de las instituciones educativas evidencian que participan integralmente en la planificación curricular, y que estos responden a las necesidades de los estudiantes respetando sus estilos de aprendizaje, todo esto hace que los docentes tengan una buena planificación curricular.

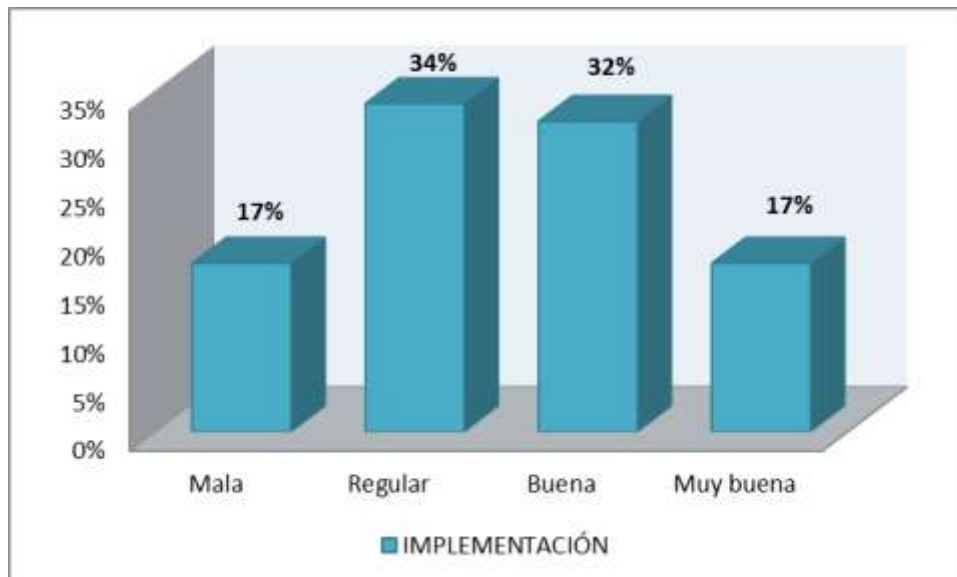
**Tabla N° 07. Implementación en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**

Valoración	Puntaje	fi	hi%
Mala	0 – 25	19	17%
Regular	25 – 50	37	34%
Buena	50 – 75	35	32%
Muy buena	75 – 100	19	17%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>		49.32	

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

**Gráfico N° 07. Implementación en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

### Interpretación

En la tabla y gráfico N° 07 se observa que el 34% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que la implementación es regular, el 32% afirman que es buena, el 17% afirman que es muy buena y el 17% afirma que es mala.

Así mismo en promedio la implementación tiene una valoración de regular con un promedio de 49.32 puntos.

Y esto se debe a que los docentes de las instituciones educativas no demuestran eficientemente la implementación en sus aulas de acuerdo al desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, evidencian una falta de interés en la elaboración de medios de aprendizajes y todo por la no frecuentes capacitaciones a los docentes para mejorar su desempeño.

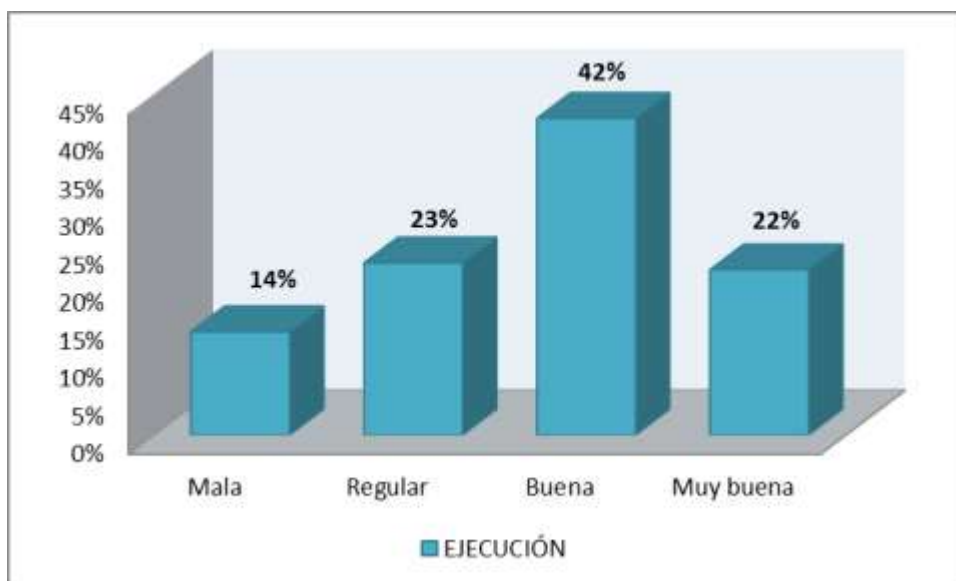
**Tabla N° 08. Ejecución en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**

<b>Valoración</b>	<b>Puntaje</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Mala	0 – 25	15	14%
Regular	25 – 50	25	23%
Buena	50 – 75	46	42%
Muy buena	75 – 100	24	22%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>			58.15

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

**Gráfico N° 08. Ejecución en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.

**Elaboración:** Propia

### **Interpretación**

En la tabla y gráfico N° 08 se observa que el 42% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que la ejecución es buena, el 23% afirman que es regular, el 22% afirman que es muy buena y el 14% afirma que es mala.

Así mismo en promedio ejecución tiene una valoración de buena con un promedio de 58.15 puntos.

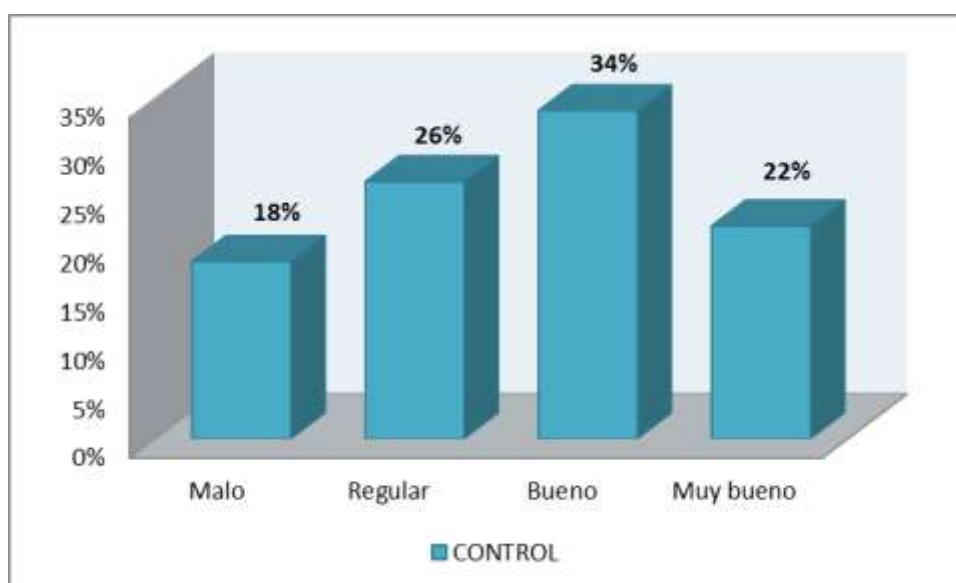
Y esto se debe a que los docentes de las instituciones educativas muestran dominio en la ejecución de los documentos planificados, demostrando coherencia y siendo sistematizado en la ejecución de la planificación curricular, todo se debe a los constantes monitoreo y acompañamiento pedagógico de los directivos y la buena comunicación.

**Tabla N° 09. Control en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**

Valoración	Puntaje	fi	hi%
Malo	0 – 25	20	18%
Regular	25 – 50	29	26%
Bueno	50 – 75	37	34%
Muy bueno	75 – 100	24	22%
<b>Total</b>		110	100%
<b>Promedio</b>		54.05	

**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.  
**Elaboración:** Propia

**Gráfico N° 09. Control en los docentes de las instituciones educativas de educación secundaria. Huánuco. 2017.**



**Fuente:** Cuestionario Aplicado en marzo de 2017.  
**Elaboración:** Propia

### Interpretación

En la tabla y gráfico N° 09 se observa que el 34% de los docentes de las instituciones educativas de secundaria afirman que el control es bueno, el 26% afirman que es regular, el 22% afirman que es muy bueno y el 18% afirma que es malo.

Así mismo en promedio el control tiene una valoración de bueno con un promedio de 54.05 puntos.

