



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI
14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación**

AUTORA:

Díaz Zamora, María Soledad (ORCID: 0000-0002-1842-515X)

ASESOR:

Dr. Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo (ORCID: 0000-0002-2366-6724)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi adorado hijo Alen Arián, a mí madre por su apoyo incondicional, por sus buenos consejos a diario, que me dan fuerzas para seguir adelante y me motivan para alcanzar nuevas metas.

A Dios, mi Maestro, quien me regala la vida y salud cada día, que me ayudan a superar cada obstáculo que se presenta en mi camino.

Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a nuestro asesor, el Dr. Segundo Sigifredo Pérez Saavedra, por su orientación en la elaboración del presente trabajo y a todos los Docentes de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, quienes influenciaron en nuestra formación personal y profesional.

Asimismo, agradezco a Dios por darme una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome un gran apoyo moral y humano, ejemplo de superación y humildad, y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo y logrado en mi carrera profesional, por eso, este trabajo es también el suyo.

A todos, muchas gracias.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. Introducción	1
II. Marco teórico	5
III. Método	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	15
3.2. Operacionalización de variables	15
3.3. Población muestra y muestreo	16
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	18
3.5. Procedimiento	20
3.6. Métodos de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	21
IV. Resultados	22
V. Discusión	40
VI. Conclusiones	43
VII. Recomendaciones	45
Referencias	47
Anexos	53
Anexo 1. Matriz de consistencia	53
Anexo 2. Instrumentos	57
Anexo 3. Certificados de validación de instrumentos	62
Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos	77
Anexo 5. Autorización de aplicación	80
Anexo 6. Base de datos	85
Anexo 7: Hoja de turnitin	89
Anexo 8. Declaratoria de autenticidad	90

Anexo 9. Declaratoria de autenticidad (asesor)	91
Anexo 10. Acta de sustentación	92
Anexo 11. Autorización de publicación	93

Índice de tablas

	Página	
Tabla 1	Población de docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana	16
Tabla 2	Muestra de docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana	17
Tabla 3	Validación de expertos de los instrumentos de validación	19
Tabla 4	Coeficiente de fiabilidad de los instrumentos	19
Tabla 5	Gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	21
Tabla 6	Dimensión institucional de la gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	22
Tabla 7	Dimensión pedagógica de la gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	23
Tabla 8	Dimensión administrativa de la gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	24
Tabla 9	Dimensión comunitaria de la gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	25
Tabla 10	Clima organizacional en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	26
Tabla 11	Autorrealización en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	27
Tabla 12	Involucramiento laboral en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	28
Tabla 13	Supervisión en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	29
Tabla 14	Comunicación en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	30
Tabla 15	Condiciones laborales en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	31
Tabla 16	Prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov	32
Tabla 17	Correlación entre la variable gestión directiva y clima	33

	organizacional	
Tabla 18	Correlación entre la dimensión autorrealización y la variable clima organizacional	34
Tabla 19	Correlación entre la dimensión involucramiento laboral y la variable clima organizacional	35
Tabla 20	Correlación entre la dimensión supervisión y la variable clima organizacional	36
Tabla 21	Correlación entre la dimensión comunicación y la variable clima organizacional	37
Tabla 22	Correlación entre la dimensión condiciones laborales y la variable clima organizacional	38

Índice de figuras

		Página
Figura 1	Niveles de gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	21
Figura 2	Niveles de gestión directiva desde la dimensión institucional en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	22
Figura 3	Niveles de gestión directiva desde la dimensión pedagógica en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	23
Figura 4	Niveles de gestión directiva desde la dimensión administrativa en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	24
Figura 5	Niveles de gestión directiva desde la dimensión comunitaria en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	25
Figura 6	Niveles de clima organizacional en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	26
Figura 7	Niveles de autorrealización en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	27
Figura 4	Niveles de involucramiento laboral en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	28
Figura 5	Niveles de supervisión en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	29
Figura 6	Niveles de comunicación en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	30
Figura 7	Niveles de condiciones laborales en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020	31

Resumen

La investigación titulada “Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020” tuvo como objetivo determinar la relación existente entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo básico y diseño correlacional. La muestra estuvo conformada por 96 docentes de cinco instituciones educativas de la Rei 14-UGEL 02, quienes fueron elegidos en forma no probabilística. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario. Con el fin de determinar la validez de los instrumentos se usó el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach siendo el resultado 0.870, en el cuestionario de gestión directiva y 0.894 en el cuestionario de clima organizacional.

Los resultados mostraron que existe relación directa y fuerte ($\rho=0,763$); así como significativa ($p=0,000<0,05$), entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Esto significa que, a mejor gestión directiva, mejor clima organizacional en la institución educativa.

Palabras clave: gestión directiva, clima organizacional, institución educativa

Abstract

The research entitled "Directive management and organizational climate in teachers of the REI 14-UGEL 02 of Metropolitan Lima, year 2020" aimed to determine the existing relationship between management and organizational climate in teachers of the Rei 14-UGEL 02 of Metropolitan Lima, year 2020.

The research was of a quantitative approach, basic type and correlational design. The sample was made up of 96 teachers from three educational institutions in King 14-UGEL 02, who were chosen in a non-probabilistic way. The technique used was the survey and the instrument to collect the data was the questionnaire. In order to determine the validity of the instruments, the judgment of experts was used and the reliability was calculated using Cronbach's Alpha Coefficient, the result being 0.870 in the managerial management questionnaire and 0.894 in the organizational climate questionnaire.

The results showed that there is a direct and strong relationship ($\rho = 0.763$); as well as significant ($p = 0.000 < 0.05$), between directive management and organizational climate in teachers of the Rei 14-UGEL 02 of Metropolitan Lima, year 2020. This means that the better directive management, the better organizational climate in the educational institution.

Keywords: directive management, organizational climate, educational institution.

I. Introducción

Se ha señalado que el clima organizacional es un componente que favorece la eficacia de las instituciones educativas, pues incide no solo en las interacciones de los distintos actores que participan en ella, sino que se la ha vinculado con la calidad de la educación misma, pues sus efectos repercuten significativamente en los aprendizajes de estudiante, propósito principal de los centros de enseñanza regular y promoverla es una de las funciones principal del equipo directivo (Márquez, 2020).

Diversos estudios a nivel internacional han reportado que pese que la función directiva implica la promoción del clima organizacional en la escuela, en la realidad sucede que por diversos factores relacionados al liderazgo o a los procesos de gestión misma, terminan deteriorándose (Contreras y Jiménez, 2016). Esto se debe también por un entorno cambiante y altamente influenciado, con un creciente cambio tecnológico que altera las dinámicas de los grupos constituidos y el ambiente que caracteriza las interacciones (Zambrano, et al., 2017). Ello afecta el rendimiento laboral de los docentes, principal actor en los procesos de aprendizaje y con ella, la calidad educacional se halla condicionada ya no tanto a sus competencias sino a la forma en cómo se gestiona la escuela (León, et al., 2018).

En el ámbito peruano, el clima organizacional ha sido vinculado con el estilo de liderazgo, específicamente el democrático (Chata, 2019), con el desempeño docente para conseguir aprendizajes de calidad (Márquez, 2020) y con la gestión escolar, pues se ha identificado que la gestión tradicional o convencional jerárquica causa deterioro del clima escolar y aumento de los niveles de insatisfacción docente (Ticse, 2019). Estas evidencias destacan la importancia de la gestión directiva para configurar un clima organizacional que favorezca los aprendizajes y por tanto su contribución a alcanzar calidad educativa desde las instituciones educativas públicas.

En el contexto local, se tiene a las instituciones educativas de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, que se hallan ubicadas en el distrito de San Martín

de Porres, donde se han reportado diversos conflictos en la comunidad educativa, teniendo como actores principales a directivos, docentes y padres de familia, causando niveles cada vez más preocupantes de deterioro de las relaciones interpersonales, lo que finalmente afecta el ambiente laboral, que en esas condiciones desgastan los ánimos y las motivaciones del personal, atribuyéndose a la inadecuada gestión directiva como principal factor predisponente, pues la mayoría de los directivos vienen desarrollando una práctica de gestión que no se enfoca en la línea pedagógica sino solo en lo administrativo, lo que impacta negativamente en la efectividad institucional pues pareciera que no hay eficiencia en el uso estratégicos de recursos ni eficacia para alcanzar importantes logros de aprendizaje en los estudiantes, lo que ha significado que en los últimos años se reduzca los índices de retención escolar. Estas situaciones pueden constituir en barrera para el logro de los aprendizajes y alcanzar calidad educativa, si es que no se generan acciones a partir de la evidencia empírica que demuestre que efectivamente el clima organizacional de estas instituciones se halla asociada a la capacidad de gestión de los directivos.

Siguiendo esta línea se permite formular la pregunta de investigación del siguiente modo: ¿Qué relación existe entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020? Considerando las diferentes dimensiones del clima organizacional, las preguntas específicas serían: ¿Qué relación existe entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020? ¿Qué relación existe entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020? ¿Qué relación existe entre gestión directiva y supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020? ¿Qué relación existe entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020? ¿Qué relación existe entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020?

La tesis se justifica teóricamente por que pretende ampliar el conocimiento de las variables gestión directiva y clima organizacional. La primera observada

como capacidad para gestionar la escuela no solo en términos administrativos sino también pedagógicos e involucrando a la comunidad en dicho proceso; y la segunda como una condición de contexto de carácter actitudinal y configurada colectivamente para salvaguardar las positivas relaciones interpersonales y de esa manera mejorar salud laboral y el desempeño docente.

La justificación práctica se sustenta en que la tesis aborda un problema concreto que se está produciendo realmente en las instituciones educativas de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana y con los hallazgos obtenidos es posible generar líneas de acción que permitan mejorar la situación problemática observada, ya sea desde las instituciones educativas mismas o desde las unidades de gestión educativa local.

La justificación metodológica se halla en la posibilidad de elaborar instrumentos que permitan la medición de gestión directiva y comprobar la eficacia de la escala de clima organizacional de Palma (2005), en el ámbito educativo. Estos instrumentos, luego de ser validados en su contenido y determinados su confiabilidad mediante métodos pertinentes, podrán ser utilizados por otros investigadores que generen línea de investigación en el tema.

Entonces, el objetivo general de la investigación queda formulado del siguiente modo: Determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. En tanto que los objetivos específicos son: Determinar la relación que existe entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020; Determinar la relación que existe entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020; Determinar la relación que existe entre gestión directiva y supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020; Determinar la relación que existe entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020; Determinar la relación que existe entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Para cumplir con estos objetivos es necesario formular también las hipótesis de trabajo, siendo la hipótesis general: Existe relación entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Asimismo, las hipótesis específicas serían: Existe relación entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020; Existe relación entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020; Existe relación entre gestión directiva y supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020; Existe relación entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020; Existe relación entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

II. Marco teórico

Las variables gestión directiva y clima organizacional en entornos educativos han sido investigadas tanto en el ámbito internacional como nacional. En el ámbito internacional se tiene a Sagredo y Castelló (2019), quienes realizaron su investigación en Chile con la finalidad de determinar la relación entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso de docentes. La investigación fue cuantitativa, de tipo no experimental. La muestra fue de 40 docentes de la Región del Biobío Chile a quienes se les aplicaron encuestas con escala Likert. Los resultados hicieron concluir que la gestión directiva se relaciona con la motivación y el compromiso docente.

Gómez y Salas (2018), realizaron una investigación con el objetivo de realizar un análisis sobre la inteligencia emocional del directivo y el clima organizacional en escuelas de educación básica. La investigación fue de nivel descriptivo, considerando una muestra de 15 directivos y 58 docentes a quienes se les aplicaron cuestionarios. Los resultados llevaron a la conclusión de que los directivos tienen inteligencia emocional deficiente y que su liderazgo está enfocado a la gestión administrativa y sin mostrar proactividad en su gestión lo que incide finalmente para aumentar el nivel de insatisfacción de los docentes debido a factores motivacionales, gestión de incentivos y empatía directiva.

Moreno y Pérez (2018) realizaron una investigación con el objetivo de determinar la relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional en una institución de educación. La investigación fue de nivel correlacional, y se llevó a cabo con una muestra de 62 participantes a quienes se les aplicaron cuestionarios. Los resultados concluyen que solo la dimensión comunicación de las relaciones interpersonales está relacionada al clima laboral y es lo que favorece el desempeño institucional.

Enríquez y Calderón (2017), realizaron una investigación con el objetivo de determinar si el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los docentes de educación básica. El estudio fue cuantitativo de nivel explicativo

tomándose como muestra a 87 docentes de educación básica a quienes se les aplicaron encuestas. Los resultados mostraron que el clima organizacional incide en el desempeño laboral de los docentes. Asimismo, se determinó que el factor que más incidencia tiene sobre el clima organizacional es el control, pues cuanto más presión, plazos y autoritarismo hay en la escuela, los docentes se sienten más incómodos dentro de sus lugares de trabajo afectando su desempeño en las aulas.

Guerrero y Portero (2020) realizaron una investigación con el objetivo de establecer que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del docente. La investigación fue cuantitativa de nivel correlacional, asumiendo una muestra de 84 docentes, siendo los instrumentos cuestionarios con escala Likert. Los resultados mostraron que el clima organizacional tiene influencia sobre la satisfacción laboral, siendo los factores más incidentes la falta de una política de reconocimiento, la falta de compañerismo y líder sin autoridad.

Salinas y Bejas (2020), realizaron una investigación en Colombia con el fin de realizar un análisis con respecto a la toma de decisiones relacionadas al clima organizacional desde la gestión directiva. El estudio fue cuantitativo, con diseño no experimental y nivel descriptivo. La muestra se constituyó 4 directivos y 69 docentes a quienes se les aplicaron cuestionarios. Los resultados mostraron que el proceso de toma de decisiones puede afectar el clima organizacional si se realiza sin considerar las opiniones, planteamientos e ideas de los docentes, pues generan tensiones y comportamientos hostiles.

En el ámbito nacional se tiene a Bastidas (2018) quien realizó su investigación con el objetivo de determinar la relación entre gestión directiva y clima organizacional. El estudio fue cuantitativo de diseño correlacional, considerando una muestra de 54 docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen de Jauja, a quienes se les aplicó cuestionarios. Los resultados llevaron a la conclusión que existe correlación entre la gestión directiva y el clima organizacional.

Vásquez (2018), realizó una investigación con el objetivo de determinar la relación entre gestión directiva administrativa y clima organizacional. La

investigación fue de tipo básica siendo la muestra conformada por directivos, docentes y personal administrativo de la IE N° 2022 “Sinchi Roca” UGEL 04-Comas, a quienes se les aplicaron cuestionarios. Los resultados mostraron que existe correlación entre gestión directiva administrativa y clima organizacional ($Rho=0.464$; $p < .000$), considerándose que la gestión administrativa del director es un factor que impacta fundamentalmente en el ambiente organizativo de la institución educativa.

Ojeda (2018), realizó una investigación con el objetivo de determinar si la gestión educativa de la plana directiva se relaciona con el clima organizacional. El estudio fue de tipo básico con diseño no experimental y correlacional. La muestra se conformó con 51 docentes de la IE N° 40103 Libertadores de América, Arequipa a quienes se les aplicaron cuestionarios. Los resultados evidenciaron que existe correlación entre gestión educativa de la plana y clima organizacional ($Rho=0,247$; $p \leq ,05$).

Tinco (2016) realizó una investigación con el objetivo de conocer si la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional. La investigación fue básica de nivel correlacional, tomándose como muestra a 100 docentes del nivel Primaria de la provincia de Islay a quienes se les aplicó cuestionarios elaborados para dicho fin. Los resultados mostraron que existe correlación entre gestión educativa y el clima organizacional ($\rho=874$), siendo la relación directa y significativa con nivel regular en cada una de las variables estudiadas.

Mayorca (2018) realizó su investigación para determinar si la gestión educativa se relaciona con el clima organizacional en instituciones públicas de educación. La investigación fue cuantitativa de nivel correlacional y se realizó considerando una muestra de 171 docentes de primaria que laboran en Huaral. Los instrumentos fueron cuestionarios con respuestas tipo Likert validados para fines del estudio. Los resultados evidenciaron que las variables gestión educativa y clima organizacional se hallan correlacionadas ($\rho=0,650$), siendo la correlación positiva y significativa.

Para definir gestión directiva, es necesario antes aclarar el concepto de gestión; el cual está muy ligado a otro término denominado administración. En principio hay que señalar que administración es un proceso más de la gestión, pues mediante esta última se busca lograr objetivos institucionales tomando los recursos disponibles, ya sean nivel de capital humano o logístico (Botero, 2009; Ibrahim & Mazin, 2017). La gestión educativa puede incluso considerarse una lógica en sí misma cuando se trata de la gestión de organizaciones educativas (Bush, 2003). En esencia, la gestión educativa tiene que ver con la aplicación fáctica de los principios de gestión en los campos de la educación, pues es hacer que los actores educativos cooperen para alcanzar los objetivos institucionales (Kimani, 2011); sobre la base de una planificación consensuada y previsión de la optimización a fin de reducir al máximo los errores (Satori & Suryadi, 2007)

Asimismo, es importante indicar que la gestión implica la presencia de cierto nivel de liderazgo y un grupo de personas comprometidas a desarrollar actividades que aporten al logro de los objetivos institucionales (Sapre, 2002; Bush & Glover, 2003). Para Bush y Glover (2003) el liderazgo implica procesos de influencia orientados a lograr de los propósitos deseados. Implica inspirar y apoyar otros hacia el logro de una visión para la escuela que se basa en claros valores personales y profesionales. La gestión, en tanto, es la implementación de políticas escolares y la eficiencia y eficacia mantenimiento de las actividades actuales de la escuela. Esto en el contexto educativo lo conforman el directivo y los docentes principalmente, aunque en los últimos años se han añadido como actores al resto del personal y a la comunidad misma (Canton, 1997); siendo el fin fundamental una calidad educativa sustentada en el aprendizaje de los estudiantes (Minedu, 2011).

Por tanto, la gestión directiva se concibe como el desarrollo de ciertos procesos que implican decisión y práctica de actividades relacionadas a las prácticas pedagógicas y la ejecución de actividades de control en el marco del monitoreo y la evaluación (Botero, 2009). Estos procesos se ejecutan de manera integrada, pues su desarrollo implica el reconocimiento de línea jerárquica y a la vez de canales de comunicación horizontales que viabilizan el cumplimiento de las

metas (Jiménez, 2008). Ello implica la tenencia de una visión de éxito, liderazgo intercultural y alto compromiso para interactuar con padres de familia y organizaciones de base (Lahdenperä, 2014) en busca de apoyo colaborativo para crecer en conjunto (Chaseling, et al., 2016). Básicamente, la gestión educativa se ocupa de tres importantes funciones, están planificando, implementando y controlando. Entonces, necesita una colaboración armoniosa entre las funciones de gestión educativa y su área de estudio de campo. (Engkoswara, 2001: 3)

Para la Unesco (2018), la gestión directiva es definida desde su configuración estratégica pues se estructura sobre saberes, acciones y actuaciones éticas orientadas hacia la eficacia institucional siguiendo una línea de mejora continua y la innovación. Desde esta perspectiva, Pérez (2010) señaló las principales características de la gestión directiva en los siguientes términos; la gestión debe centrarse en lo pedagógico, es decir en el logro de los aprendizajes. Otro aspecto importante es el trabajo en equipo, pues la gestión de la escuela requiere de responsabilidades compartidas en un marco de visión de futuro común que conlleve al involucramiento de los actores educativos para romper inercias que obstaculizan las principales tareas educativas, lo que implica acción conjunta en los procesos para planificar, ejecutar y evaluar los aprendizajes. Esto supone reconfigurar nuevas competencias en los docentes pues deben orientar su actuación hacia el aprendizaje de sus estudiantes desde la diversidad y la innovación para utilizar creativamente los diversos recursos disponibles. Otra característica es la conformación de comunidades de aprendizaje, donde la escuela tiene la posibilidad de generar espacios de aprendizaje a partir de procesos de reflexión de su propia práctica, lo cual se instala como una cultura institucional que empuja hacia la participación responsable y el comprometida en la implementación de intervenciones que de por si deben ser gestionadas sistémica y estratégicamente.

Tomando en cuenta al Ministerio de Educación, las dimensiones de gestión directiva con:

Dimensión institucional. Se refiere a la gestión formal de la escuela y usualmente se halla ligada a responder las directivas señaladas a nivel superior como políticas educativas. Las acciones que involucran esto son diseñar el organigrama, distribuir las tareas, los tiempos y espacios. No obstante, también existen otros aspectos informales que requieren ser gestionados, como son las relaciones interpersonales y la cultura institucional que logra identificar a la institución, y en donde la forma de vincularse, las prácticas y las costumbres son características principales para tomarse en cuenta (Minedu, 2011). Para ello, los directivos buscan consolidar la autonomía de la institución desde la base de la competencia flexible que permita una adaptación rápida a las transformaciones que se suscitan en el escenario social.

Dimensión pedagógica. Tiene que ver con las actividades netamente pedagógicas que se desarrollan en las instituciones educativas y los miembros que la conforman. En principio, implica que el directivo debe enfocar su actuación en el proceso enseñanza-aprendizaje, el currículo y el proyecto curricular institucional, enfatizando su diversificación y las estrategias pedagógicas que la hagan relevante y pertinente al contexto social. Supone el desarrollo de la planificación curricular, el uso de materiales y recursos y evaluación desde el enfoque de competencias. La dimensión también incluye la observancia de la práctica docente, sus estrategias, su estilo de enseñanza y su nivel de relación con sus estudiantes; también todo el proceso que tienen que ver con su formación y profesionalización (Minedu, 2011).

Dimensión administrativa. Implica todos los aspectos normativos de la gestión directiva, es decir, todo aquello que se relacione con la gestión del talento humano, la logística, y la infraestructura dentro del marco de las directivas emitidas a nivel regional y local. Supone el uso de recursos disponibles para cumplir metas concretas (Minedu, 2011). Estas metas tienen que ver con el control de la permanencia del personal, evaluación de sus desempeños, trámite documentario, administración del presupuesto y los aspectos financieros asignados a cada institución educativa.

Dimensión comunitaria. Tiene que ver con la forma en que las instituciones se relacionan con la comunidad que los alberga. Ello significa que el directivo debe estar al tanto de la realidad social de su comunidad en términos de necesidades y demandas, integrándose pertinentemente a su cultura para aprender y enseñar desde y sobre ella (Minedu, 2011). Esto se logra participando activamente en las diferentes organizaciones que sobre este ámbito se constituyen y que aglomeran padres de familia, autoridades comunales y civiles, iglesia e iniciativas civiles específicas; con el propósito de involucrarlos en los procesos para mejorar de la calidad educacional.

Por otro lado, el clima organizacional es el resultado de las relaciones suscitadas entre la persona y su entorno, lo cual conlleva al aumento de los niveles de satisfacción y productividad (Hashemi & Sadeqi, 2016). En el ámbito educativo, el clima organizacional es el resultado de las relaciones que se presentan entre el entorno humano y físico. En el ámbito educativo, esta se presenta a través de la relación que surgen entre los actores educativos, el contexto y los procesos, sobre todo si se percibe apoyo organizacional y compromiso de cada actor (Köse, 2016).

Para definir concretamente al clima organizacional habría que observarla desde la perspectiva de las percepciones y los rasgos. Desde las percepciones, el clima organizacional vendría a ser las interpretaciones que los sujetos asignan a su entorno laboral considerando su experiencia de vida y las actitudes asociadas a ella (Chaparro, 2006). En ese sentido, el clima organizacional es una percepción del entorno que influye en la conducta de las personas; es decir, el entorno incide en la persona y la persona en el clima, pero todo surge desde las percepciones del individuo (Orbegoso, 2010). Entonces, estas percepciones se forman sobre las opiniones de las personas en función a la autonomía que vivencia, las estructuras que observa y las recompensas que recibe al interactuar en un determinado ambiente laboral (Airola, et al., 2009).

Desde la perspectiva del rasgo se aduce que el clima organizacional es producto del ambiente en forma global y que afecta el comportamiento de los individuos según atributos que la caracterizan (Chiang, Martín y Núñez, 2010). Dicho de otro modo, el clima organizacional no se configura desde las

percepciones de los sujetos sino desde las características concretas del contexto y que las personas se ven influidas por ella. Por su parte, Caligiore y Díaz (2003), señalan que el clima organizacional es el resultado de la forma como se organiza la institución, las maneras en que se establecen los canales de comunicación y los estilos de liderazgo (Maamari & Majdalani, 2017). Además, Robbins y Judge (2013) afirmaron que el clima organizacional puede considerarse como un aspecto de la cultura y definirse como espíritu de equipo, pero a nivel organizacional.

De manera general se podría decir que el clima organizacional se configura desde las características del ambiente y desde las percepciones del individuo, lo que describe su naturaleza cambiante (James, et al., 2008). En ese sentido, un buen clima organizacional demanda cuidados de las estructuras y los procesos organizacionales; así como de las capacidades adaptativas de las personas (Ucros, 2011), y en función a ello llegan a caracterizar unas instituciones de otras, duran tiempos relativamente largos e influyen positivamente en el comportamiento de las personas (Gan y Berbel, 2007); específicamente en sus actitudes con respecto a su sentido de pertenencia, relaciones personales y desempeño laboral (Mullins, 2010), lo cual a su vez favorece el compromiso organizacional (Berberoglu, 2018) y la satisfacción laboral (Thakre & Shroff, 2016).

Tomando en cuenta a Palma (2010), las dimensiones de clima organizacional son:

Autorrealización. Son percepciones que el trabajador sostiene con respecto a las probabilidades de desarrollo profesional a causa de las tareas asignadas o las funciones que les toca cumplir (Palma 2010). Estas percepciones se basan en los niveles de satisfacción del individuo cuando se desempeña y que supone descubrimiento de talentos que lo lleven a trascender (Elizalde, Martí y Martínez, 2006). Otro aspecto importante para sentir autorrealización es el nivel de autonomía que se tiene al cumplir las tareas asignadas pues tener decisión sobre las acciones a realizar para cumplir la tarea es fuente de satisfacción de las personas (Naranjo, 2009).

Involucramiento laboral. Se presenta cuando las personas se identifican con los valores y principios que caracterizan a la organización, lo que genera compromiso para con los objetivos institucionales (Palma 2010). Estas percepciones facilitan el afronte de los procesos de adaptación que son comunes en toda institución y que consolidan cierta cultura organizacional. Precisamente esta identificación es lo que hace que el individuo sienta que tiene oportunidades de desarrollo en su trabajo y le hacen decidir por permanecer en ella (Zepeda, 2010).

Supervisión. Son los significados que la persona atribuye a los procesos de supervisión hacia su trabajo; lo cual puede estar configurado como contribución a su desarrollo profesional (Palma 2010). No se desea que la percepción sea de arbitrariedad o abuso de poder sino como una oportunidad para mejorar, siendo para ello importante la posición y característica del liderazgo asumido (Cuadra y Veloso, 2009), pues esta debe buscar la mejora de los procesos y no que se constituya en instrumento de poder (González, 2007).

Comunicación. Son percepciones que se tiene acerca de la naturaleza de las comunicaciones que se desarrollan en la institución, la cual debe ser necesariamente fluida, rápida, clara, coherente y precisa, pues eso permite un mejor desarrollo de los procesos y una mejor atención a los usuarios internos y externos (Palma 2010). Esto brinda equilibrio y coherencia al desempeño de la institución (Zuñiga, 2010), siendo el liderazgo, el trabajo en equipo y las capacidades para resolver conflictos, las competencias más relevantes para conseguirla.

Condiciones laborales. Hace referencia a la convicción de que la institución cumple con suministrar los materiales y recursos necesarios para cumplir a cabalidad las funciones asignadas (Palma 2010). Supone sentir satisfacción con las condiciones de naturaleza física que brinda la institución para alcanzar los objetivos planteados, lo cual ofrece suficientes niveles de motivación que fortalecen la voluntad de las personas pues consideran que tienen calidad, siendo ello lo que

estructura una buena percepción del clima organizacional (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

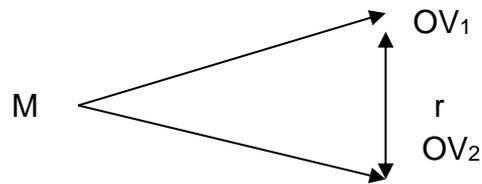
III. Método

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo básica porque su finalidad es incrementar el conocimiento existente sobre una variable específica (Carrasco, 2009). En este caso se busca ampliar el conocimiento acerca de las variables gestión directiva y clima organizacional, así como de la relación que guardan.

El diseño de investigación es no experimental ya que las variables en estudio fueron evaluadas en su condición natural y no fue objeto de manipulación alguna; asimismo, el diseño fue transversal porque la información fue recogida en su solo momento; también el nivel fue correlacional, porque se busca establecer la posible relación entre las dos variables estudiadas.

Este diseño se visualiza en el siguiente esquema:



Em donde:

- M: Muestra de Estudio
- OV₁: Gestión directiva
- OV₂: Clima organizacional
- r: Correlación

3.2. Operacionalización de variables

Las variables de la investigación son gestión directiva y clima organizacional. A continuación, la definición de la primera:

Definición conceptual. Son procesos donde convergen perspectivas teóricas, políticas y prácticas para obtener una educación de calidad orientada a mejorar el aprendizaje de los estudiantes (Minedu, 2011, p. 26).

Definición operacional. Proceso medido a través de 20 ítems distribuidas según las dimensiones institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria; donde los sujetos responden de acuerdo a una escala Likert Nunca (1), Pocas veces (2), A veces (3), Muchas veces (4) y Siempre (5).