Y esto se debe a que los docentes de las instituciones educativas elaboran instrumentos de evaluación de acuerdo a la naturaleza de los estudiantes, realizan un plan de control de acuerdo a las políticas de la institución donde valoran los resultados obtenidos de la evaluación de los estudiantes. Todo esto es positivo ya que se evidencia la predisposición de los docentes para realizar su mejora continua.

### 3.2. La prueba de hipótesis

#### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión Pedagógica	,051	110	,200*
Clima Institucional	,066	110	,200*

a. Corrección de la significación de Lilliefors

\*. Este es un límite inferior de la significación verdadera.

Observamos en el grupo de datos del Clima Institucional de la muestra es 110 datos u observaciones, implica que utilizamos la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov, cuyos estadísticos son los



siguientes: Para el Clima Institucional el valor p resulta  $0.200 > 0.05$  indica que el grupo de datos corresponde a una distribución normal, asimismo para el grupo de datos de Gestión Pedagógica el valor p resulta  $0.200 > 0.05$  indica que el grupo de datos es una distribución normal.

La relación entre variables se obtiene mediante la correlación de Pearson (r).

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Para encontrar el valor de r, primero se calcula el puntaje que obtiene cada docente tanto en la encuesta (las dimensiones del clima institucional: Comunicación Organizacional = x) como en la encuesta (gestión pedagógica = y) como se muestra en el cuadro:

ESTUD.	X	Y	X.Y	X*2	Y*2
1	14	23	322	196	529
2	12	31	372	144	961
3	11	25	275	121	625
4	11	24	264	121	576
5	14	33	462	196	1089
6	14	22	308	196	484
7	9	24	216	81	576
8	12	26	312	144	676
9	9	19	171	81	361
10	13	19	247	169	361
11	12	19	228	144	361
12	14	37	518	196	1369
13	14	21	294	196	441
14	15	35	525	225	1225

15	12	21	252	144	441
16	11	33	363	121	1089
17	11	19	209	121	361
18	9	33	297	81	1089
19	12	30	360	144	900
20	12	29	348	144	841
21	15	27	405	225	729
22	16	35	560	256	1225
23	10	35	350	100	1225
24	16	38	608	256	1444
25	9	38	342	81	1444
26	13	39	507	169	1521
27	11	23	253	121	529
28	15	32	480	225	1024
29	11	23	253	121	529
30	10	19	190	100	361
31	13	19	247	169	361
32	15	33	495	225	1089
33	14	25	350	196	625
34	12	19	228	144	361
35	14	19	266	196	361
36	12	19	228	144	361
37	14	19	266	196	361
38	15	19	285	225	361
39	14	19	266	196	361
40	14	19	266	196	361
41	10	23	230	100	529
42	13	19	247	169	361
43	14	19	266	196	361
44	12	19	228	144	361
45	15	39	585	225	1521
46	16	50	800	256	2500
47	13	39	507	169	1521
48	14	38	532	196	1444
49	23	40	920	529	1600
50	17	39	663	289	1521
51	14	41	574	196	1681
52	16	39	624	256	1521
53	14	40	560	196	1600
54	17	44	748	289	1936
55	17	51	867	289	2601
56	14	40	560	196	1600
57	12	38	456	144	1444
58	15	39	585	225	1521

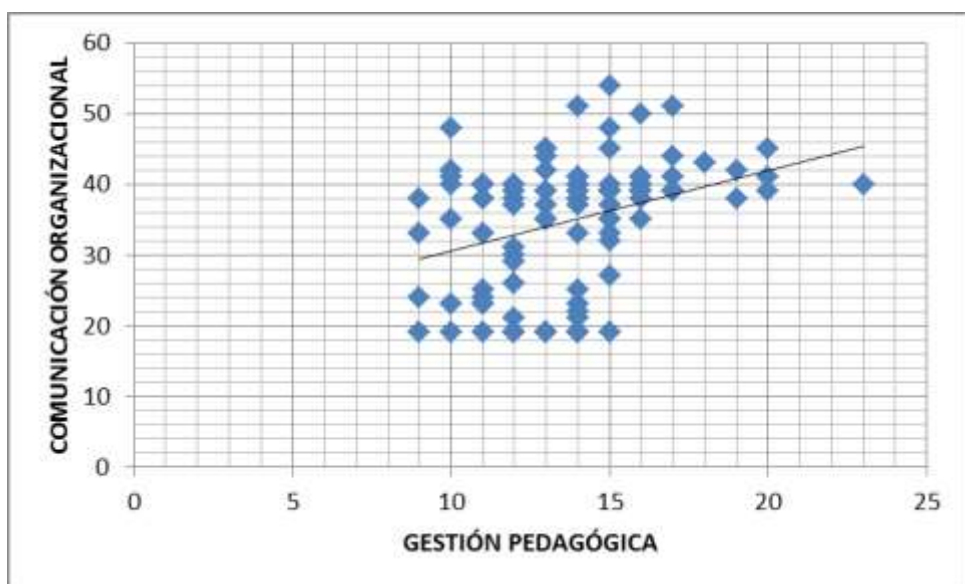
59	15	37	555	225	1369
60	16	39	624	256	1521
61	19	38	722	361	1444
62	15	48	720	225	2304
63	18	43	774	324	1849
64	16	39	624	256	1521
65	14	51	714	196	2601
66	15	45	675	225	2025
67	15	39	585	225	1521
68	16	40	640	256	1600
69	16	40	640	256	1600
70	15	39	585	225	1521
71	10	48	480	100	2304
72	20	45	900	400	2025
73	12	39	468	144	1521
74	11	38	418	121	1444
75	13	45	585	169	2025
76	11	40	440	121	1600
77	13	42	546	169	1764
78	13	45	585	169	2025
79	15	54	810	225	2916
80	14	39	546	196	1521
81	12	37	444	144	1369
82	14	38	532	196	1444
83	20	41	820	400	1681
84	19	42	798	361	1764
85	10	40	400	100	1600
86	15	40	600	225	1600
87	16	41	656	256	1681
88	17	41	697	289	1681
89	16	41	656	256	1681
90	12	40	480	144	1600
91	15	39	585	225	1521
92	10	42	420	100	1764
93	11	40	440	121	1600
94	13	35	455	169	1225
95	17	39	663	289	1521
96	13	37	481	169	1369
97	13	45	585	169	2025
98	15	35	525	225	1225
99	12	40	480	144	1600
100	11	40	440	121	1600
101	14	41	574	196	1681
102	16	39	624	256	1521

103	20	39	780	400	1521
104	13	35	455	169	1225
105	10	42	420	100	1764
106	11	40	440	121	1600
107	14	39	546	196	1521
108	13	44	572	169	1936
109	11	38	418	121	1444
110	10	41	410	100	1681
<b>SUMA</b>	<b>1505</b>	<b>3823</b>	<b>53172</b>	<b>21345</b>	<b>142077</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado.

**Elaboración:** propia

### GRÁFICO DE DISPERSIÓN



$$r = \frac{110(53172) - (1505)(3823)}{\sqrt{[110(21345) - (1505)^2][110(142077) - (3823)^2]}}$$

$$r = 0.3288$$

Como  $0,2 < 0.3288 < 0,4$ , entonces la relación entre la dimensión: Comunicación Organizacional y la variable: Gestión Pedagógica es positiva baja.

## COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN ( $r^2$ )

$$R^2 = r^2 \cdot 100 \%$$

$$R^2 = (0,3288)^2 \cdot 100 \%$$

$$R^2 = 10,81 \%$$

El 2,38% de los cambios provocados en el puntaje de la gestión pedagógica corresponde a la Comunicación Organizacional, por lo tanto no se acepta la subhipótesis.

Para encontrar el valor de  $r$ , primero se calcula el puntaje que obtiene cada docente tanto en la encuesta (las dimensiones del clima institucional: Relaciones Interpersonales =  $x$ ) como en la encuesta (gestión pedagógica =  $y$ ) como se muestra en el cuadro:

ESTUD.	X	Y	X.Y	X*2	Y*2
1	10	10	100	100	100
2	10	20	200	100	400
3	11	25	275	121	625
4	11	24	264	121	576
5	15	33	495	225	1089
6	15	22	330	225	484
7	12	23	276	144	529
8	12	26	312	144	676
9	11	19	209	121	361
10	13	20	260	169	400
11	12	30	360	144	900
12	14	37	518	196	1369
13	14	21	294	196	441
14	15	35	525	225	1225
15	12	21	252	144	441
16	11	33	363	121	1089
17	11	19	209	121	361
18	9	33	297	81	1089
19	12	30	360	144	900
20	12	29	348	144	841
21	15	27	405	225	729

22	16	35	560	256	1225
23	10	35	350	100	1225
24	12	38	456	144	1444
25	11	25	275	121	625
26	13	39	507	169	1521
27	11	23	253	121	529
28	15	32	480	225	1024
29	11	23	253	121	529
30	10	19	190	100	361
31	13	19	247	169	361
32	12	33	396	144	1089
33	14	25	350	196	625
34	13	19	247	169	361
35	14	19	266	196	361
36	12	19	228	144	361
37	14	19	266	196	361
38	15	19	285	225	361
39	14	19	266	196	361
40	14	19	266	196	361
41	10	23	230	100	529
42	13	19	247	169	361
43	14	19	266	196	361
44	12	19	228	144	361
45	15	39	585	225	1521
46	16	50	800	256	2500
47	13	39	507	169	1521
48	14	38	532	196	1444
49	23	40	920	529	1600
50	17	39	663	289	1521
51	14	41	574	196	1681
52	16	39	624	256	1521
53	14	40	560	196	1600
54	17	44	748	289	1936
55	17	51	867	289	2601
56	14	40	560	196	1600
57	12	38	456	144	1444
58	15	39	585	225	1521
59	15	37	555	225	1369
60	16	39	624	256	1521
61	19	38	722	361	1444
62	15	48	720	225	2304
63	18	43	774	324	1849
64	16	39	624	256	1521
65	14	51	714	196	2601

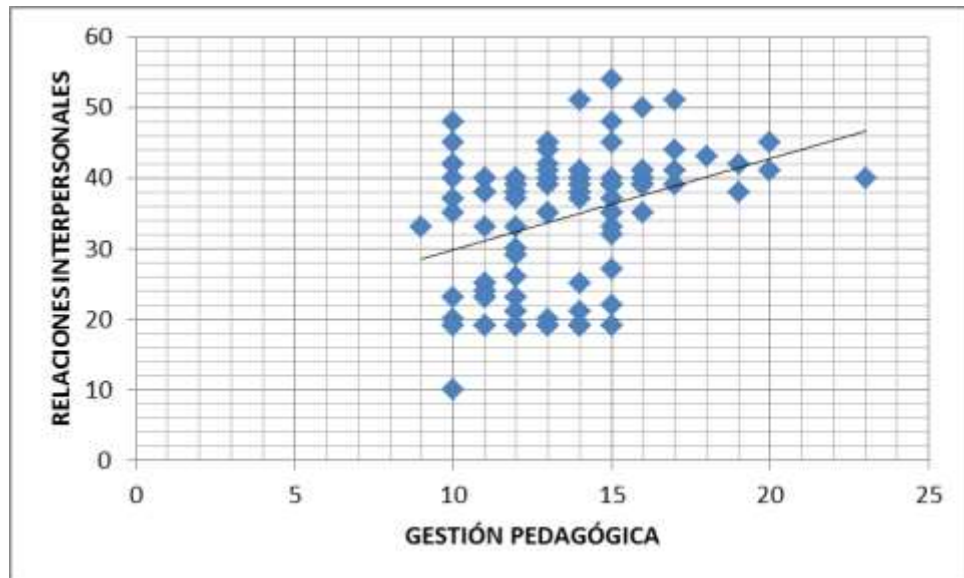
66	15	45	675	225	2025
67	15	39	585	225	1521
68	16	40	640	256	1600
69	16	40	640	256	1600
70	15	39	585	225	1521
71	10	48	480	100	2304
72	20	45	900	400	2025
73	12	39	468	144	1521
74	11	38	418	121	1444
75	13	45	585	169	2025
76	11	40	440	121	1600
77	13	42	546	169	1764
78	13	45	585	169	2025
79	15	54	810	225	2916
80	14	39	546	196	1521
81	12	37	444	144	1369
82	14	38	532	196	1444
83	20	41	820	400	1681
84	19	42	798	361	1764
85	10	40	400	100	1600
86	15	40	600	225	1600
87	16	41	656	256	1681
88	17	41	697	289	1681
89	16	41	656	256	1681
90	12	40	480	144	1600
91	15	39	585	225	1521
92	10	42	420	100	1764
93	11	40	440	121	1600
94	13	35	455	169	1225
95	15	39	585	225	1521
96	10	37	370	100	1369
97	10	45	450	100	2025
98	15	35	525	225	1225
99	12	40	480	144	1600
100	13	40	520	169	1600
101	14	41	574	196	1681
102	16	39	624	256	1521
103	15	39	585	225	1521
104	13	35	455	169	1225
105	10	42	420	100	1764
106	11	40	440	121	1600
107	14	39	546	196	1521
108	13	44	572	169	1936
109	11	38	418	121	1444

110	13	41	533	169	1681
<b>SUMA</b>	<b>1494</b>	<b>3797</b>	<b>52461</b>	<b>20978</b>	<b>140799</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado.

**Elaboración:** propia

### GRÁFICO DE DISPERSIÓN



Luego, se reemplaza en la ecuación como se muestra:

$$r = \frac{110(52461) - (1494)(3797)}{\sqrt{[110(20978) - (1494)^2][110(140799) - (3797)^2]}}$$

$$r = 0.3446$$

Como  $0,2 < 0,3446 < 0,4$ , entonces la relación entre la dimensión: Relaciones interpersonales y la variable: Gestión Pedagógica es positiva baja.

### COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN ( $r^2$ )

$$R^2 = r^2 \cdot 100 \%$$



$$R^2 = (0.3446)^2 \cdot 100 \%$$

$$R^2 = 11.87 \%$$

El 11.87% de los cambios provocados en el puntaje de la gestión pedagógica corresponde a las relaciones interpersonales, por lo tanto no se acepta la subhipótesis.

Para encontrar el valor de r, primero se calcula el puntaje que obtiene cada docente tanto en la encuesta (las dimensiones del clima institucional: Trabajo en Equipo = x) como en la encuesta (gestión pedagógica = y) como se muestra en el cuadro:

ESTUD.	X	Y	X.Y	X*2	Y*2
1	7	30	210	49	900
2	10	18	180	100	324
3	11	15	165	121	225
4	8	10	80	64	100
5	18	15	270	324	225
6	18	22	396	324	484
7	12	23	276	144	529
8	12	26	312	144	676
9	5	19	95	25	361
10	13	20	260	169	400
11	12	22	264	144	484
12	16	15	240	256	225
13	14	21	294	196	441
14	15	35	525	225	1225
15	12	21	252	144	441
16	14	15	210	196	225
17	20	19	380	400	361
18	9	33	297	81	1089
19	12	15	180	144	225
20	12	29	348	144	841
21	15	27	405	225	729
22	16	18	288	256	324
23	10	18	180	100	324
24	12	38	456	144	1444
25	11	25	275	121	625
26	13	39	507	169	1521
27	11	23	253	121	529

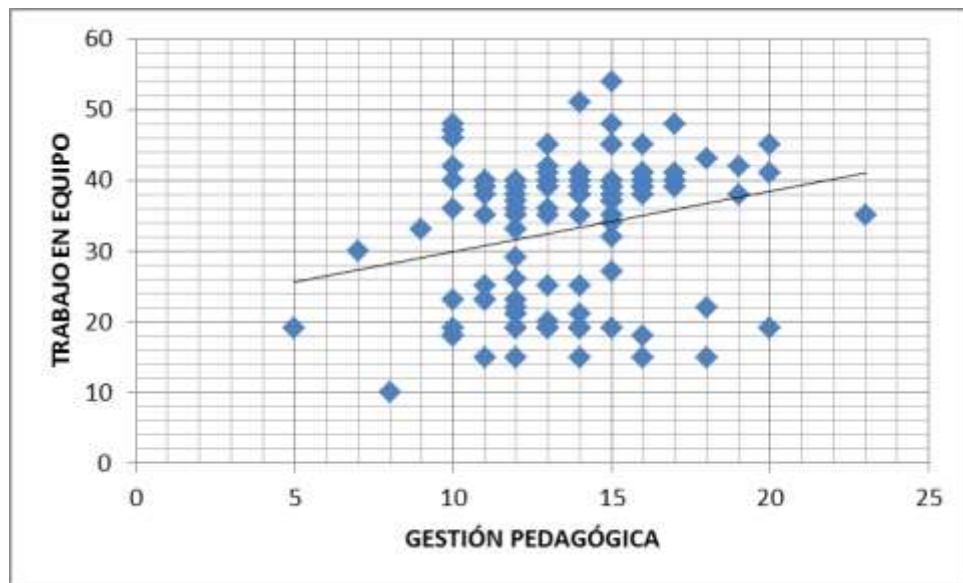
28	15	32	480	225	1024
29	11	23	253	121	529
30	10	19	190	100	361
31	13	19	247	169	361
32	12	33	396	144	1089
33	14	25	350	196	625
34	13	19	247	169	361
35	14	19	266	196	361
36	12	19	228	144	361
37	14	19	266	196	361
38	15	19	285	225	361
39	14	19	266	196	361
40	14	19	266	196	361
41	10	23	230	100	529
42	13	19	247	169	361
43	14	19	266	196	361
44	12	19	228	144	361
45	15	39	585	225	1521
46	16	40	640	256	1600
47	13	39	507	169	1521
48	14	38	532	196	1444
49	23	35	805	529	1225
50	17	39	663	289	1521
51	14	41	574	196	1681
52	16	38	608	256	1444
53	14	41	574	196	1681
54	17	40	680	289	1600
55	17	48	816	289	2304
56	14	40	560	196	1600
57	12	36	432	144	1296
58	15	37	555	225	1369
59	15	37	555	225	1369
60	16	39	624	256	1521
61	19	38	722	361	1444
62	15	48	720	225	2304
63	18	43	774	324	1849
64	16	39	624	256	1521
65	14	51	714	196	2601
66	15	45	675	225	2025
67	15	39	585	225	1521
68	16	39	624	256	1521
69	16	41	656	256	1681
70	15	38	570	225	1444
71	10	47	470	100	2209