A continuación, se procede a definir la variable clima organizacional:

Definición conceptual. Es la percepción del trabajador con respecto a aspectos relacionados a su ambiente laboral en concordancia con las percepciones de sus demás compañeros y condiciones de trabajo que hagan más cómoda sus prácticas (Palma 2010, p. 5).

Definición operacional. Proceso medido a través de 40 ítems distribuidos según las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; donde los sujetos responden en función a una escala Likert Ninguno o nunca (1), Poco (2), Regular o algo (3), Mucho (4) y Todo o siempre (5).

3.3. Población muestra y muestreo

La población de estudio lo conforman los 138 docentes de los tres niveles de educación de 13 instituciones educativas de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana. En la siguiente tabla se observa la distribución de estos docentes.

Tabla 1

Población de docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana

	Inicial	Primaria	Secundaria	Sub total
IEI Caminitos del saber	2			2
IEI 016 Juan Pablo Peregrino	8			8
IEI 019 Marie Montessori	3			3
IE Los Alisos	5	7		12
IE 2031 Virgen de Fátima	4	16	17	37
IE 2033 Carlos Hiraoka Torres	6	17		23
IE 2082 Paraíso Florida				0
IE 3028 Yachay Huasi		12		12
IE 3054 Virgen de las Mercedes			16	16
IE 2020 Señor de los Milagros	4	8		12
IEI Los Angelitos de Santa Rosa	2			2
IE San Francisco de Cayran			8	8
IEI Mi Mundo Feliz	3			3
Total	37	60	41	138

La muestra de estudio lo conforman los 96 docentes de 5 instituciones educativas de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana. En la siguiente tabla se tiene la muestra.

Tabla 2

Muestra de docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana

	Inicial	Primaria	Secundaria	Sub total
IE Los Alisos	5	7		12

IE 20131 Virgen de Fátima	4	16	17	37
IE 2033 Carlos Hiraoka Torres	6	17		23
IE 3028 Yachay Huasi		12		12
IE 2020 Señor de los Milagros	4	8		12
Total	19	60	17	96

El muestreo utilizado es el no probabilístico, puesto que la selección de los sujetos de la muestra a criterio del investigador (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El criterio de selección el de proximidad y oportunidad.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica de recolección de datos es la encuesta que es una técnica que emplea procedimientos estandarizados para recoger datos de una muestra representativa (Casas, Repullo y Donado, 2003), y el instrumento utilizado fue el cuestionario que es definido como un instrumento que permite recoger datos de manera organizada con respecto a una determinada variable (Bravo y Valenzuela, 2019). A continuación, la ficha técnica de cada uno de estos.

Ficha técnica 1

Nombre:	Cuestionario de gestión directiva
Autora:	Soledad Díaz
Administración:	Individual y colectiva
Duración:	15 minutos aproximadamente
Aplicación:	Docentes
Significación:	Valora el nivel de percepción del nivel de gestión directiva ejecutada en la institución educativa.

Descripción. Es un cuestionario que incluye de 20 ítems, dispuestos según las dimensiones institucional, pedagógica, administrativa, comunitaria, a los cuales se responde en base a una escala Likert de cinco alternativas que va desde nunca (1) hasta siempre (5).

Ficha técnica 2

Nombre:	Cuestionario de clima organizacional
Autora:	Palma (2020)
Adaptación:	Díaz (2020)
Administración:	Individual y colectiva
Duración:	20 minutos aproximadamente
Aplicación:	Docentes
Significación:	Valora el nivel de percepción del nivel de clima organizacional presentada en la institución educativa.

Descripción. Es un cuestionario que incluye de 40 ítems, dispuestos según las dimensiones autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales. Las respuestas en base a una escala Likert de cinco alternativas que va desde ninguna o nunca (1) hasta todo o siempre (5)

La validez de los instrumentos fue determinada utilizando el método del juicio de expertos. De esa manera, se expuso los instrumentos a tres expertos en el tema de estudio a fin de que valoren suficiencia y aplicabilidad de los instrumentos. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3

Validación de expertos de los instrumentos de validación

Expertos	Opinión
Dr. Segundo Sigifredo Pérez Saavedra	Hay suficiencia y es aplicable
Dra. Liliana Obregón del Carpio	Hay suficiencia y es aplicable
Mg. Gabriela Zarate Gutiérrez	Hay suficiencia y es aplicable

Como se observa los tres expertos señalaron que el instrumento es suficiente y aplicable para medir las variables indicadas; por lo que se concluye que los instrumentos tienen validez de contenido.

La confiabilidad fue determinada mediante la valoración de la consistencia interna del instrumento. Para ello fue necesario aplicar los instrumentos a una muestra piloto de 25 participantes cuyas características fueron similares a la

muestra de estudio. Con los datos obtenidos se procedió a calcular el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados en la tabla siguiente:

Tabla 4

Coeficiente de fiabilidad de los instrumentos

	Alfa de Crombach	N de elementos
Cuestionario de gestión directiva	0,870	20
Cuestionario de clima organizacional	0,894	40

Como se observa se ha obtenido un alfa de Cronbach de 0,870 y 0,894, lo que demuestra que los instrumentos puestos a evaluación son confiables.

3.5. Procedimiento

La recolección de datos se realizó previa autorización del director coordinador de la Red 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, quien a su vez proporcionó los datos de los docentes que conformaron la muestra. La aplicación de los instrumentos fue de manera virtual, siendo necesario para ello, diseñar el instrumento en formato Google Form, aplicativo que permite mediante un enlace invitar a los participantes a responder los cuestionarios de manera remota desde sus celulares o computadoras personales. El mismo aplicativo permite recoger la información desde una Hoja de cálculo de Google, que es automáticamente generada después de creado el enlace. La hoja de cálculo es descargada y organizada en una hoja Excel a fin de proceder a exportarla al SPSS v25 para su posterior análisis estadístico.

3.6. Métodos de análisis de datos

Los métodos empleados fueron inicialmente análisis descriptivo mediante tablas de frecuencia y figura de barras; posteriormente se procedió a realizar análisis para comprobar las hipótesis con el estadístico coeficiente de correlación de Spearman. El nivel de significación para la decisión estadística fue 0,05 (5%)

3.7. Aspectos éticos

Se tomaron en cuenta los aspectos éticos requeridos para los trabajos de investigación donde las personas conforman la muestra. Debido a ello, fue necesario aplicar el consentimiento informado a fin de contar con la aprobación voluntaria de los sujetos de la muestra para ser parte del estudio. Del mismo modo se cuidó la idoneidad ética en cuanto a la información vertida en el presente documento y por ello. También se cuidó conservar el anonimato de los sujetos de la muestra a fin de evitar que los resultados obtenidos signifiquen fuente de juicio o prejuicios para ellos.

IV. Resultados

Análisis descriptivo

Tabla 5

Gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	51	53,1
Regular	38	39,6
Excelente	7	7,3
Total	96	100,0

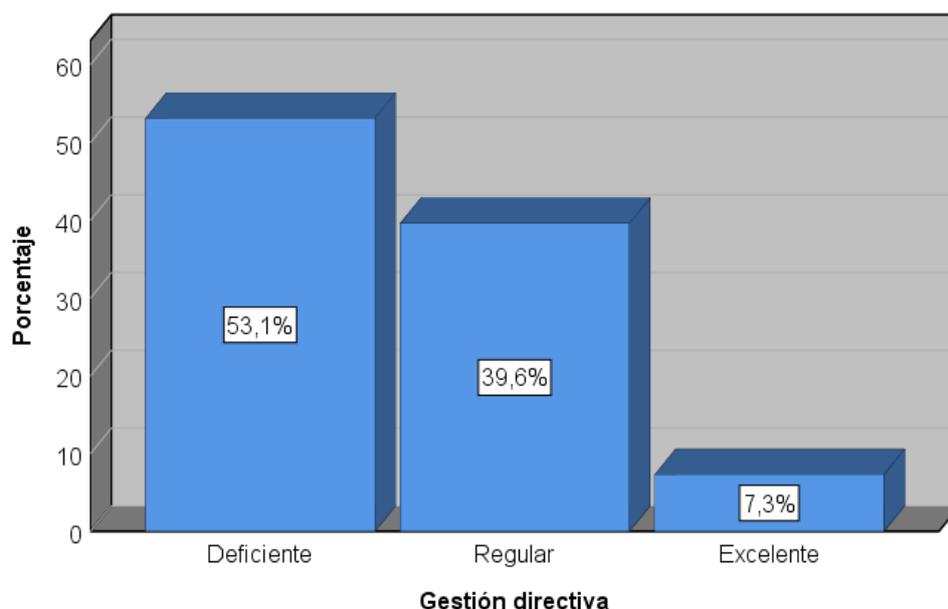


Figura 1. Niveles de gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 5 y figura 1 se observan los niveles de gestión directiva percibida por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben una gestión directiva deficiente (53,1%). Por otro lado, el 39,6% perciben que la gestión directiva es regular y solo el 7,3% refieren que la gestión directiva es excelente.

Tabla 6

Dimensión institucional de la gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	50	52,1
Regular	42	43,8
Excelente	4	4,2
Total	96	100,0

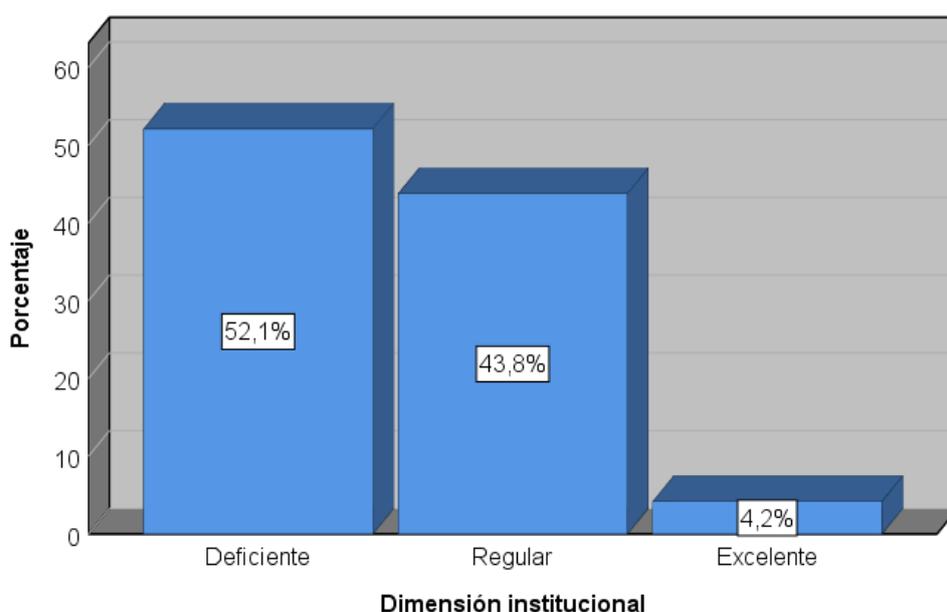


Figura 2. Niveles de gestión directiva desde la dimensión institucional en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 6 y figura 2 se observan los niveles de gestión directiva desde la dimensión institucional, percibida por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben una gestión institucional deficiente (52,1%). Por otro lado, el 43,8% perciben que la gestión institucional es regular y solo el 4,2% refieren que la gestión institucional es excelente.

Tabla 7

Dimensión pedagógica de la gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	40	41,7
Regular	37	38,5
Excelente	19	19,8
Total	96	100,0

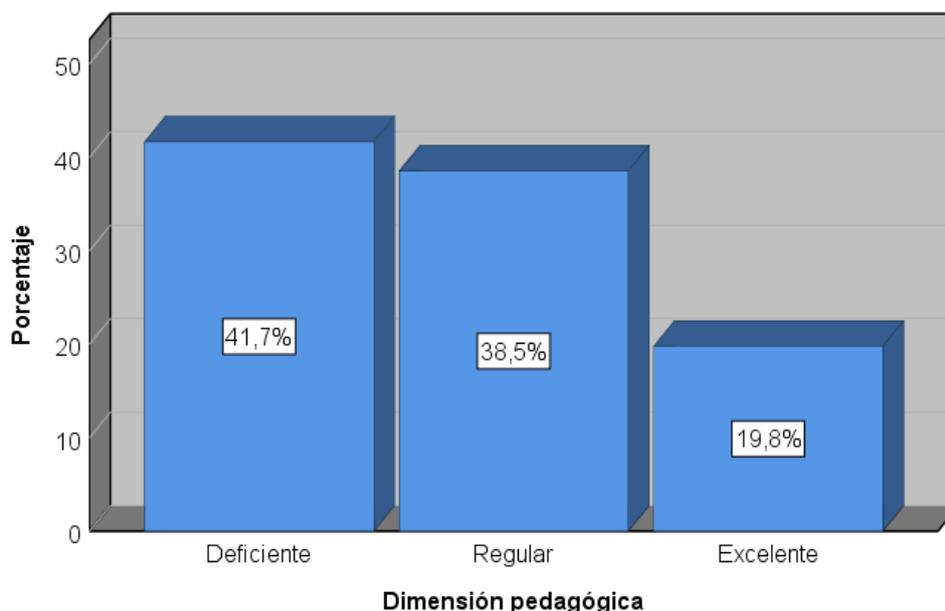


Figura 3. Niveles de gestión directiva desde la dimensión pedagógica en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 7 y figura 3 se observan los niveles de gestión directiva desde la dimensión pedagógica, percibida por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben una gestión pedagógica deficiente (41,7%). Por otro lado, el 38,5% perciben que la gestión pedagógica es regular y solo el 19,8% refieren que la gestión pedagógica es excelente.

Tabla 8

Dimensión administrativa de la gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Deficiente	48	50,0
Regular	39	40,6
Excelente	9	9,4
Total	96	100,0

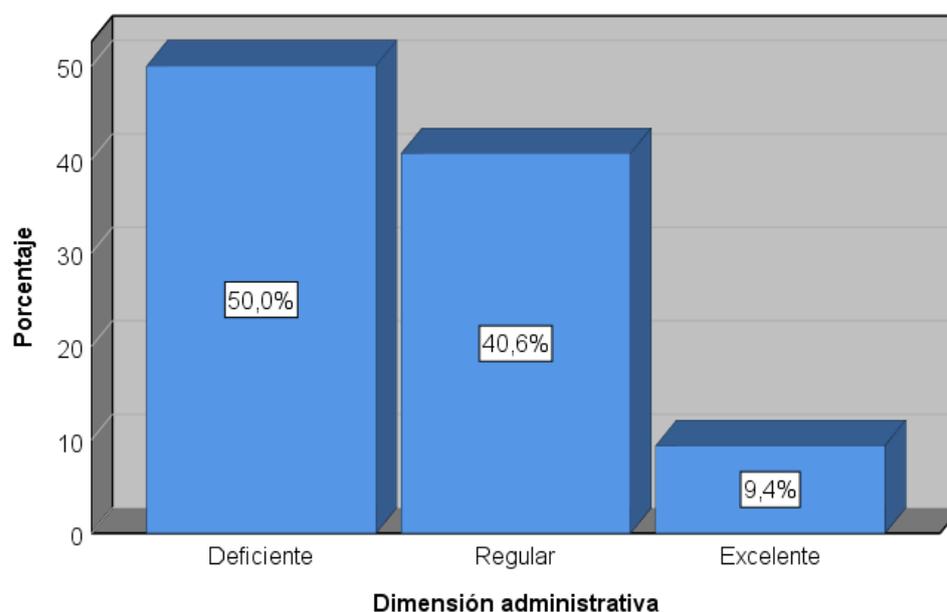


Figura 4. Niveles de gestión directiva desde la dimensión administrativa en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 8 y figura 4 se observan los niveles de gestión directiva desde la dimensión administrativa, percibida por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben una gestión administrativa deficiente (50%). Por otro lado, el 40,6% perciben que la gestión administrativa es regular y solo el 9,4% refieren que la gestión administrativa es excelente.

Tabla 9

Dimensión comunitaria de la gestión directiva en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	40	41,7

Regular	46	47,9
Excelente	10	10,4
Total	96	100,0

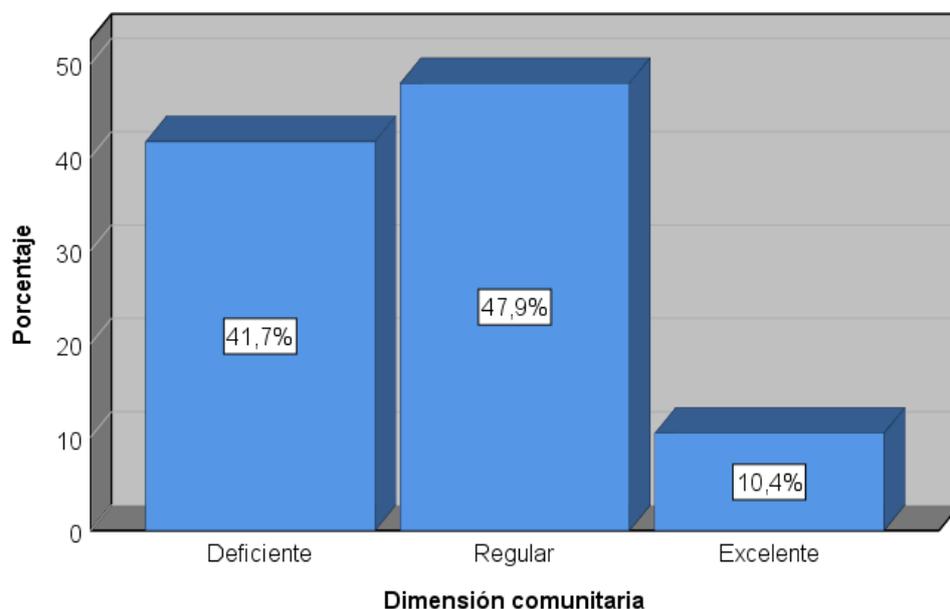


Figura 5. Niveles de gestión directiva desde la dimensión comunitaria en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 9 y figura 5 se observan los niveles de gestión directiva desde la dimensión comunitaria, percibida por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben una gestión comunitaria regular (47,9%). Por otro lado, el 41,4% perciben que la gestión comunitaria es deficiente y solo el 10,4% refieren que la gestión comunitaria es excelente.

Tabla 10

Clima organizacional en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	49	51,0
Poco favorable	39	40,6

Favorable	8	8,3
Total	96	100,0

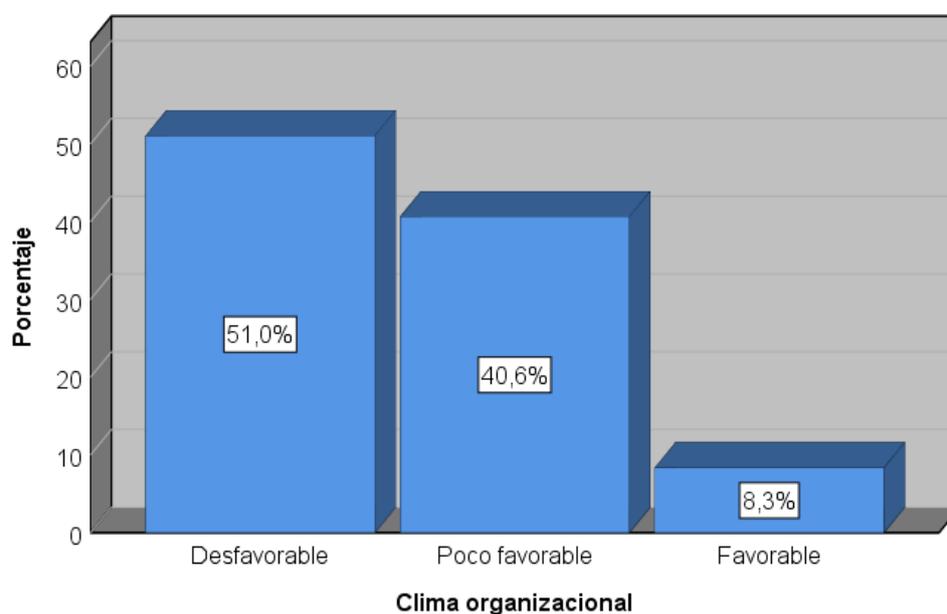


Figura 6. Niveles de clima organizacional en IE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 10 y figura 6 se observan los niveles de clima organizacional percibido por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben un clima organizacional desfavorable (51%). Por otro lado, el 40,6% perciben que el nivel del clima organizacional es poco favorable (39,6%) y solo el 8,3% refieren que el clima organizacional es favorable.

Tabla 11

Autorrealización en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	62	64,6
Poco favorable	24	25,0
Favorable	10	10,4

Total	96	100,0
-------	----	-------

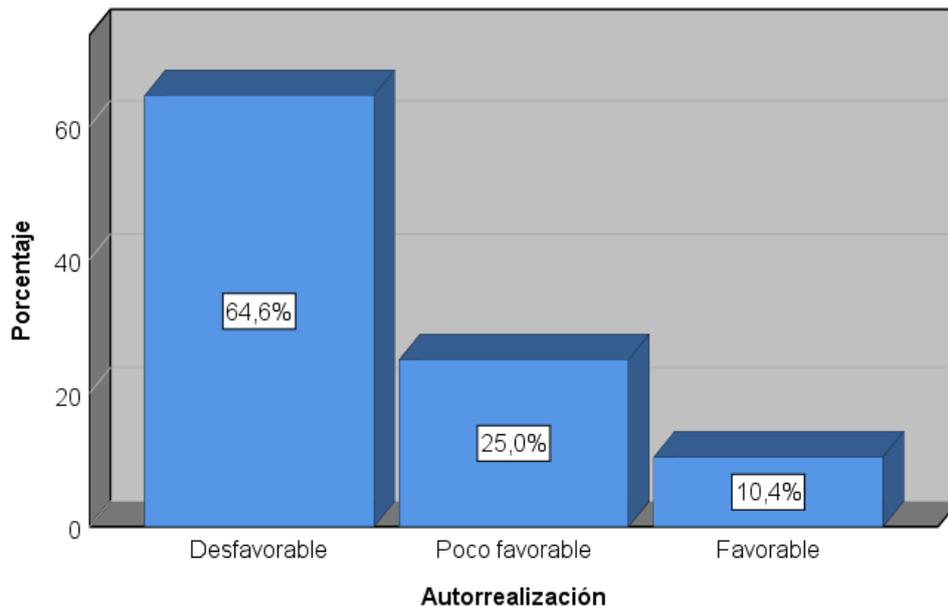


Figura 7. Niveles de autorrealización en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 11 y figura 7 se observan los niveles de autorrealización percibido por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben un nivel de autorrealización desfavorable (64,6%). Por otro lado, el 25% perciben que su nivel de autorrealización es poco favorable y solo el 10,4% refieren que su nivel de autorrealización es favorable.

Tabla 12

Involucramiento laboral en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	54	56,3

Poco favorable	24	25,0
Favorable	18	18,8
Total	96	100,0

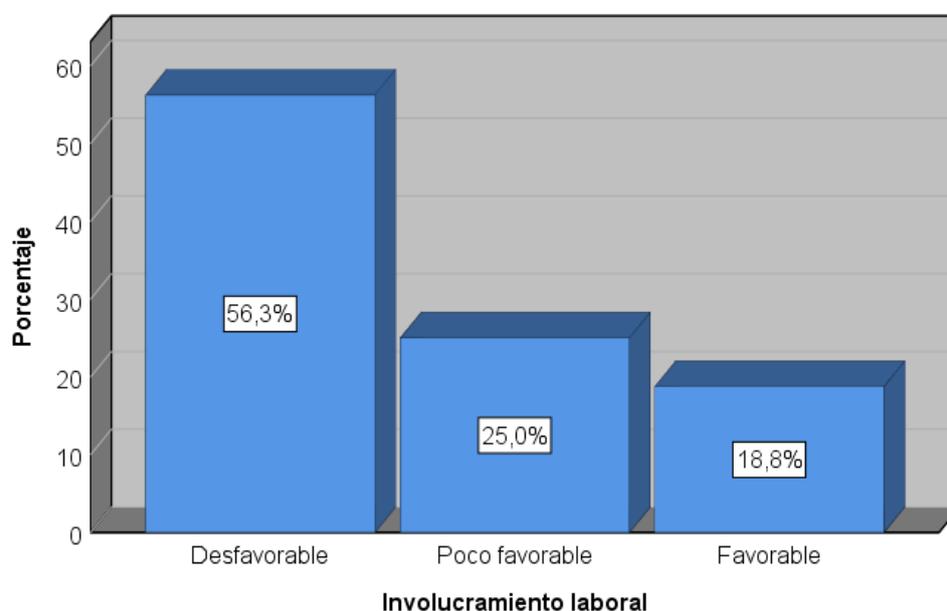


Figura 8. Niveles de involucramiento laboral en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 12 y figura 8 se observan los niveles de involucramiento laboral percibido por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben un nivel de involucramiento laboral desfavorable (56,3%). Por otro lado, el 25% perciben que su nivel de involucramiento laboral es poco favorable y solo el 18,8% refieren que su nivel de involucramiento laboral es favorable.

Tabla 13

Supervisión en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	56	58,3
Poco favorable	32	33,3

Favorable	8	8,3
Total	96	100,0

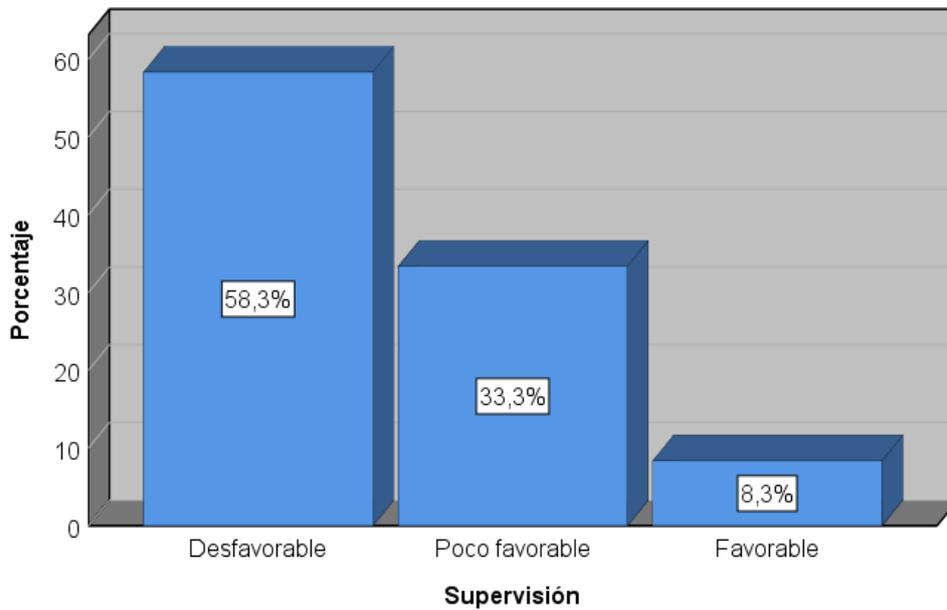


Figura 9. Niveles de supervisión en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 13 y figura 9 se observan los niveles de supervisión percibido por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben un nivel de supervisión desfavorable (58,3%). Por otro lado, el 33,3% perciben que el nivel de supervisión es poco favorable y solo el 8,3% refieren que el nivel de supervisión es favorable.

Tabla 14

Comunicación en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	45	46,9
Poco favorable	40	41,7

Favorable	11	11,5
Total	96	100,0

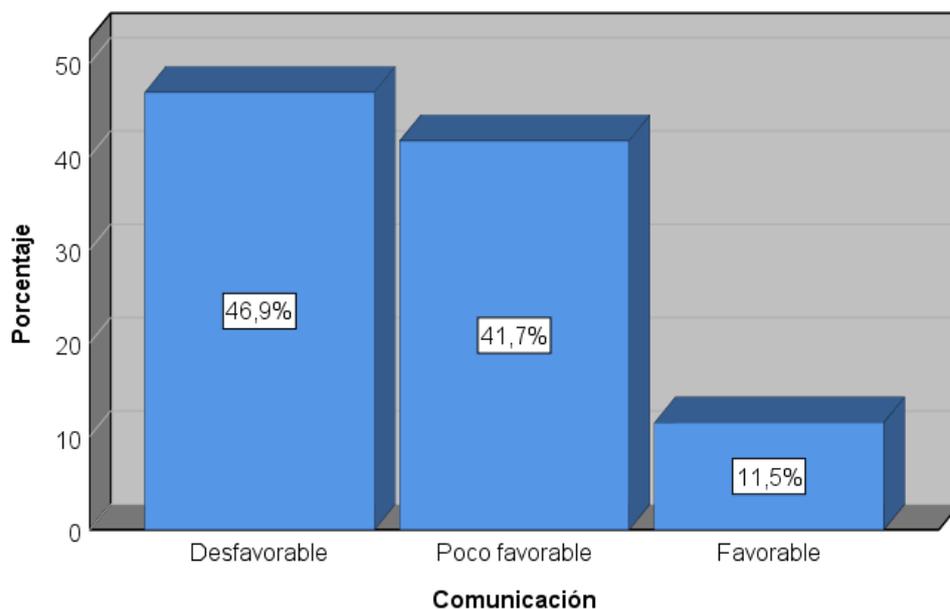


Figura 10. Niveles de comunicación en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 14 y figura 10 se observan los niveles de comunicación percibido por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben un nivel de comunicación desfavorable (46,9%). Por otro lado, el 41,7% perciben que el nivel de comunicación es poco favorable y solo el 11,5% refieren que el nivel de comunicación es favorable.