72	20	45	900	400	2025
73	12	39	468	144	1521
74	11	38	418	121	1444
75	13	45	585	169	2025
76	11	40	440	121	1600
77	13	42	546	169	1764
78	13	45	585	169	2025
79	15	54	810	225	2916
80	14	39	546	196	1521
81	12	37	444	144	1369
82	14	38	532	196	1444
83	20	41	820	400	1681
84	19	42	798	361	1764
85	10	40	400	100	1600
86	15	40	600	225	1600
87	16	41	656	256	1681
88	17	41	697	289	1681
89	16	41	656	256	1681
90	12	35	420	144	1225
91	15	39	585	225	1521
92	10	48	480	100	2304
93	11	35	385	121	1225
94	13	35	455	169	1225
95	15	39	585	225	1521
96	10	36	360	100	1296
97	10	46	460	100	2116
98	15	34	510	225	1156
99	12	40	480	144	1600
100	13	36	468	169	1296
101	14	41	574	196	1681
102	16	45	720	256	2025
103	15	45	675	225	2025
104	13	40	520	169	1600
105	10	42	420	100	1764
106	11	40	440	121	1600
107	14	35	490	196	1225
108	13	41	533	169	1681
109	11	39	429	121	1521
110	13	25	325	169	625
<b>SUMA</b>	<b>1502</b>	<b>3634</b>	<b>50368</b>	<b>21386</b>	<b>131796</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** propia

## GRÁFICO DE DISPERSIÓN



Luego, se reemplaza en la ecuación como se muestra:

$$r = \frac{110(50368) - 1502(3634)}{\sqrt{[110(21386) - (1502)^2][110(131796) - (3634)^2]}}$$

$$r = 0.2329$$

Como  $0,2 < 0,2329 < 0,4$ , entonces la relación entre la dimensión: Trabajo en equipo y la variable: Gestión Pedagógica es positiva baja.

### COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN ( $r^2$ )

$$R^2 = r^2 \cdot 100 \%$$

$$R^2 = (0,2329)^2 \cdot 100 \%$$

$$R^2 = 5.42 \%$$

El 5.42% de los cambios provocados en el puntaje de la gestión pedagógica corresponde al trabajo en equipo, por lo tanto no se acepta la subhipótesis.

Para encontrar el valor de  $r$ , primero se calcula el puntaje que obtiene cada docente tanto en la encuesta (clima institucional: =  $x$ ) como en la encuesta (gestión pedagógica =  $y$ ) como se muestra en el cuadro:

ESTUD.	X	Y	X.Y	X*2	Y*2
1	15	25	375	225	625
2	25	18	450	625	324
3	11	15	165	121	225
4	15	25	375	225	625
5	18	15	270	324	225
6	18	22	396	324	484
7	12	23	276	144	529
8	12	26	312	144	676
9	15	19	285	225	361
10	13	35	455	169	1225
11	12	22	264	144	484
12	16	15	240	256	225
13	14	21	294	196	441
14	15	35	525	225	1225
15	12	21	252	144	441
16	14	15	210	196	225
17	20	19	380	400	361
18	12	35	420	144	1225
19	12	15	180	144	225
20	10	25	250	100	625
21	15	27	405	225	729
22	14	15	210	196	225
23	10	18	180	100	324
24	12	35	420	144	1225
25	10	25	250	100	625
26	13	35	455	169	1225
27	11	23	253	121	529
28	15	32	480	225	1024
29	11	23	253	121	529
30	10	19	190	100	361
31	13	19	247	169	361
32	12	33	396	144	1089
33	14	25	350	196	625
34	12	20	240	144	400
35	14	19	266	196	361
36	12	19	228	144	361

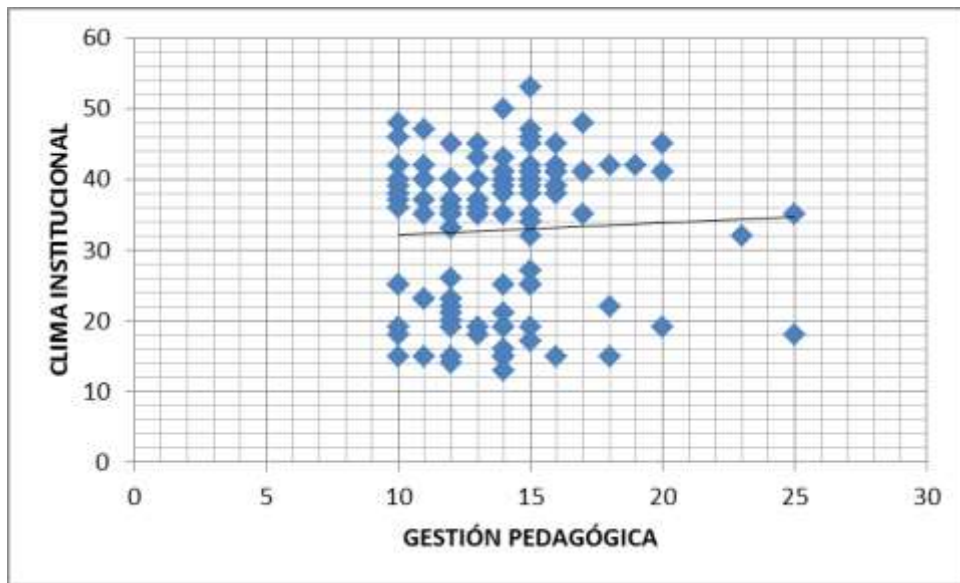
37	14	19	266	196	361
38	15	17	255	225	289
39	14	16	224	196	256
40	14	15	210	196	225
41	10	15	150	100	225
42	13	18	234	169	324
43	14	13	182	196	169
44	12	14	168	144	196
45	15	25	375	225	625
46	16	42	672	256	1764
47	13	45	585	169	2025
48	14	40	560	196	1600
49	23	32	736	529	1024
50	17	35	595	289	1225
51	14	43	602	196	1849
52	16	38	608	256	1444
53	14	41	574	196	1681
54	12	40	480	144	1600
55	17	48	816	289	2304
56	15	40	600	225	1600
57	12	36	432	144	1296
58	13	37	481	169	1369
59	10	37	370	100	1369
60	10	39	390	100	1521
61	10	38	380	100	1444
62	15	47	705	225	2209
63	18	42	756	324	1764
64	16	39	624	256	1521
65	14	50	700	196	2500
66	15	46	690	225	2116
67	14	39	546	196	1521
68	16	39	624	256	1521
69	15	41	615	225	1681
70	15	38	570	225	1444
71	11	47	517	121	2209
72	12	45	540	144	2025
73	12	35	420	144	1225
74	11	37	407	121	1369
75	13	43	559	169	1849
76	11	42	462	121	1764
77	15	42	630	225	1764
78	20	45	900	400	2025
79	15	53	795	225	2809
80	14	39	546	196	1521

81	12	37	444	144	1369
82	14	38	532	196	1444
83	20	41	820	400	1681
84	19	42	798	361	1764
85	10	40	400	100	1600
86	15	40	600	225	1600
87	16	41	656	256	1681
88	17	41	697	289	1681
89	16	41	656	256	1681
90	12	35	420	144	1225
91	15	39	585	225	1521
92	10	48	480	100	2304
93	11	35	385	121	1225
94	13	35	455	169	1225
95	15	39	585	225	1521
96	10	36	360	100	1296
97	10	46	460	100	2116
98	15	34	510	225	1156
99	12	40	480	144	1600
100	13	36	468	169	1296
101	14	41	574	196	1681
102	16	45	720	256	2025
103	15	45	675	225	2025
104	13	40	520	169	1600
105	10	42	420	100	1764
106	11	40	440	121	1600
107	14	35	490	196	1225
108	15	41	615	225	1681
109	11	40	440	121	1600
110	25	35	875	625	1225
<b>SUMA</b>	<b>1527</b>	<b>3613</b>	<b>50308</b>	<b>22151</b>	<b>130803</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado

**Elaboración:** Propia

## GRÁFICO DE DISPERSIÓN



Luego, se reemplaza en la ecuación como se muestra:

$$r = \frac{110(50308) - 1527(3613)}{\sqrt{[110(22151) - (1527)^2][110(130803) - (3634)^2]}}$$

$$r = 0.0477$$

Como  $0 < 0,0477 < 0,2$  entonces la relación entre la variable: Clima institucional y la variable Gestión Pedagógica es positiva muy baja.

### COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN ( $r^2$ )

$$R^2 = r^2 \cdot 100 \%$$

$$R^2 = (0,0477)^2 \cdot 100 \%$$

$$R^2 = 0.23 \%$$

El 0.23% de los cambios provocados en el puntaje de la gestión pedagógica corresponde al clima institucional, por lo tanto no se acepta la hipótesis general.



#### **IV. DISCUSIÓN**

A continuación se presenta la contrastación de los resultados con los objetivos a la luz del marco teórico.

El concepto de gestión, se liga a los problemas que se pretenden resolver y al objeto a estudiar; en un primer acercamiento al tema se visualiza como sinónimo de administración de una organización a la cual se le asignan el logro de ciertos objetivos, es la idea de una empresa, que requiere y necesita de un movimiento de las estructuras para que cumpla propósitos, esta idea asocia a un equipo directivo responsable del proceso, y una infraestructura pertinente y adecuada. Al respecto, los datos muestran que el 41 % de los docentes evidencian una buena gestión pedagógica, 24 % de los docentes es muy buena la, 24% de los docentes es regular la gestión pedagógica y 12% de los docentes es mala la gestión pedagógica tal como indica la tabla N° 05.

Esto quiere decir que a pesar del mal clima institucional de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco, los docentes realizan un buen desempeño en lo que vendría ser la gestión pedagógica.

El clima institucional es la estrecha relación existente entre la organización y su entorno o ambiente, pero no sólo referido al ambiente externo sino también a las interdependencias internas. Kat D. y Katn R. (1995) El enorme impacto que causa la definición de la organización como sistema abierto ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología del trabajo por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. En relación a lo expuesto, los datos muestran que el 47% de los docentes afirman que es bueno el clima institucional, el 25 % de los docentes afirman que es regular el clima institucional, 19% de los docentes afirman que es muy bueno el clima institucional y el 9% de los docentes afirman que es malo el clima institucional tal como indica la tabla N° 01. Esto quiere decir que las políticas que proponen

las instituciones educativas sobre el clima institucional son favorables de acuerdo a lo investigado.

El Clima Organizacional es un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Forman su propia percepción de los que les rodea y a partir de ello estructuran sus actitudes y conductas. En síntesis, podemos concluir que el Clima es un fenómeno influyente que media entre los elementos que configuran la organización y las tendencias motivacionales de los trabajadores, de modo que se traducen en un comportamiento con consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, estrés, rotación, etc.). Al respecto, el resultado, obtenido mediante la correlación de Pearson, muestra que la correlación entre Clima Institucional y la Gestión Pedagógica es directa y baja, es decir que la Gestión Pedagógica no tanto depende del Clima institucional.

También, se presenta la contrastación de los resultados con los objetivos a la luz de los antecedentes.

Melchor y Bolívar (2001), en su tesis, dice “La doble función del Director le ha impedido cumplir acertadamente su labor administrativa. Esto se refleja en las reuniones esporádicas y poco frecuentes con los docentes, la no-designación de algunos directores encargados en las UESs y el descuido en su tarea pedagógica, ciñéndose solamente a las tareas administrativas rutinarias (revisar planificaciones, revisar la asistencia de los docentes y controlar los libros de actas)”.

Efectivamente, la relación entre Clima Institucional y la Gestión Pedagógica es positiva muy baja.

De la misma tesis, podemos observar que es compromiso del Director para propiciar un buen desarrollo de la gestión pedagógica, además se llegó a la conclusión que los docentes más prefieren desarrollar la parte administrativas

que las pedagógicas, y por ende, esto determinará el nivel académico de los estudiantes.

Además, es preciso decir que de una manera u otra el clima institucional ya sea de menor intensidad siempre va a estar ligado a la gestión pedagógica.

Carvajal (2000), en su tesis, concluye “Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas”.

Efectivamente, podemos observar que en este trabajo de investigación el clima institucional es un factor determinante para el desempeño laboral en la formación castrense, además el investigador hace referencia que importante generar un buen clima institucional y de esta manera dependerá la eficacia y la productividad de los miembros de la institución.

## **V. CONCLUSIONES**

### **Primera:**

Existe relación positiva muy baja entre el clima institucional y la gestión pedagógica en los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de Huánuco, 2017. Esto quiere decir, que en la gestión pedagógica de los docentes muestra una muy baja relación en el clima institucional que experimentan las instituciones educativas.

### **Segunda:**

Se demuestra que hay una relación positiva baja entre la comunicación organizacional y la gestión pedagógica en los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de Huánuco, 2017. Esto quiere decir, que la comunicación organizacional tiene poca incidencia en la gestión pedagógica.

### **Tercera:**

Al correlacionar los datos obtenidos nos demuestra que existe una relación positiva baja entre las relaciones interpersonales y la variable gestión pedagógica en los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de Huánuco, 2017. Y esto es que la gestión pedagógica no es afectada por las relaciones interpersonales.

### **Cuarta:**

La relación que se evidencia tras la correlación de Pearson entre el trabajo en equipo y la variable gestión pedagógica es positiva baja que se da en los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de Huánuco, 2017. Esto quiere decir que el trabajo en equipo su relación es baja en la gestión pedagógica.

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **Primera:**

Se sugiere a los Directores de las Unidades de Gestión Educativa Local incluir en su plan de trabajo anual talleres para la mejora del clima institucional, para lo cual deben realizarse constantemente y debe de estar dirigido a todos los docentes de las instituciones educativas privadas y públicas de la ciudad de Huánuco.

### **Segunda:**

Se sugiere a los directores de las instituciones educativas públicas y privadas realizar charlas y talleres sobre la comunicación organizacional, capacitaciones de actualización sobre gestión pedagógica periódicamente y fomentar las habilidades comunicativas entre el personal docente y administrativo de la institución educativa.

### **Tercera:**

Se sugiere a todos los docentes de las instituciones públicas y privadas de la ciudad de Huánuco, que adopten una actitud más comprometida sobre su desempeño laboral y ser parte de la solución ante los conflictos internos prevaleciendo las prácticas de las relaciones interpersonales.

### **Cuarta:**

Se sugiere al personal docente capacitarse en estrategias para potenciar el trabajo en equipo y de esa manera poder brindar un buen desempeño laboral en beneficio de la institución y de los estudiantes.

## VII. PROPUESTA

Ante los resultados obtenidos se da la siguiente propuesta:

Si bien es cierto, que en muchas instituciones educativas de Huánuco no se viene trabajando en proyectos que este articulados el clima institucional con la gestión pedagógica, esto me hacer que se diseñe un proyecto de actividades que lo vamos a denominar “Generando un buen ambiente laboral”, donde se va a planificar actividades continuas para potenciar la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la gestión pedagógica.

Sabemos que todos los elementos mencionados son el eje fundamental para propiciar y generar un buen clima institucional, viendo que de una manera u otra van a relacionarse entre ellas.

Los estudiantes deben notar y evidenciar los cambios que genere esta propuesta para que sea el ejemplo a seguir y entre ellos indirectamente también estaríamos generando una cultura de comunicación organizacional, de relaciones interpersonales y de trabajo en equipo, sólo hay que seguir la frase de antaño que dice “la unión hace la fuerza”, si nos unimos y desarrollamos estas dimensiones no solo se mejorará las relaciones de los docentes, sino, que propiciará el desarrollo de la institución educativa y esto se fundamenta en el Reglamento de Educación Básica Regular y EducaciónBásica Alternativa Art. 19°, inciso c y Art. 24°, inciso C..