Tabla 15

Condiciones laborales en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	64	66,7

Poco favorable	21	21,9
Favorable	11	11,5
Total	96	100,0

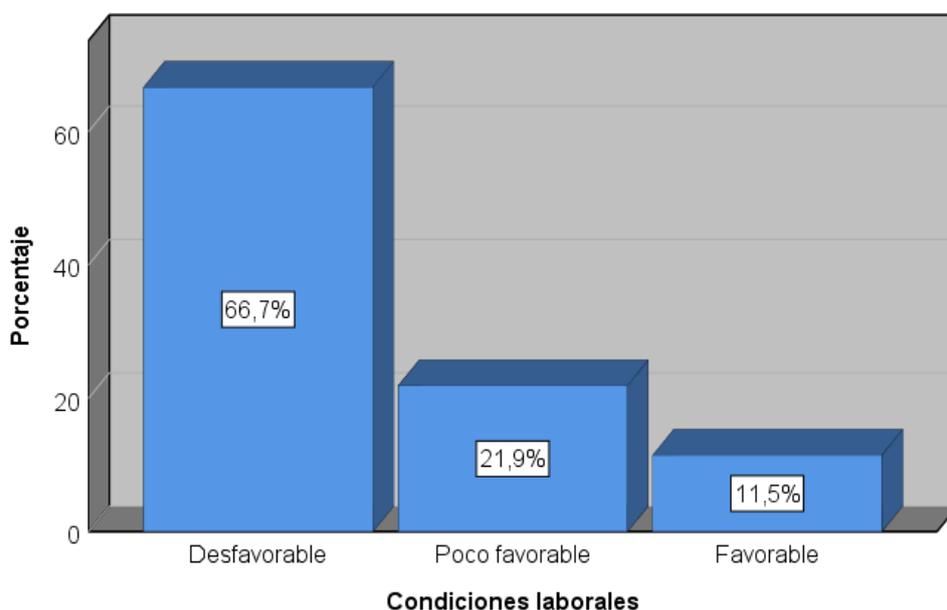


Figura 11. Niveles de condiciones laborales en IIEE de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

En la tabla 15 y figura 11 se observa el nivel de las condiciones laborales percibidas por los docentes de la red educativa evaluada. Como se muestra, la mayoría de docentes perciben que las condiciones laborales son de nivel desfavorable (66,7%). Por otro lado, el 21,9% perciben que las condiciones laborales son de nivel poco favorable y solo el 11,5% refieren que las condiciones laborales son de nivel favorable.

Análisis inferencial

Para seleccionar una prueba estadística adecuada para la comprobación de las hipótesis, se evalúa la distribución de los datos sometidos a contraste. Esto se realiza con la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov.

Tabla 16

Prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gestión directiva	,224	96	,000	,884	96	,000
Autorrealización	,178	96	,000	,849	96	,000
Involucramiento laboral	,173	96	,000	,887	96	,000
Supervisión	,186	96	,000	,869	96	,000
Comunicación	,176	96	,000	,893	96	,000
Condiciones laborales	,217	96	,000	,830	96	,000
Clima organizacional	,173	96	,000	,895	96	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 16 se tiene que la distribución de los datos de las variables gestión directiva y clima organizacional, así como las dimensiones de esta última no tienen distribución normal ($p > 0,05$), se decide utilizar estadística no paramétrica. Como este caso tiene un diseño correlacional, se opta por el coeficiente de correlación de Spearman.

Comprobación de la hipótesis general

H0: No existe relación entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

H: Existe relación entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Tabla 17

Correlación entre la variable gestión directiva y clima organizacional

			Gestión directiva	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión directiva	Coefficiente de correlación	1,000	,763**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	96	96
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,763**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	96	96

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

En la tabla 17 se presenta los resultados de la correlación a la que fue expuesta las variables gestión directiva y clima organizacional. El resultado demuestra que existe correlación directa y fuerte ($\rho=0,763$); así como significativa ($p=0,000<0,05$), entre las variables puestas a contraste. Debido a esto, se rechazó la hipótesis nula, es decir, existe relación entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Comprobación de la hipótesis específica 1

H0: No existe relación entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

H: Existe relación entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Tabla 18

Correlación entre la dimensión autorrealización y la variable clima organizacional

		Gestión		
		directiva	Autorrealización	
Rho de Spearman	Gestión directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,260**
		Sig. (bilateral)	.	,011
		N	96	96
	Autorrealización	Coeficiente de correlación	,260**	1,000
		Sig. (bilateral)	,011	.
		N	96	96

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

En la tabla 18 se presenta los resultados de la correlación a la que fue expuesta las variables gestión directiva y autorrealización. El resultado demuestra que existe correlación directa y débil ($\rho=0,260$); así como significativa ($p=0,011 < 0,05$) entre las variables puestas a contraste. Debido a esto, se rechazó la hipótesis nula, es decir, existe relación entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Comprobación de la hipótesis específica 2

H₀: No existe relación entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

H: Existe relación entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Tabla 19

Correlación entre la dimensión involucramiento laboral y la variable clima organizacional

			Gestión directiva	Involucramiento laboral
Rho de Spearman	Gestión directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,631**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	96	96
	Involucramiento laboral	Coeficiente de correlación	,631**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	96	96

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

En la tabla 19 se presenta los resultados de la correlación a la que fue expuesta las variables gestión directiva e involucramiento laboral. El resultado demuestra que existe correlación directa y moderada ($\rho=0,631$); así como significativa ($p=0,000<0,05$) entre las variables puestas a contraste. Debido a esto, se rechazó la hipótesis nula, es decir, existe relación entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Comprobación de la hipótesis específica 3

H0: No existe relación entre gestión directiva y supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

H: Existe relación entre gestión directiva y supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Tabla 20

Correlación entre la dimensión supervisión y la variable clima organizacional

		Gestión		
		directiva	Supervisión	
Rho de Spearman	Gestión directiva	Coeficiente de correlación	1,000	,550 ^{**}
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	96	96
	Supervisión	Coeficiente de correlación	,550 ^{**}	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	96	96

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

En la tabla 20 se presenta los resultados de la correlación a la que fue expuesta las variables gestión directiva y supervisión. El resultado demuestra que existe correlación directa y moderada ($\rho=0,550$); así como significativa ($p=0,000<0,05$) entre las variables puestas a contraste. Debido a esto, se rechazó la hipótesis nula, es decir, existe relación entre gestión directiva y supervisión en docentes de la Rei14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Comprobación de la hipótesis específica 4

H0: No existe relación entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

H: Existe relación entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Tabla 21

Correlación entre la dimensión comunicación y la variable clima organizacional

		Gestión		
		directiva	Comunicación	
Rho de Spearman	Gestión directiva	Coefficiente de correlación	1,000	,530 ^{**}
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	96	96
	Comunicación	Coefficiente de correlación	,530 ^{**}	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	96	96

^{**}. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 21 se presenta los resultados de la correlación a la que fue expuesta las variables gestión directiva y comunicación. El resultado demuestra que existe correlación directa y moderada ($\rho=0,530$); así como significativa ($p=0,000<0,05$) entre las variables puestas a contraste. Debido a esto, se rechazó la hipótesis nula, es decir, existe relación entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Comprobación de la hipótesis específica 5

H0: No existe relación entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

H: Existe relación entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

Tabla 22

Correlación entre la dimensión condiciones laborales y la variable clima organizacional

			Gestión directiva	Condiciones laborales
Rho de Spearman	Gestión directiva	Coefficiente de correlación	1,000	,487**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	96	96
	Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	,487**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	96	96

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

En la tabla 22 se presenta los resultados de la correlación a la que fue expuesta las variables gestión directiva y condiciones laborales. El resultado demuestra que existe correlación directa y regular ($\rho=0,487$); así como significativa ($p=0,000 < 0,05$) entre las variables puestas a contraste. Debido a esto, se rechazó la hipótesis nula, es decir, existe relación entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.

V. Discusión

El análisis realizado ha demostrado que existe relación entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 ($\rho=0,763$; $p=0,000<0,05$). Esto significa que las prácticas de gestión enfocada en los aprendizajes que los directivos desarrollan con el objeto de alcanzar una educación de calidad centrada en los aprendizajes (Minedu, 2011), se relaciona con las percepciones de los docentes acerca su trabajo y las condiciones laborales que facilitan su tarea (Palma 2010, p. 5). Estos resultados coinciden por lo reportado por otros investigadores como Mayorca (2018), Tinco (2018), Bastidas (2018) y Ojeda (2018), quienes evidenciaron que las variables gestión educativa y clima organizacional se hallan correlacionados; además Vásquez (2018), señaló que la gestión directiva es un factor que impacta fundamentalmente en el ambiente organizativo de la institución educativa. Estos estudios guardan similitud porque gestión directiva y gestión educativa contemplan las mismas actividades y responsabilidades, por lo que el adecuado desempeño en este aspecto deviene en mejor ambiente laboral además de las practicas pedagógicas del docente.

Del mismo modo se ha evidenciado que existe relación entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 ($\rho=0,260$; $p=0,011<0,05$). De acuerdo a este resultado se puede mencionar que la gestión directiva enfocada en los aprendizajes se relaciona con percepciones que el trabajador sostiene con respecto a las probabilidades de desarrollo profesional a causa de las tareas asignadas o las funciones que les tocan cumplir (Palma 2010). Estos resultados concuerdan con lo expresado en la investigación realizada por Gómez y Salas (2018) cuando señala que la falta de empatía gerencial influye en el clima laboral porque genera insatisfacción con respecto a las tareas que realiza, lo cual definitivamente reduce sus percepciones de autorrealización. Estos estudios guardan similitud porque la empatía gerencial describe una característica del liderazgo directivo y facilita el desarrollo de entornos productivos de crecimiento profesional, lo que contribuye a mejorar la percepción positiva de autorrealización y clima organizacional.

Igualmente se determinó que existe relación entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 ($\rho=0,631$; $p=0,000<0,05$). En otras palabras, se puede señalar que la gestión directiva enfocada en los aprendizajes se relaciona con la identificación de los docentes con los valores y principios que caracterizan a la institución, lo que genera compromiso para con los objetivos que esta tiene (Palma 2010). Similares resultados obtuvieron Sagredo y Castelló (2019), cuando en su estudio concluyeron que la gestión directiva se relaciona con la motivación y el compromiso docente. Por otro lado, se debe tomar en cuenta que el proceso de toma de decisiones puede afectar el clima organizacional si se realiza sin considerar las opiniones, planteamientos e ideas de los docentes, pues generan tensiones y comportamientos hostiles (Salinas y Bejas, 2020). Estos estudios guardan similitud porque la motivación y el compromiso de los docentes hacen que se involucren en las tareas que realizan, lo cual puede ser fortalecida si es que los directivos involucran al personal en la toma de decisiones organizaciones.

Asimismo, quedó establecido que existe relación entre gestión directiva y supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 ($\rho=0,550$; $p=0,000<0,05$). Por lo tanto, se puede indicar que la gestión directiva enfocada en los aprendizajes se relaciona con los significados que los docentes atribuyen a los procesos de supervisión hacia su trabajo; lo cual puede estar configurado como contribución a su desarrollo profesional (Palma 2010). Al respecto, Enríquez y Calderón (2017) determinó que el factor que más incidencia tiene sobre el clima organizacional es el control, pues cuanto más presión, plazos y autoritarismo hay en la escuela, los docentes se sienten más incómodos dentro de sus lugares de trabajo afectando su desempeño en las aulas. Estos estudios guardan similitud porque el control de las prácticas y los procesos es la finalidad de la supervisión, lo cual debe adquirir carácter formativo para mejorar el desempeño docente y el entorno donde labora.

También se demostró que existe relación entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020

($\rho=0,530$; $p=0,000<0,05$). Esto implica que la gestión directiva enfocada en los aprendizajes se relaciona con las percepciones que los docentes tienen acerca de la naturaleza de las comunicaciones que se desarrollan en la institución, lo cual permite un mejor desarrollo de los procesos y una mejor atención a los usuarios internos y externos (Palma 2010). Como indican Moreno y Pérez (2018), las comunicaciones favorecen el clima organizacional y el desempeño laboral pues afectan la motivación dentro de la institución (Gómez y Salas, 2018) y para ello debe existir un líder con autoridad, empatía (Guerrero y Portero, 2020) e inteligencia emocional (Gómez y Salas, 2018). Estos estudios guardan similitud porque la gestión directiva debe fundamentarse en un liderazgo basado en la empatía para que las comunicaciones fluyan de manera coherente y clara y solo de esa manera contribuiría a generar un clima organizacional favorable.

Finalmente quedó evidenciado que existe relación entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 ($\rho=0,487$; $p=0,000<0,05$). Es decir, la gestión directiva enfocada en los aprendizajes se relaciona con la convicción de desarrollada por los docentes con respecto al hecho de que la institución cumple con suministrar los materiales y recursos necesarios para cumplir a cabalidad las funciones asignadas (Palma 2010). Sobre ello, Guerrero y Portero (2020) manifestaron que el directivo debiera fortalecer los niveles de satisfacción laboral pues de esa manera se favorece el clima organizacional y por ende el desempeño laboral (Enríquez y Calderón, 2017); en términos de Gómez y Salas (2018) debiera ser más proactivo en el ejercicio de su función. Estos estudios guardan similitud porque la gestión directiva debe ser proactiva para enfocar su labor a la mantención de niveles adecuados de satisfacción laboral y ello solo es posible si se generan condiciones favorables de trabajo

VI. Conclusiones

Primera: Existe relación directa y fuerte ($\rho=0,763$); así como significativa ($p=0,000<0,05$), entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Esto significa que, a mejor gestión directiva, mejor clima organizacional en la institución educativa.

Segunda: Existe relación directa y débil ($\rho=0,260$); pero significativa ($p=0,011<0,05$) entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Es decir, a mejor gestión directiva mejores percepciones de autorrealización de los docentes con respecto a la tarea que realiza.

Tercera: Existe relación directa y moderada ($\rho=0,631$); así como significativa ($p=0,000<0,05$) entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Es decir, a mejor gestión directiva, mayor involucramiento laboral de los docentes con la misión de la institución educativa y la labor pedagógica en aula.

Cuarta: Existe relación directa y moderada ($\rho=0,550$); así como significativa ($p=0,000<0,05$) entre gestión directiva y supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Es decir, a mejor gestión directiva, mejor percepción de la supervisión como instrumento que favorece su desarrollo profesional.

Quinta: Existe relación directa y moderada ($\rho=0,530$); así como significativa ($p=0,000<0,05$) entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 ($\rho=0,530$; $p=0,000<0,05$). Es decir, a mejor gestión directiva, mejor comunicación para atender procesos y atender usuarios internos y externos de la institución educativa

Sexta: Existe relación directa y regular ($\rho=0,487$); así como significativa ($p=0,000<0,05$) entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Es decir, a mejor gestión directiva, mejores percepciones de las condiciones laborales con las que cuenta el docente para realizar su labor pedagógica.