Los temas propuestos para que se apliquen durante el año académico, mediante talleres a los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas son de la siguiente manera:

## GENERANDO UN BUEN AMBIENTE LABORAL

### Fundamentación:

Desde unas décadas el cambio en las organizaciones se centró en las actividades que mejoren las interrelaciones entre los docentes, para que de esa manera se busque generar un clima laboral agradable entre sus miembros, es por esa razón que se está elaborando esta propuesta que la única finalidad es la de propiciar un buen ambiente laboral para mejorar la gestión pedagógica de los docentes de las instituciones educativas.

### Objetivos:

- Fortalecer las actitudes comunicativas entre el personal docente y administrativa de la institución educativa.
- Desarrollar las relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativa de la institución educativa.
- Fomentar el trabajo en equipo entre el personal docente y administrativa de la institución educativa.

TEMA	ACTIVIDAD	MES
<b>Clima institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflexión mediante un video.</li><li>• Análisis teórico sobre el tema expuesto.</li><li>• Dramatizar un hecho cotidiano (sociodrama).</li><li>• Compromiso y conclusiones de los docentes.</li></ul>	Abril
<b>Estilo de liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflexión mediante un video.</li><li>• Análisis teórico sobre el tema expuesto.</li><li>• Dramatizar un hecho cotidiano (sociodrama).</li><li>• Compromiso y conclusiones de los docentes.</li></ul>	Mayo
<b>Relaciones interpersonales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reflexión mediante un video.</li></ul>	Junio

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis teórico sobre el tema expuesto.</li> <li>• Dramatizar un hecho cotidiano (sociodrama).</li> <li>• Compromiso y conclusiones de los docentes.</li> </ul>	
<b>Comunicación organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión mediante un video.</li> <li>• Análisis teórico sobre el tema expuesto.</li> <li>• Dramatizar un hecho cotidiano (sociodrama).</li> <li>• Compromiso y conclusiones de los docentes.</li> </ul>	Julio
<b>Trabajo en equipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión mediante un video.</li> <li>• Análisis teórico sobre el tema expuesto.</li> <li>• Dramatizar un hecho cotidiano (sociodrama).</li> <li>• Compromiso y conclusiones de los docentes.</li> </ul>	Agosto
<b>Valores institucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión mediante un video.</li> <li>• Análisis teórico sobre el tema expuesto.</li> <li>• Dramatizar un hecho cotidiano (sociodrama).</li> <li>• Compromiso y conclusiones de los docentes.</li> </ul>	Setiembre
<b>Estrategias de resolución de conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión mediante un video.</li> <li>• Análisis teórico sobre el tema expuesto.</li> <li>• Dramatizar un hecho cotidiano (sociodrama).</li> <li>• Compromiso y conclusiones de los docentes.</li> </ul>	Octubre
<b>Inteligencia emocional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión mediante un video.</li> </ul>	Noviembre



<b>en el trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis teórico sobre el tema expuesto.</li><li>• Dramatizar un hecho cotidiano (sociodrama).</li><li>• Compromiso y conclusiones de los docentes.</li></ul>	
----------------------	---	--

## VIII. REFERENCIAS

Arnaz, J. (1981) *La Planeación Curricular*. Edit. Trillas. P.13

Batista, T. (2001) *Propuesta de gestión pedagógica del año académico. Metodología de instrumentación en la carrera de agronomía en la Isla juventud*. Tesis Doctoral.

Bernal, C. (2000) *Metodología de la investigación para administración y economía*. Colombia. Edic. Lit.Colombia.

Bretel, L. (2002) Consideraciones y propuestas para el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial. En [http://espanol.geocities.com/cne\\_magisterio/3/1.1.e\\_LuisBretel.htm](http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm)

Buber M. (1977) *Yo y Tú*. Buenos Aires. Argentina. Edic. Nueva Visión.

Cooper, J. (1999). *Estrategias de enseñanza. Guía para una mejor enseñanza*. México. Limusa Noriega Editors.

Fernández, C. (1999) *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas.

Gibson J. y Otros (1990). *Organizaciones: conducta, estructura, proceso*; México: Interamericana.

Gunter, B., y Furnham, (2001) *A.The Biography of Success: Effective use of Biodata and Other Measures*. London: Whurr Publishers.

Gutiérrez, P. (2006). *Calidad Total y Productividad, (2º edición)*. México.Edit. McGraw Hill.

Gutiérrez, R. (2006). *Administration*. Thomson Learning.

- Hernández R. y otros. (2010) *Metodología de la investigación*. Interamericana México. Editores S.A. pp 500.
- James, J. (1974). "Organizational Climate". *Psychological Bulletin*.
- López, O. (2006) *Medios y materiales educativos*. Universidad Nacional "Pedro Ruíz Gallo". Lambayeque.
- Mahmoud A. Wahba, Lawrence G. Bridwell. (2004). *Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory*. Baruch College, The City University of New York USA.
- Maldonado P. (2006). *Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB*. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.
- Maruny, I. (1989). "La intervención pedagógica". Cuadernos de pedagogía. Madrid. España.
- Mosley, M. y Pietri. (2005). *Supervisión, La Práctica del Empowerment, Desarrollo de Equipos de trabajo y su Motivación*. Edic.. 6<sup>ta</sup>. Thomson Editores.
- Pérez, I. (2000). *Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas*. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Edit. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional Cincel S.A.S. Medellín. Colombia.
- Resolución Ministerial 168-2002-ED. (2002). Sapiens.
- Sovero, F. (2008). *Gestión Pedagógica Editora Palomino*. . Lima. E.I.R.L.

Sulbarán, J. (2002). *El rol de la gerencia en los procesos de cambio*. Revista Interamericana de Economía, N° 14, 193-206.

Tedesco, J. (1992) *Algunos Aspectos de la Privatización Educativa en América Latina*. Lima,

Zubiria, H. (2004) *Constructivismo en los procesos de enseñanza aprendizaje en el siglo*. México. Plaza y Valdes.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### CUESTIONARIO N° 01 (CLIMA INSTITUCIONAL)

PROFESIÓN:..... I.E:.....

**INSTRUCCIONES**

Estimado colega, ruego a Ud. conteste con la absoluta sinceridad los ítems del cuestionario, que a continuación presentamos marcando con una (x) la respuesta que considere pertinente.

Nº	ÍTEMS	muy bueno	bueno	regular	malo	muy malo
1	Es importante la comunicación en tu Institución Educativa.					
2	Los integrantes de su institución se comunican claramente.					
3	Te expresas en forma clara cuando hablas y lo haces oportunamente.					
4	Cuando te expresas con los demás utilizas gestos apropiados.					
5	Expresas tus ideas sin temor en la institución educativa.					
6	Promueves diálogos, debates, discusiones, etc.					
7	Diriges una actividad matinal con gusto.					
8	Fomentas diálogo en que involucras a los demás para organizar una actividad en tu institución educativa					
9	Reaccionas impulsivamente cuando se siente atrapado o te provoca.					
10	Muestras conductas que inspiran confianza.					
11	Confías poco en los demás.					
12	Si observas a tus colegas que no cumplen con los roles dentro de tu institución, reclamas.					
13	Consideras que las buenas relaciones interpersonales influyen para que exista una buena organización dentro de una Institución.					
14	Soy capaz de guardar secretos.					
15	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.					
16	Los miembros del grupo se comportan de manera distinta conmigo.					
17	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.					
18	El grupo de trabajo valora mis aportes.					
19	Mi institución se preocupa por potenciar el trabajo en equipo.					
20	Realmente me interesa el futuro de mi Institución.					

### CUESTIONARIO N° 02 (GESTIÓN PEDAGÓGICA)

PROFESIÓN:..... I.E:.....

**INSTRUCCIONES**

Estimado colega, ruego a Ud. conteste con la absoluta sinceridad los ítems del cuestionario, que a continuación presentamos marcando con una (x) la respuesta que considere pertinente.

Nº	ÍTEMS	muy bueno	bueno	regular	malo	muy malo
1	Es importante la planificación curricular en tu institución educativa.					
2	Los integrantes de tu institución participan integralmente en la planificación curricular.					
3	Es coherente la planificación curricular que propone tu institución educativa.					
4	Cuando elaboras tu planificación curricular responde a las necesidades de los estudiantes.					
5	La planificación que realizas es socializada con tu director (ra).					
6	Elaboras medios de aprendizaje respetando los estilos de aprendizaje					
7	Organizas el aula de acuerdo al desarrollo de la sesión de aprendizaje.					
8	Recibes capacitaciones constantemente sobre estrategias de aprendizaje.					
9	Actualizas tu bibliografía constantemente.					
10	Consideras que los medios de aprendizaje son importantes en el desarrollo de la sesión de aprendizaje.					
11	Aplicas los planes y/o proyectos programados curriculares.					
12	Respetas los saberes previos de los estudiantes al aplicar lo planificado.					
13	Motivas constantemente en el desarrollo de las actividades pedagógicas.					
14	Eres sistematizado y coherente en la ejecución de la planificación curricular.					
15	Involucas a todos los elementos de la institución en la ejecución de lo planificado.					
16	Elaboras instrumentos de evaluación de acuerdo a la naturaleza de los estudiantes.					
17	Procesas los datos obtenidos de la evaluación.					
18	Realizas planes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes tras analizar los resultados.					
19	Aplicas instrumentos de evaluación oportunamente.					
20	Valoras los resultados obtenidos de la evaluación de los estudiantes.					

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

TÍTULO DE LA TESIS: *Clima institucional y gestión pedagógica en educación secundaria, Huánuco. 2017.*

**ANEXO 02**

**VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMs	CRITERIOS DE EVALUACIÓN												OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES				
				Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEMs		RELACION ENTRE EL ÍTEMs Y LA OPCION DE RESPUESTA					
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI		NO			
Clima Institucional	Comunicación organizacional	Expresa lo que siente y piensa de manera eficiente	Es importante la comunicación en tu Institución Educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
			Los integrantes de su institución se comunican claramente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			Te expresas en forma clara cuando hablas y lo haces oportunamente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Cuando te expresas con los demás utilizas gestos apropiados.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Expresas tus ideas sin temor en la institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Promueves diálogos, debates, discusiones, etc.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Relaciones interpersonales	Incentiva la comunicación	Diriges una actividad matinal con gusto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
			Fomentas diálogo en que involucras a los demás para organizar una actividad en tu institución educativa	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Reacciones impulsivamente cuando se siente atrapado o te provoca.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Muestras conductas que inspiran confianza.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Confías poco en los demás.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			Si observas a tus colegas que no cumplen con los roles dentro de tu institución, reclamas.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Consideras que las buenas relaciones interpersonales influyen para que exista una buena	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			







**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

			<p>Consideras que los medios de aprendizaje son importantes en el desarrollo de la sesión de aprendizaje.</p>						
		<p><b>Ejecución</b></p> <p>Participa con entusiasmo en el desarrollo de actividades pedagógicas.</p>	<p>Aplicas los planes y/o proyectos programados curriculares.</p> <p>Respetas los saberes previos de los estudiantes al aplicar lo planificado.</p> <p>Motivas constantemente en el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p> <p>Eres sistematizado y coherente en la ejecución de la planificación curricular.</p> <p>Involucas a todos los elementos de la institución en la ejecución de lo planificado.</p>						
	<p><b>Control</b></p>	<p>Elabora instrumentos adecuados y pertinentes.</p>	<p>Elaboras instrumentos de evaluación de acuerdo a la naturaleza de los estudiantes.</p> <p>Procesas los datos obtenidos de la evaluación.</p> <p>Realizas planes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes tras analizar los resultados.</p> <p>Aplicas instrumentos de evaluación oportunamente.</p> <p>Valoras los resultados obtenidos de la evaluación de los estudiantes.</p>						

  
**FIRMA DEL EVALUADOR**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para conocer el clima institucional.

**OBJETIVO:** Determinar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

**DIRIGIDO A:** Docentes de las Instituciones Educativas de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Espinoza Alvino, Edgardo Florentino

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
18-20 ✓	15-17	12-14	08-11	00-08

  
FIRMA DEL EVALUADOR



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para conocer la gestión pedagógica.

**OBJETIVO:** Determinar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

**DIRIGIDO A:** Docentes de las Instituciones Educativas de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Espinoza Alvino, Edgardo Florentino

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
18-20 ✓	15-17	12-14	08-11	00-08

  
FIRMA DEL EVALUADOR

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Clima institucional y gestión pedagógica en educación secundaria, Huánuco. 2017.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN												OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES			
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA CALIFICACIÓN DE RESPUESTA		Muy malo	Malo	Regular	Bueno		Muy bueno		
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO								
Clima institucional	Comunicación organizacional	Expresa lo que siente y piensa de manera eficiente	Es importante la comunicación en tu Institución Educativa.	✓		✓		✓		✓									
			Los integrantes de su institución se comunican claramente.	✓		✓		✓		✓									
			Te expresas en forma clara cuando hablas y lo haces oportunamente.	✓		✓		✓		✓									
			Cuando te expresas con los demás utilizas gestos apropiados.	✓		✓		✓		✓									
			Expresas tus ideas sin temor en la institución educativa.	✓		✓		✓		✓									
	Incentiva la comunicación		Promueves diálogos, debates, discusiones, etc.	✓		✓		✓		✓									
			Diriges una actividad matinal con gusto.	✓		✓		✓		✓									
			Fomentas diálogo en que involucras a los demás para organizar una actividad en tu institución educativa	✓		✓		✓		✓									
			Reacciones impulsivamente cuando se siente atrapado o te provoca.	✓		✓		✓		✓									
			Muestras conductas que inspiran confianza.	✓		✓		✓		✓									
Relaciones interpersonales	Establece relaciones interpersonales en forma asertiva	Confías poco en los demás.	✓		✓		✓		✓										
		Si observas a tus colegas que no cumplen con los roles dentro de tu institución, reclamas.	✓		✓		✓		✓										
		Consideras que las buenas relaciones interpersonales influyen para que exista una buena	✓		✓		✓		✓										
			✓		✓		✓		✓										
			✓		✓		✓		✓										



		Gestión pedagógica															
<b>Trabajo en equipo</b>	Realiza trabajos en equipo dentro de su institución	organización dentro de una institución.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Soy capaz de guardar secretos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Los miembros del grupo se comportan de manera distinta conmigo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		El grupo de trabajo valora mis aportes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Mi institución se preocupa por potenciar el trabajo en equipo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Realmente me interesa el futuro de mi institución.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Es importante la planificación curricular en tu institución educativa.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Los integrantes de tu institución participan integralmente en la planificación curricular.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Es coherente la planificación curricular que propone tu institución educativa.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Cuando elaboras tu planificación curricular responde a las necesidades de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Planificación curricular</b>	Planifica programaciones curriculares coherentes y diversificadas.	La planificación que realizas es socializada con tu director (ra).	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Elaboras medios de aprendizaje respetando los estilos de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		Organizas el aula de acuerdo al desarrollo de la sesión de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Implementación</b>	Propicia un ambiente adecuado.	Recibes capacitaciones constantemente sobre estrategias de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		Actualizas tu bibliografía constantemente.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

		Consideras que los medios de aprendizaje son importantes en el desarrollo de la sesión de aprendizaje.	✓	✓	✓	✓	✓	✓														
<b>Ejecución</b>	Participa con entusiasmo en el desarrollo de actividades pedagógicas.	Aplicas los planes y/o proyectos programados curriculares.	✓	✓	✓	✓	✓	✓														
		Respetas los saberes previos de los estudiantes al aplicar lo planificado.	✓	✓	✓	✓	✓	✓														
		Motivas constantemente en el desarrollo de las actividades pedagógicas.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													
		Eres sistematizado y coherente en la ejecución de la planificación curricular.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													
		Involucas a todos los elementos de la institución en la ejecución de lo planificado.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													
<b>Control</b>	Elabora instrumentos adecuados y pertinentes.	Elaboras instrumentos de evaluación de acuerdo a la naturaleza de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓														
		Procesas los datos obtenidos de la evaluación.	✓	✓	✓	✓	✓	✓														
		Realizas planes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes tras analizar los resultados.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													
		Aplicas instrumentos de evaluación oportunamente.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													
		Valoras los resultados obtenidos de la evaluación de los estudiantes.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓													

FIRMA DEL EVALUADOR

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para conocer el clima institucional.