VII. Recomendaciones

- Primera: Se sugiere a la Unidad de Gestión Educativa Local 02, realizar asistencia técnica para fortalecer sus capacidades de gestión en los aspectos institucional, pedagógico, administrativo y comunitario en vista que se ha demostrado que se relaciona con el clima organizacional de la institución educativa lo que a su vez favorece los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Segunda: Sugerir al directivo de la institución educativa realizar actividades como grupos de aprendizaje y reuniones colegiadas para desarrollar profesionalmente a los docentes y de esa manera elevar los niveles de satisfacción con la labor pedagógica.
- Tercero: Sugerir al directivo de la institución educativa, realizar reuniones sostenidas con los docentes a fin de involucrarlos en el proceso de toma de decisiones, recibiendo sus opiniones, planteamiento e ideas pues ello favorece el desarrollo de un clima organizacional favorable para los aprendizajes.
- Cuarta: Sugerir al directivo que realizar acompañamiento pedagógico, pues de esa manera los docentes lo asumirán como una contribución a su desarrollo profesional. Considerar que el control, los plazos, la presión y el autoritarismo afectan significativamente el clima organizacional.
- Quinta: Sugerir al directivo realizar reuniones colegiadas para diseñar procesos e instrumentos que permitan establecer niveles horizontales de comunicación con sus docentes, tanto para el desarrollo de las prácticas pedagógicas como para la atención a los usuarios pues ello favorece el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes.

Sexta: Sugerir al directivo realizar reuniones con la UGEL, gobierno local y sociedad civil a fin de gestionar oportunamente los recursos y materiales necesarios para los procesos de enseñanza aprendizaje pues ello eleva el nivel de satisfacción de los docentes, así como como su desempeño en aula.

Referencias

- Abrajan, M., Contreras, J. y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Airola, G, et al. (2009). Clima laboral en una escuela de medicina. Estudio de seguimiento. *Revista Médica de Chile*, 137 (11), 1427-1436.
- Bastidas, J. (2018). *La gestión directiva y el clima organizacional de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen Jauja-Junín* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18, 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 1-11.
- Bravo, T. y Valenzuela, S. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios*. México: INEE.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. London: Sage.
- Bush, T. & Glover, D. (2003) *School Leadership: Concepts and Evidence*, Nottingham: NCSL.
- Bush, T. and Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. A Review of Literature Carried out for National College for School Leadership. Nottingham: National College for School Leadership.
- Caligiore, C y Díaz, S (2003) Clima organizacional y desempeño. *Revista Venezolana de Gerencia* 8(24), 644-658.
- Canton, V. (1997). *1+1+1 no es igual a tres*. México: Ed. Universidad Pedagógica Nacional.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.

- Casas, J., Repullo, J. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada) *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.
- Chaseling, M., Smith, R., Boyd, W., Foster, A., Boyd, W., Markopoulos, C., Shipway, B. & Lembke, C. (2016) Collaborative Inquiry Driving Leadership Growth and School Improvement. *Creative Education*, 7, 244-253. doi: [10.4236/ce.2016.72023](https://doi.org/10.4236/ce.2016.72023).
- Chata, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno. *Revista de investigación*, 8(2). <http://www.revistaepgunapuno.org/index.php/investigaciones/article/view/973>.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Contreras, D. y Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Cuadra, A. y Veloso, C. (2009). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), pp. 15-25.
- Elizalde, A., Martí, M. y Martínez, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el Enfoque Centrado en la Persona. *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, 5(15), pp. 1. 18.
- Engkoswara, A. (2001). *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Enríquez, M. y Calderón J. (2017). El clima laboral y su Incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador.

<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77>.

Gan F. y Berbel G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: Ed. UOC.

Gómez, M. y Salas, M. (2018). Inteligencia emocional del gerente educativo y clima laboral en escuelas Bolivarianas Venezolanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 3(5), 10-26.

González, E. (2007). Un modelo de supervisión educativa. *Laurus*, 13(25), pp. 11-35. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela

Guerrero, C. y Portero, L. (2020). *El clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente de la unidad educativa San Pio X* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato. Lima, Perú.

Hashemi, J. & Sadeqi, D. (2016) The relationship between job satisfaction and organizational climate: a case study of government departments in Divandarreh. *World Scientific News*, 45(2), 373-383.

Ibrahim, A. & Mazin S. (2017). Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts. *SAS Journal of Medicine*, 3(12), 326-329.

James, L., Choi, C., Ko C., McNeil, P., Minton, M., Wright, M, Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: a review of theory and research. *Journal European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(1), 5–32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>.

Jiménez, W. (2008). *La cultura organizacional y la eficacia de la gestión administrativa de la UGEL Otuzco* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Kimani, G. (2011). *Educational Management*. Nairobi: African Virtual University

Köse, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42-52.

Lahdenperä, P. (2014) Premises for Minority School Leadership in Sweden, Finland and Spain. *Open Journal of Leadership*, 3, 67-75. doi: [10.4236/ojl.2014.33007](https://doi.org/10.4236/ojl.2014.33007).

- León, L., Noriega, E. & Murillo, M. (2018). Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 15-32.
- López, E., García, L. y Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Maamari, B. & Majdalani, J. (2017), Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327-345.
- Márquez, T. (2020). Clima organizacional de la escuela y mejoramiento del desempeño docente. *Ciencia y Educación. Revista Científica*, 1(5), 6-19. <https://orcid.org/0000-0002-8605-037X>.
- Mayorca, J. (2018). *Gestión educativa y clima laboral en las instituciones educativas públicas del nivel primario del cercado de Huaral, 2017* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Minedu (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Minedu.
- Moreno, S. y Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13-33.
- Mullins L. (2010). *Management and Organizational behavior ninth*. New York: Ed. Pearson Education.
- Naranjo, M. (2009). Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación Universidad de Costa Rica San Pedro*, 33(2), pp. 153-170.
- Ojeda, S. (2018). *La gestión educativa de la plana directiva y su relación con el clima organizacional en la Institución Educativa 40103 Libertadores de América, Arequipa-2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional San Agustín. Arequipa, Perú.

- Orbegoso, G. (2010). *Problemas Teóricos del Clima organizacional un estado de la cuestión. Revista de Psicología*. 12, 397-362.
- Palma, S. (2010). *Manual de la Escala de Clima Laboral CL-SPC*. Lima: SPC.
- Pérez, J. (2010). *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio"* (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Tucigalpa, Guatemala.
- Robbins S. Judge T. (2013). *Organisational Behaviour*. New York: Pearson Education.
- Sagredo, E. y Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>
- Salinas, C., y Bejas, M. (2020). La toma de decisiones en el clima organizacional desde la gestión directiva del Instituto Técnico Distrital Cruzada Social 2018. *Warisata - Revista De Educación*, 1(1), 9-21. <https://revistawarisata.org/article/view/9>
- Sapre P. (2002). Realizing the Potential of Education Management in India. *Educational. Management & Administration*, 30(1), 101-108.
- Satori, D. & Suryadi. A. (2007). Teori Administrasi Pendidikan. in Ali, M. (ed). *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan: Bagian I Ilmu Pendidikan Teoretis* (page 145-172). Bandung: Intima..
- Thakre, N. & Shroff, N. (2016). Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employees. *Journal of Psychosocial Research*, 11(2), 469-478.
- Ticse, M. (2019). *Estrategias de gestión democrática-participativa bajo el enfoque del liderazgo educativo y transformacional para mejorar el clima organizacional de la Escuela Profesional de Contabilidad* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lima Perú.
- Tinco, S. (2016). *Gestión educativa y su influencia con el clima laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario de la Provincia de Islay – 2015* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación. Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.

- Ucros, B (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Revista Omnia*, (17) 2, 91-102.
- Unesco (2018). *La calidad de la educación es insuficiente para lograr la Educación para Todos en 2015*. http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=23451&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.
- Vásquez, A. (2018). *Evaluación de la gestión directiva administrativa y clima organizacional docente de la Institución Educativa N° 2022 "Sinchi Roca" UGEL 04. Comas - Lima 2018* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Zambrano, J, Ramón, M. & Espinoza, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172.
- Zepeda, J. (2010). *Estrategias de involucramiento laboral en pymes de servicio y manufactura*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Zúñiga, E: (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Educación*, 34(1), pp. 73-81. Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 AUTOR: Br. María Soledad Díaz Zamora						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problema general ¿Qué relación existe entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020? Problemas específicos ¿Qué relación existe entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020? ¿Qué relación existe entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020? ¿Qué relación existe entre gestión directiva y	Objetivo general Determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Objetivos específicos Determinar la relación que existe entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 Determinar la relación que existe entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 Determinar la relación que existe entre gestión	Hipótesis general Existe relación entre gestión directiva y clima organizacional en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Hipótesis específicas Existe relación entre gestión directiva y autorrealización en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020. Existe relación entre gestión directiva e involucramiento laboral en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020 Existe relación entre gestión	Variable 1: Gestión directiva			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Dimensión institucional	- Uso de tiempos y espacios - Canales de comunicación formal - Comisiones de trabajo - Acuerdos y compromisos - Reglamento interno	1, 2, 3, 4, 5, 6	Deficiente [20 – 46] Regular [47 – 73] Excelente [[74 – 100]
			Dimensión pedagógica	- Tutoría - Enfoque de evaluación - Actualización docente - Estilo de enseñanza - Relación con estudiantes - Estrategias didácticas - Planificación	7, 8, 9, 10, 11, 12	
			Dimensión administrativa	- Presupuesto económico - Gestión de la jornada - Administración de los recursos materiales - Relación con instancias superiores	13, 14, 15, 16	
Dimensión comunitaria	- Relación con los padres de familia - Proyección social - Alianzas estratégicas	17, 18, 19, 20				
		Variable 2: Clima organizacional				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos			
Autorrealización	- Desarrollo profesional y personal	1 – 8	Desfavorable:			

<p>supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020?</p>	<p>directiva y supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020</p>	<p>supervisión en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Contingencia a la tarea - Visión 		<p>[40 – 92] Medio: [93 – 147] Favorable: [148 – 200]</p>	
			Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación - Compromiso 	9 – 16		
		<p>Determinar la relación que existe entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020</p>	<p>Existe relación entre gestión directiva y comunicación en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020.</p>	Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de funcionalidad y significado - Apoyo recibido 		17 – 24
		<p>Determinar la relación que existe entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020</p>	<p>Existe relación entre gestión directiva y condiciones laborales en docentes de la Rei 14-UGEL 02 de Lima Metropolitana, año 2020</p>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de la información recibida - Atención a usuarios. 		25 – 32
				Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento - Materiales - Remuneración 		33 – 40

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Dimensión institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de tiempos y espacios - Canales de comunicación formal - Comisiones de trabajo - Acuerdos y compromisos - Reglamento interno 	1 – 6		
Dimensión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> - Tutoría - Enfoque de evaluación - Actualización docente - Estilo de enseñanza - Relación con estudiantes - Estrategias didácticas - Planificación 	7 – 12	Escala ordinal 1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre	Deficiente [20 – 46] Regular [47 – 73] Excelente [[74 – 100]
Dimensión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto económico - Gestión de la jornada - Administración de los recursos materiales - Relación con instancias superiores 	13 – 16		
Dimensión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Relación con los padres de familia - Proyección social - Alianzas estrategias 	17 – 20		

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Autorrealización	- Desarrollo profesional y personal - Contingencia a la tarea - Visión	1 – 8	Escala ordinal	
Involucramiento laboral	- Identificación - Compromiso	9 – 16	1. Ninguna o nunca	Desfavorable: 40 – 92
Supervisión	- Percepción de funcionalidad y significado - Apoyo recibido	15 – 24	2. Poco	Media: 93 – 147
Comunicación	- Claridad de la información recibida - Atención a usuarios.	25 – 32	3. Regular o algo	Favorable: 148 – 200
Condiciones laborales	- Reconocimiento - Materiales - Remuneración	33 – 40	4. Mucho 5. Todo o siempre	

Anexo 2. Instrumentos

Cuestionario de gestión directiva

A continuación, encontrará algunas ideas sobre aspectos relacionados a la gestión directiva en la IE. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas

	DIMENSIÓN 1. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	1	2	3	4	5
1	Los tiempos que se asignan para la ejecución de las actividades escolares son proporcionales a su nivel de complejidad					
2	Los espacios como aulas, patios, campo deportivo u oficinas son usados de manera eficaz					
3	Se han establecido canales de comunicación formal entre directivos, docentes y padres de familia					
4	Las comisiones de trabajo actúan con suficiencia para cumplir con la tarea asignada					
5	Los actores educativos se desempeñan en función a los acuerdos y compromisos establecidos					
6	Se respeta lo estipulado en el reglamento interno					
	DIMENSIÓN 2. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA					
7	Los directivos se aseguran que los docentes desarrollen efectivamente la tutoría.					
8	Los directivos desarrollan estrategias para fortalecer la evaluación formativa					
9	Los directivos monitorean los procesos de enseñanza aprendizaje que desarrollan sus docentes					
10	Los directivos promueven la convivencia escolar positiva					

11	Los directivos dominan y exponen diversas estrategias didácticas durante el acompañamiento de sus docentes					
12	Los directivos supervisan la planificación efectiva de unidades y sesiones de aprendizaje					
DIMENSIÓN 3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA						
13	Existe buena gestión de los recursos propios					
14	Existe una eficaz gestión de la jornada de trabajo de docentes y administrativos					
15	Los recursos materiales se gestionan de tal manera que todos los docentes tienen acceso a ello.					
16	Los directivos basan su actuación y decisión apoyándose en las normas vigentes.					
DIMENSIÓN 4. DIMENSION COMUNITARIA						
17	Docentes y directivos tienen buenas relaciones con los padres de familia					
18	La institución educativa realiza actividades para involucrar a la comunidad educativa en los procesos de aprendizaje					
19	La institución educativa realiza actividades para contribuir al desarrollo de la comunidad					
20	La institución ha establecido alianzas estratégicas con otras instituciones públicas o privadas					

Niveles de interpretación del cuestionario de gestión directiva

	Deficiente	Regular	Excelente
Dimensión institucional	6 - 13	14 - 22	23 - 30
Dimensión pedagógica	6 - 13	14 - 22	23 - 30
Dimensión administrativa	4 - 8	9 - 15	16 - 20
Dimensión comunitaria	4 - 8	9 - 15	16 - 20
Gestión directiva	20 - 46	47 - 73	74 - 100

Cuestionario de clima organizacional

A continuación, encontrará algunas ideas sobre aspectos relacionados al clima organizacional en la IE. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su percepción.