**OBJETIVO:** Determinar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

**DIRIGIDO A:** Docentes de las Instituciones Educativas de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Justiniano Chávez, Fisher

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
18-20 ↙	15-17	12-14	08-11	00-08

  
\_\_\_\_\_

**FIRMA DEL EVALUADOR**



**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para conocer la gestión pedagógica.

**OBJETIVO:** Determinar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

**DIRIGIDO A:** Docentes de las Instituciones Educativas de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Justiniano Chávez, Fisher

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
18-20 ✓	15-17	12-14	08-11	00-08

  
FIRMA DEL EVALUADOR

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

**TÍTULO DE LA TESIS:** Clima Institucional y gestión pedagógica en educación secundaria, Huánuco. 2017.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES	CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIÓN Y/O RECOMENDACIONES													
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA																	
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO																
Clima Institucional	Comunicacional	Expresa lo que siente y piensa de manera eficiente	Es importante la comunicación en tu Institución Educativa.																								
			Los integrantes de su institución se comunican claramente.																								
			Te expresas en forma clara cuando hablas y lo haces oportunamente.																								
			Cuando te expresas con los demás utilizas gestos apropiados.																								
			Expresas tus ideas sin temor en la institución educativa.																								
	Relaciones interpersonales	Establece relaciones interpersonales en forma asertiva	Promueves diálogos, debates, discusiones, etc.																								
			Diriges una actividad matinal con gusto.																								
			Fomentas diálogo en que involucras a los demás para organizar una actividad en tu institución educativa																								
			Reacciones impulsivamente cuando se siente atrapado o te provoca.																								
			Muestras conductas que inspiran confianza.																								
			Confías poco en los demás.																								
			Si observas a tus colegas que no cumplen con los roles dentro de tu institución, reclama.																								
			Consideras que las buenas relaciones interpersonales influyen para que exista una buena																								



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión pedagógica	Trabajo en equipo	organización dentro de una Institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
		Soy capaz de guardar secretos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Realiza trabajos en equipo dentro de su institución	Los miembros del grupo se comportan de manera distinta conmigo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		El grupo de trabajo valora mis aportes.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Mi institución se preocupa por potenciar el trabajo en equipo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Planificación curricular	Realmente me interesa el futuro de mi Institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Es importante la planificación curricular en tu institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Los integrantes de tu institución participan integralmente en la planificación curricular.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		Es coherente la planificación curricular que propone tu institución educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Cuando elaboras tu planificación curricular responde a las necesidades de los estudiantes.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
La planificación que realizas es socializada con tu director (ra).		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Implementación	Elaboras medios de aprendizaje respetando los estilos de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Organizas el aula de acuerdo al desarrollo de la sesión de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Recibes capacitaciones constantemente sobre estrategias de aprendizaje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
	Actualizas tu bibliografía constantemente.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

		Consideras que los medios de aprendizaje son importantes en el desarrollo de la sesión de aprendizaje.																				
		Aplicas los planes y/o proyectos programados curriculares.																				
		Respetas los saberes previos de los estudiantes al aplicar lo planificado.																				
		Motivas constantemente en el desarrollo de las actividades pedagógicas.																				
		Eres sistematizado y coherente en la ejecución de la planificación curricular.																				
		Involucas a todos los elementos de la institución en la ejecución de lo planificado.																				
		Elaboras instrumentos de evaluación de acuerdo a la naturaleza de los estudiantes.																				
		Procesas los datos obtenidos de la evaluación.																				
		Realizas planes para mejorar el aprendizaje de los estudiantes tras analizar los resultados.																				
		Aplicas instrumentos de evaluación oportunamente.																				
		Valoras los resultados obtenidos de la evaluación de los estudiantes.																				
	<b>Ejecución</b>	Participa con entusiasmo en el desarrollo de actividades pedagógicas.																				
	<b>Control</b>	Elabora instrumentos adecuados y pertinentes.																				

*[Firma manuscrita]*

FIRMA DEL EVALUADOR



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para conocer el clima institucional.

**OBJETIVO:** Determinar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

**DIRIGIDO A:** Docentes de las Instituciones Educativas de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Mendoza Balarezo, Javier

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor

**VALORACIÓN:**

EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
18-20	15-17	12-14	08-11	00-08

**FIRMA DEL EVALUADOR**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Cuestionario para conocer la gestión pedagógica.

**OBJETIVO:** Determinar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.

**DIRIGIDO A:** Docentes de las Instituciones Educativas de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Mendoza Balarezo, Javier

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Doctor

**VALORACIÓN:**

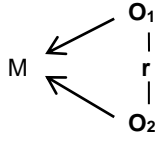
EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
18-20	15-17	12-14	08-11	00-08



**FIRMA DEL EVALUADOR**

**ANEXO 03**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO: CLIMA INSTITUCIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA, HUÁNUCO. 2017.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>General.</b> ¿Cuál es la relación en el clima institucional y la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017?</p> <p><b>Específicos</b> ¿Cuál es la relación en la comunicación organizacional y la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco?</p> <p>¿Cuál es la relación en el trabajo en equipo y la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco?</p> <p>¿Cuál es la relación en las relaciones interpersonales y la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco?</p>	<p><b>General.</b> Demostrar la relación del clima institucional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.</p> <p><b>Específicas</b> Determinar la relación de la comunicación organizacional con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.</p> <p>Determinar la relación del trabajo en equipo con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.</p> <p>Determinar la relación de las relaciones interpersonales con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.</p>	<p><b>General.</b> El clima institucional se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco - 2017.</p> <p><b>Específicas</b> H1. La comunicación organizacional se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.</p> <p>H2. El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.</p> <p>H3. Las relaciones interpersonales se relaciona significativamente con la gestión pedagógica de los docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.</p>	<p><b>Variable 1</b> Clima institucional</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación organizacional.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul> <p><b>Variable 2</b> Gestión pedagógica</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación curricular.</li> <li>• Implementación</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Control</li> </ul> <p><b>Variables Extrañas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condición Laboral</li> <li>• Sexo de los docentes</li> </ul>	<p><b>Tipo:</b> Descriptivo - correlacional</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b></p>  <p><b>Población:</b> Docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la ciudad de Huánuco.</p> <p><b>Muestra:</b> 110 docentes del nivel de educación secundaria de las instituciones educativas de la Gran Unidad Escolar Leoncio Prado y Milagro de Fátima.</p>

## ANEXO 04

### CONSTANCIAS EMITIDAS QUE ACREDITA LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”

## CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MILAGRO DE FÁTIMA DE HUÁNUCO, QUE AL FINAL SUSCRIBE.

### HACE CONSTAR:

Que, el **Mg. LESTER FROILAN SALINAS ORDOÑEZ**, estudiante del doctorado en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, aplicó sus instrumentos de recolección de datos sobre el clima institucional y la gestión pedagógica para el desarrollo de su tesis titulado “**CLIMA INSTITUCIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA, HUÁNUCO. 2017.**” Demostrando puntualidad y responsabilidad.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para fines pertinentes.

Huánuco 13 de marzo de 2017.

Atentamente,







**GRAN UNIDAD ESCOLAR "LEONCIO PRADO"**  
**I. E. "EMBLEMÁTICA Y CENTENARIA DE LA REGIÓN HUÁNUCO"**  
Creado el 04 de marzo de 1828 – Inicia sus labores el 24 de mayo de 1829  
**Estudio – Trabajo – Acción**

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

**CONSTANCIA**

La Directora de la Institución Educativa Gran Unidad Escolar "LEONCIO PRADO" de la jurisdicción UGEL Huánuco que al final suscribe;

**HACE CONSTAR:**

Que, el Mg.: Lester Froilan SALINAS ORDOÑEZ, identificado con DNI. N° 40349762, estudiante del doctorado en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, aplicó sus instrumentos de recolección de datos sobre el clima institucional y la gestión pedagógica para el desarrollo de su tesis titulado "CLIMA INSTITUCIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EDUCACIÓN SECUNDARIA, HUÁNUCO 2017" el día 17 de marzo en el nivel de Educación Secundaria De Menores del Primer Periodo.

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

Huánuco, 17 de marzo del 2017

  
GRAN UNIDAD ESCOLAR  
"LEONCIO PRADO"-HCO.  
*Lic. Elisa G. Camarena Miranda*  
DIRECTORA

**ANEXO 05**  
**EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS**



**Foto N° 01 La institución educativa La Gran Unidad Escolar Leoncio Prado.**



**Foto N° 02 La institución educativa Milagro de Fátima.**



**Foto N° 03 El docente resolviendo el cuestionario sobre el clima institucional y la gestión pedagógica.**



**Foto N° 04 La docente resolviendo el cuestionario sobre el clima institucional y la gestión pedagógica.**



**Foto N° 05 La docente resolviendo el cuestionario sobre el clima institucional y la gestión pedagógica.**



**Foto N° 05 Las docentes resolviendo el cuestionario sobre el clima institucional y la gestión pedagógica.**