1. Ninguna o nunca
2. Poco
3. Regular o algo
4. Mucho
5. Todo o siempre

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas

	DIMENSIÓN 1: AUTORREALIZACIÓN	1	2	3	4	5
1	Tengo oportunidades de progresar en la institución					
2	El equipo directivo se interesa para tenga éxito en mi tarea					
3	El equipo directivo valora mi desempeño.					
4	El equipo directivo reconoce mis logros.					
5	Las actividades en el trabajo me permiten aprender y desarrollarme.					
6	El equipo directivo promueve mi desarrollo personal.					
7	El equipo directivo incentiva mis ideas creativas o innovadoras.					
8	El equipo directivo reconoce mis logros en el aula.					
	DIMENSION 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL					
9	Me siento comprometido con el éxito en la institución.					
10	Me aseguro de alcanzar niveles de logro favorable en el aula.					
11	Me considero factor clave para el éxito de la institución.					
12	Siento que los éxitos de la institución son los míos.					
13	Cumplo con las tareas diarias en el trabajo para contribuir al desarrollo de la institución.					
14	Siento orgullo del personal por los servicios que brinda la institución.					
15	Comparto la visión, misión y valores de la institución.					
16	La institución es una buena opción para alcanzar calidad profesional					
	DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN					

17	El equipo directivo me brinda apoyo para superar los problemas que se presenten.					
18	La evaluación que se hace del trabajo me ayuda a mejorar.					
19	Recibo la preparación necesaria para realizar mi trabajo.					
20	Las responsabilidades de cada quien están claramente definidas.					
21	La institución cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
22	La institución cuenta con normas y procedimientos que guían el trabajo.					
23	Los procedimientos de trabajo están claramente definidos.					
24	El trabajo que realizo es según métodos o planes establecidos.					
	DIMENSIÓN 4: COMUNICACIÓN					
25	Tengo libre acceso a la información institucional para cumplir con mi trabajo.					
26	En la institución, la información es accesible para todos.					
27	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
28	Es posible interactuar con el equipo directivo las veces que sea necesario.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos con la participación de todos.					
30	Los directivos fomentan y promueven una comunicación horizontal entre todos.					
31	En la institución existe colaboración entre los docentes de los diversos grados.					
32	Todos conocemos acerca de los avances que se obtienen en cada aula o grado.					
	DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES					
33	Existe un ambiente de colaboración en la institución.					
34	El trabajo que realizo es retador.					
35	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.					
36	Tengo opciones para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.					
37	Las condiciones de trabajo son favorables porque se administra bien los recursos.					

38	Las condiciones de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
39	Dispongo de recursos tecnológicos que facilitan mi trabajo.					
40	Siento que la remuneración que recibo está de acuerdo trabajo que realizo.					

Niveles de interpretación del cuestionario de clima organizacional

	Desfavorable	Medio	Favorable
Autorrealización	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Involucramiento laboral	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Supervisión	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Comunicación	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Condiciones laborales	8 - 18	19 - 29	30 - 40
Clima organizacional	40 – 92	93 – 147	148 – 200

Anexo 3. Certificados de validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DIRECTIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL								
1	Los tiempos que se asignan para la ejecución de las actividades escolares son proporcionales a su nivel de complejidad	X		X		X		
2	Los espacios como aulas, patios, campo deportivo u oficinas son usados de manera eficaz	X		X		X		
3	Se han establecido canales de comunicación formal entre directivos, docentes y padres de familia	X		X		X		
4	Las comisiones de trabajo actúan con suficiencia para cumplir con la tarea asignada	X		X		X		
5	Los actores educativos se desempeñan en función a los acuerdos y compromisos establecidos	X		X		X		
6	Se respeta lo estipulado en el reglamento interno	X		X		X		
DIMENSIÓN 2. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA								
7	Los directivos se aseguran que los docentes desarrollen efectivamente la tutoría.	X		X		X		
8	Los directivos desarrollan estrategias para fortalecer la evaluación formativa	X		X		X		
9	Los directivos monitorean los procesos de enseñanza aprendizaje que desarrollan sus docentes	X		X		X		
10	Los directivos promueven la convivencia escolar positiva	X		X		X		
11	Los directivos dominan y exponen diversas estrategias didácticas durante el acompañamiento de sus docentes	X		X		X		
12	Los directivos supervisan la planificación efectiva de unidades y sesiones de aprendizaje	X		X		X		
DIMENSIÓN 3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA								
13	Existe buena gestión de los recursos propios	X		X		X		
14	Existe una eficaz gestión de la jornada de trabajo de docentes y administrativos	X		X		X		

15	Los recursos materiales se gestionan de tal manera que todos los docentes tienen acceso a ello.	X		X		X	
16	Los directivos basan su actuación y decisión apoyándose en las normas vigentes.						
DIMENSIÓN 4. DIMENSION COMUNITARIA		Si	No	Si	No	Si	No
17	Docentes y directivos tienen buenas relaciones con los padres de familia	X		X		X	
18	La institución educativa realiza actividades para involucrar a la comunidad educativa en los procesos de aprendizaje	X		X		X	
19	La institución educativa realiza actividades para contribuir al desarrollo de la comunidad	X		X		X	
20	La institución ha establecido alianzas estratégicas con otras instituciones públicas o privadas	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **HAY SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ **Mg.** PÉREZ SAAVEDRA SEGUNDO SIGIFREDO DNI: 25601051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

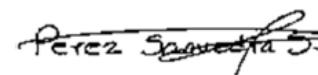
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

4 de noviembre. Del 2020



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DIRECTIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL							
1	Los tiempos que se asignan para la ejecución de las actividades escolares son proporcionales a su nivel de complejidad	X		X		X		
2	Los espacios como aulas, patios, campo deportivo u oficinas son usados de manera eficaz	X		X		X		
3	Se han establecido canales de comunicación formal entre directivos, docentes y padres de familia	X		X		X		
4	Las comisiones de trabajo actúan con suficiencia para cumplir con la tarea asignada	X		X		X		
5	Los actores educativos se desempeñan en función a los acuerdos y compromisos establecidos	X		X		X		
6	Se respeta lo estipulado en el reglamento interno	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los directivos se aseguran que los docentes desarrollen efectivamente la tutoría.	X		X		X		
8	Los directivos desarrollan estrategias para fortalecer la evaluación formativa	X		X		X		
9	Los directivos monitorean los procesos de enseñanza aprendizaje que desarrollan sus docentes	X		X		X		
10	Los directivos promueven la convivencia escolar positiva	X		X		X		
11	Los directivos dominan y exponen diversas estrategias didácticas durante el acompañamiento de sus docentes	X		X		X		
12	Los directivos supervisan la planificación efectiva de unidades y sesiones de aprendizaje	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Existe buena gestión de los recursos propios	X		X		X		
14	Existe una eficaz gestión de la jornada de trabajo de docentes y administrativos	X		X		X		

15	Los recursos materiales se gestionan de tal manera que todos los docentes tienen acceso a ello.	X		X		X		
16	Los directivos basan su actuación y decisión apoyándose en las normas vigentes.							
DIMENSIÓN 4. DIMENSION COMUNITARIA		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Docentes y directivos tienen buenas relaciones con los padres de familia	X		X		X		
18	La institución educativa realiza actividades para involucrar a la comunidad educativa en los procesos de aprendizaje	X		X		X		
19	La institución educativa realiza actividades para contribuir al desarrollo de la comunidad	X		X		X		
20	La institución ha establecido alianzas estratégicas con otras instituciones públicas o privadas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **HAY SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./**Mg**: **ZÁRATE GUTIERREZ GABRIELA**

DNI: **09688202**

Especialidad del validador: **Administración de la Educación**

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

25 de octubre del 2020



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN DIRECTIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ^{a1}		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1. DIMENSIÓN INSTITUCIONAL								
1	Los tiempos que se asignan para la ejecución de las actividades escolares son proporcionales a su nivel de complejidad	X		X		X		
2	Los espacios como aulas, patios, campo deportivo u oficinas son usados de manera eficaz	X		X		X		
3	Se han establecido canales de comunicación formal entre directivos, docentes y padres de familia	X		X		X		
4	Las comisiones de trabajo actúan con suficiencia para cumplir con la tarea asignada	X		X		X		
5	Los actores educativos se desempeñan en función a los acuerdos y compromisos establecidos	X		X		X		
6	Se respeta lo estipulado en el reglamento interno	X		X		X		
DIMENSIÓN 2. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA								
7	Los directivos se aseguran que los docentes desarrollen efectivamente la tutoría.	X		X		X		
8	Los directivos desarrollan estrategias para fortalecer la evaluación formativa	X		X		X		
9	Los directivos monitorean los procesos de enseñanza aprendizaje que desarrollan sus docentes	X		X		X		
10	Los directivos promueven la convivencia escolar positiva	X		X		X		
11	Los directivos dominan y exponen diversas estrategias didácticas durante el acompañamiento de sus docentes	X		X		X		
12	Los directivos supervisan la planificación efectiva de unidades y sesiones de aprendizaje	X		X		X		
DIMENSIÓN 3. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA								
13	Existe buena gestión de los recursos propios	X		X		X		
14	Existe una eficaz gestión de la jornada de trabajo de docentes y administrativos	X		X		X		

15	Los recursos materiales se gestionan de tal manera que todos los docentes tienen acceso a ello.	X		X		X		
16	Los directivos basan su actuación y decisión apoyándose en las normas vigentes.							
DIMENSIÓN 4. DIMENSION COMUNITARIA		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Docentes y directivos tienen buenas relaciones con los padres de familia	X		X		X		
18	La institución educativa realiza actividades para involucrar a la comunidad educativa en los procesos de aprendizaje	X		X		X		
19	La institución educativa realiza actividades para contribuir al desarrollo de la comunidad	X		X		X		
20	La institución ha establecido alianzas estratégicas con otras instituciones públicas o privadas	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **HAY SUFICIENCIA**

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./**Mg**: OBREGÓN DEL CARPIO LILIANA ROSA DNI: 25689927

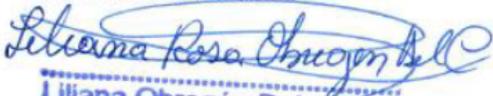
Especialidad del validador: Doctora en Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

27 de 10 del 2020

 Liliana Obregón Del Carpio
 DOCTORA EN EDUCACIÓN
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 : AUTORREALIZACIÓN							
1	Tengo oportunidades de progresar en la institución	X		X		X		
2	El equipo directivo se interesa para tenga éxito en mi tarea	X		X		X		
3	El equipo directivo valora mi desempeño.	X		X		X		
4	El equipo directivo reconoce mis logros.	X		X		X		
5	Las actividades en el trabajo me permiten aprender y desarrollarme.	X		X		X		
6	El equipo directivo promueve mi desarrollo personal.	X		X		X		
7	El equipo directivo incentiva mis ideas creativas o innovadoras.	X		X		X		
8	El equipo directivo reconoce mis logros en el aula.	X		X		X		
	DIMENSION 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Me siento comprometido con el éxito en la institución.	X		X		X		
10	Me aseguro de alcanzar niveles de logro favorable en el aula.	X		X		X		
11	Me considero factor clave para el éxito de la institución.	X		X		X		
12	Siento que los éxitos de la institución son los míos.	X		X		X		
13	Cumplo con las tareas diarias en el trabajo para contribuir al desarrollo de la institución.	X		X		X		
14	Siento orgullo del personal por los servicios que brinda la institución.	X		X		X		
15	Comparto la visión, misión y valores de la institución.	X		X		X		
16	La institución es una buena opción para alcanzar calidad profesional	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
17	El equipo directivo me brinda apoyo para superar los problemas que se presenten.	X		X		X		
18	La evaluación que se hace del trabajo me ayuda a mejorar.	X		X		X		
19	Recibo la preparación necesaria para realizar mi trabajo.	X		X		X		
20	Las responsabilidades de cada quien están claramente definidas.	X		X		X		
21	La institución cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	X		X		X		

22	La institución cuenta con normas y procedimientos que guían el trabajo.	X		X		X		
23	Los procedimientos de trabajo están claramente definidos.	X		X		X		
24	El trabajo que realizo es según métodos o planes establecidos.	X		X		X		
DIMENSION 4: COMUNICACION		Si	No	Si	No	Si	No	
25	Tengo libre acceso a la información institucional para cumplir con mi trabajo.	X		X		X		
26	En la institución, la información es accesible para todos.	X		X		X		
27	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	X		X		X		
28	Es posible interactuar con el equipo directivo las veces que sea necesario.	X		X		X		
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos con la participación de todos.	X		X		X		
30	Los directivos fomentan y promueven una comunicación horizontal entre todos.	X		X		X		
31	En la institución existe colaboración entre los docentes de los diversos grados.	X		X		X		
32	Todos conocemos acerca de los avances que se obtienen en cada aula o grado.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES		Si	No	Si	No	Si	No	
33	Existe un ambiente de colaboración en la institución.	X		X		X		
34	El trabajo que realizo es retador.	X		X		X		
35	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	X		X		X		
36	Tengo opciones para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.	X		X		X		
37	Las condiciones de trabajo son favorables porque se administra bien los recursos.	X		X		X		
38	Las condiciones de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	X		X		X		
39	Dispongo de recursos tecnológicos que facilitan mi trabajo.	X		X		X		
40	Siento que la remuneración que recibo está de acuerdo trabajo que realizo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg. PÉREZ SAAVEDRA SEGUNDO SIGIFREDO DNI: 25601051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

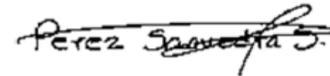
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

4 de noviembre del 2020



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : AUTORREALIZACIÓN								
1	Tengo oportunidades de progresar en la institución	X		X		X		
2	El equipo directivo se interesa para tenga éxito en mi tarea	X		X		X		
3	El equipo directivo valora mi desempeño.	X		X		X		
4	El equipo directivo reconoce mis logros.	X		X		X		
5	Las actividades en el trabajo me permiten aprender y desarrollarme.	X		X		X		
6	El equipo directivo promueve mi desarrollo personal.	X		X		X		
7	El equipo directivo incentiva mis ideas creativas o innovadoras.	X		X		X		
8	El equipo directivo reconoce mis logros en el aula.	X		X		X		
DIMENSION 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL								
9	Me siento comprometido con el éxito en la institución.	X		X		X		
10	Me aseguro de alcanzar niveles de logro favorable en el aula.	X		X		X		
11	Me considero factor clave para el éxito de la institución.	X		X		X		
12	Siento que los éxitos de la institución son los míos.	X		X		X		
13	Cumplo con las tareas diarias en el trabajo para contribuir al desarrollo de la institución.	X		X		X		
14	Siento orgullo del personal por los servicios que brinda la institución.	X		X		X		
15	Comparto la visión, misión y valores de la institución.	X		X		X		
16	La institución es una buena opción para alcanzar calidad profesional	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN								
17	El equipo directivo me brinda apoyo para superar los problemas que se presenten.	X		X		X		
18	La evaluación que se hace del trabajo me ayuda a mejorar.	X		X		X		
19	Recibo la preparación necesaria para realizar mi trabajo.	X		X		X		
20	Las responsabilidades de cada quien están claramente definidas.	X		X		X		
21	La institución cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	X		X		X		

22	La institución cuenta con normas y procedimientos que guían el trabajo.	X		X		X		
23	Los procedimientos de trabajo están claramente definidos.	X		X		X		
24	El trabajo que realizo es según métodos o planes establecidos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: COMUNICACION	Si	No	Si	No	Si	No	
25	Tengo libre acceso a la información institucional para cumplir con mi trabajo.	X		X		X		
26	En la institución, la información es accesible para todos.	X		X		X		
27	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	X		X		X		
28	Es posible interactuar con el equipo directivo las veces que sea necesario.	X		X		X		
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos con la participación de todos.	X		X		X		
30	Los directivos fomentan y promueven una comunicación horizontal entre todos.	X		X		X		
31	En la institución existe colaboración entre los docentes de los diversos grados.	X		X		X		
32	Todos conocemos acerca de los avances que se obtienen en cada aula o grado.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES	Si	No	Si	No	Si	No	
33	Existe un ambiente de colaboración en la institución.	X		X		X		
34	El trabajo que realizo es retador.	X		X		X		
35	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	X		X		X		
36	Tengo opciones para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.	X		X		X		
37	Las condiciones de trabajo son favorables porque se administra bien los recursos.	X		X		X		
38	Las condiciones de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	X		X		X		
39	Dispongo de recursos tecnológicos que facilitan mi trabajo.	X		X		X		
40	Siento que la remuneración que recibo está de acuerdo trabajo que realizo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: ZÁRATE GUTIERREZ GABRIELA

DNI: 09688202

Especialidad del validador: Administración de la Educación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

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

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

25 de octubre del 2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'S. Zárate', is written on a light-colored rectangular background.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : AUTORREALIZACIÓN								
1	Tengo oportunidades de progresar en la institución	X		X		X		
2	El equipo directivo se interesa para tenga éxito en mi tarea	X		X		X		
3	El equipo directivo valora mi desempeño.	X		X		X		
4	El equipo directivo reconoce mis logros.	X		X		X		
5	Las actividades en el trabajo me permiten aprender y desarrollarme.	X		X		X		
6	El equipo directivo promueve mi desarrollo personal.	X		X		X		
7	El equipo directivo incentiva mis ideas creativas o innovadoras.	X		X		X		
8	El equipo directivo reconoce mis logros en el aula.	X		X		X		
DIMENSION 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Me siento comprometido con el éxito en la institución.	X		X		X		
10	Me aseguro de alcanzar niveles de logro favorable en el aula.	X		X		X		
11	Me considero factor clave para el éxito de la institución.	X		X		X		
12	Siento que los éxitos de la institución son los míos.	X		X		X		
13	Cumplo con las tareas diarias en el trabajo para contribuir al desarrollo de la institución.	X		X		X		
14	Siento orgullo del personal por los servicios que brinda la institución.	X		X		X		
15	Comparto la visión, misión y valores de la institución.	X		X		X		
16	La institución es una buena opción para alcanzar calidad profesional	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: SUPERVISIÓN		Si	No	Si	No	Si	No	
17	El equipo directivo me brinda apoyo para superar los problemas que se presenten.	X		X		X		
18	La evaluación que se hace del trabajo me ayuda a mejorar.	X		X		X		
19	Recibo la preparación necesaria para realizar mi trabajo.	X		X		X		
20	Las responsabilidades de cada quien están claramente definidas.	X		X		X		
21	La institución cuenta con un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	X		X		X		

22	La institución cuenta con normas y procedimientos que guían el trabajo.	X		X		X		
23	Los procedimientos de trabajo están claramente definidos.	X		X		X		
24	El trabajo que realizo es según métodos o planes establecidos.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: COMUNICACION		Si	No	Si	No	Si	No	
25	Tengo libre acceso a la información institucional para cumplir con mi trabajo.	X		X		X		
26	En la institución, la información es accesible para todos.	X		X		X		
27	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	X		X		X		
28	Es posible interactuar con el equipo directivo las veces que sea necesario.	X		X		X		
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos con la participación de todos.	X		X		X		
30	Los directivos fomentan y promueven una comunicación horizontal entre todos.	X		X		X		
31	En la institución existe colaboración entre los docentes de los diversos grados.	X		X		X		
32	Todos conocemos acerca de los avances que se obtienen en cada aula o grado.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: CONDICIONES LABORALES		Si	No	Si	No	Si	No	
33	Existe un ambiente de colaboración en la institución.	X		X		X		
34	El trabajo que realizo es retador.	X		X		X		
35	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado.	X		X		X		
36	Tengo opciones para realizar mi trabajo de la mejor manera posible.	X		X		X		
37	Las condiciones de trabajo son favorables porque se administra bien los recursos.	X		X		X		
38	Las condiciones de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	X		X		X		
39	Dispongo de recursos tecnológicos que facilitan mi trabajo.	X		X		X		
40	Siento que la remuneración que recibo está de acuerdo trabajo que realizo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg: OBREGÓN DEL CARPIO LILIANA ROSA DNI: 25689927

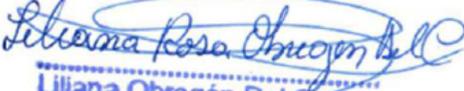
Especialidad del validador: Doctora en Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

27 de 10 del 2020

Liliana Obregón Del Carpio
DOCTORA EN EDUCACIÓN
Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Confiabilidad de los instrumentos

Escala: GESTIÓN DIRECTIVA

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	20

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	56,2800	156,460	,581	,860
Item2	56,4400	168,173	,344	,868
Item3	56,0800	152,493	,769	,853
Item4	56,1200	149,193	,867	,849
Item5	56,4400	170,757	,181	,874
Item6	56,8800	169,777	,353	,868
Item7	56,0000	153,333	,671	,856
Item8	55,8000	174,167	,091	,876
Item9	56,6400	157,490	,522	,862
Item10	56,5600	164,840	,460	,865
Item11	56,2800	167,627	,259	,872
Item12	56,0800	151,410	,762	,853
Item13	55,9200	170,743	,187	,874
Item14	56,6000	166,417	,280	,871
Item15	56,4800	165,843	,278	,872
Item16	56,4800	143,927	,831	,848
Item17	55,8800	165,527	,347	,868
Item18	56,2400	167,523	,287	,870
Item19	56,5200	153,093	,742	,854
Item20	56,6000	165,333	,483	,864

Escala: CLIMA ORGANIZACIONAL

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	40

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	99,7600	421,607	,262	,893
Item2	100,0000	394,667	,749	,885
Item3	99,5200	419,260	,290	,893
Item4	99,8800	415,943	,378	,891
Item5	99,8000	413,833	,378	,891
Item6	99,8400	417,890	,366	,892
Item7	99,8000	415,417	,397	,891
Item8	99,6000	433,500	,011	,896
Item9	100,5600	425,757	,279	,893
Item10	100,9600	429,040	,270	,893
Item11	100,6800	418,643	,465	,891
Item12	100,5600	421,257	,523	,891
Item13	100,6800	421,893	,473	,891
Item14	99,8800	413,360	,341	,892
Item15	100,0000	414,333	,297	,893
Item16	99,8800	409,443	,504	,890
Item17	100,0400	393,373	,754	,885
Item18	99,7200	412,460	,379	,892
Item19	100,1600	411,057	,420	,891
Item20	99,8800	420,860	,270	,893
Item21	99,6800	420,560	,339	,892
Item22	100,0000	414,167	,442	,891
Item23	100,0000	406,083	,568	,888
Item24	99,9600	395,790	,728	,886
Item25	99,7600	413,940	,347	,892
Item26	99,7200	419,793	,295	,893
Item27	100,0800	404,743	,576	,888
Item28	100,0400	419,873	,266	,893

Item29	100,0000	421,583	,232	,894
Item30	100,2000	416,750	,257	,894
Item31	100,0000	416,083	,289	,893
Item32	100,0800	416,993	,374	,891
Item33	100,0400	401,957	,555	,888
Item34	99,8800	416,943	,311	,893
Item35	99,8000	419,917	,275	,893
Item36	100,4400	421,590	,226	,894
Item37	100,1600	413,473	,343	,892
Item38	100,0000	402,500	,575	,888
Item39	100,2800	405,377	,589	,888
Item40	100,0800	404,743	,576	,888

Anexo 5. Autorización de aplicación



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 29 de octubre de 2020
Carta P. 701-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Director(a)
I.I.EE. de la REI 14 UGEL 02 Lima Metropolitana a

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD; identificada con DNI N° 45696015 y con código de matrícula N° 7002343446; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI 14-UGEL 02 Lima Metropolitana, año 2020

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.

f | t | i | v
ucv.edu.pe

autorizado para aplicación del
instrumento.

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 29 de octubre de 2020
Carta P. 701-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Director(a)
II.EE. de la REI 14 UGEL 02 Lima Metropolitana a

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD; identificada con DNI N° 45696015 y con código de matrícula N° 7002343446; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI 14-UGEL 02 Lima Metropolitana, año 2020

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE



Ministerio de Educación
Mg. Mercedes Delgado Cascoza
Directora

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.

Autorizado para aplicación del instrumento



ucv.edu.pe

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 29 de octubre de 2020
Carta P. 701-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Director(a)
II.EE. de la REI 14 UGEL 02 Lima Metropolitana a

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD; identificada con DNI N° 45696015 y con código de matrícula N° 7002343446; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI 14-UGEL 02 Lima Metropolitana, año 2020

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,




Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE



Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 29 de octubre de 2020
Carta P. 701-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Director(a)
II.EE. de la REI 14 UGEL 02 Lima Metropolitana a

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD; identificada con DNI N° 45696015 y con código de matrícula N° 7002343446; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI 14-UGEL 02 Lima Metropolitana, año 2020

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE



Lic. Walter A. Figueroa Lopez
DIRECTOR
DE "LOS ALIBROS"

Autorizado la aplicación
del instrumentos

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 29 de octubre de 2020
Carta P. 701-2020-EPG-UCV-LN-F05L01/J-INT

Director(a)
II.EE. de la REI 14 UGEL 02 Lima Metropolitana a

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD; identificada con DNI N° 45696015 y con código de matrícula N° 7002343446; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Gestión directiva y clima organizacional en docentes de la REI 14-UGEL 02 Lima Metropolitana, año 2020

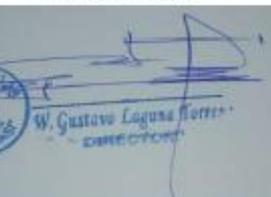
Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador DÍAZ ZAMORA, MARÍA SOLEDAD asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE



Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.

Autorizado para aplicación del instrumento

Anexo 6. Base de datos

	Dimensión institucional	Dimensión pedagógica	Dimensión administrativa	Dimensión comunitaria	Gestión educativa	Autorrealización	Involucramiento laboral	Supervisión	Comunicación	Condiciones laborales	Clima organizacional
1	22	22	6	15	65	20	31	21	19	22	113
2	22	25	6	19	72	14	36	29	25	29	133
3	10	11	7	7	35	17	13	13	14	13	70
4	22	25	18	5	70	25	24	26	25	23	123
5	12	10	6	8	36	18	10	16	13	14	71
6	22	22	9	15	68	27	22	23	23	28	123
7	8	16	7	9	40	17	22	14	16	14	83
8	8	14	4	10	36	12	15	15	14	14	70
9	13	11	9	8	41	17	19	17	19	16	88
10	22	25	9	15	71	25	24	26	25	23	123
11	11	13	9	7	40	18	16	16	21	16	87
12	12	11	7	8	38	9	14	13	22	18	76
13	11	13	9	7	40	15	19	15	18	14	81
14	22	19	15	18	74	33	23	30	26	27	139
15	22	25	9	5	61	17	22	14	32	14	99
16	22	25	18	16	81	37	32	28	27	31	155
17	12	13	10	11	46	22	18	17	16	19	92
18	22	24	6	15	67	12	21	29	25	26	113
19	10	14	9	7	40	13	16	20	17	17	83
20	25	18	17	5	65	14	17	30	26	24	111
21	25	18	18	17	78	31	32	28	27	31	149
22	7	12	7	8	34	15	14	11	17	11	68
23	18	21	5	13	57	17	12	14	36	14	93
24	22	25	8	16	71	27	22	23	23	28	123

25	22	25	18	16	81	35	23	31	29	32	150
26	14	12	5	9	40	20	14	18	17	14	83
27	11	13	7	6	37	11	13	18	14	15	71
28	11	13	9	7	40	20	14	18	17	14	83
29	25	18	15	16	74	15	33	29	26	31	134
30	10	14	9	7	40	18	16	16	21	16	87
31	7	12	10	8	37	11	13	18	14	14	70
32	18	24	6	12	60	16	35	16	15	16	98
33	20	20	9	15	64	16	28	16	36	12	108
34	22	25	6	15	68	15	23	28	27	22	115
35	22	25	9	15	71	14	36	29	25	29	133
36	10	11	7	7	35	17	13	13	14	13	70
37	22	19	16	16	73	15	33	29	26	31	134
38	11	13	9	7	40	17	22	14	16	14	83
39	22	22	5	15	64	13	17	30	26	24	110
40	13	11	9	9	42	20	18	21	18	14	91
41	13	11	7	6	37	13	16	20	17	11	77
42	20	18	6	4	48	16	12	16	36	12	92
43	10	14	9	7	40	16	19	15	18	14	82
44	6	10	10	10	36	12	15	15	14	14	70
45	12	13	10	11	46	21	16	20	17	17	91
46	22	19	17	5	63	16	35	16	15	17	99
47	14	12	5	5	36	18	10	16	13	14	71
48	10	14	9	7	40	18	14	18	17	14	81
49	8	16	7	9	40	12	14	11	33	14	84
50	18	24	6	12	60	16	35	16	15	16	98
51	20	18	6	14	58	17	12	14	36	14	93
52	10	11	7	7	35	13	14	12	14	15	68

53	8	14	4	10	36	12	15	15	17	14	73
54	22	24	5	15	66	20	31	21	19	22	113
55	6	10	10	10	36	18	10	16	13	14	71
56	22	22	9	15	68	12	24	29	23	25	113
57	22	25	18	16	81	38	23	31	29	32	153
58	11	13	9	7	40	19	17	13	14	17	80
59	7	12	7	8	34	37	32	28	27	31	155
60	20	18	6	14	58	22	18	17	18	19	94
61	6	10	10	10	36	13	14	12	14	17	70
62	12	13	10	11	46	16	12	16	36	12	92
63	18	24	6	12	60	21	23	19	19	17	99
64	11	13	9	7	40	16	19	15	18	14	82
65	22	24	5	15	66	20	31	21	19	22	113
66	13	11	9	8	41	18	16	16	21	16	87
67	21	20	4	14	59	22	18	17	16	21	94
68	13	11	7	6	37	14	13	18	14	14	73
69	12	11	7	8	38	9	14	13	22	18	76
70	21	20	4	6	51	21	16	20	19	17	93
71	21	20	4	14	59	21	12	14	36	14	97
72	11	13	9	7	40	21	17	13	14	17	82
73	13	14	9	11	47	22	18	17	16	19	92
74	12	13	10	11	46	21	18	21	18	14	92
75	22	25	9	15	71	13	36	29	25	29	132
76	14	11	7	8	40	15	16	16	21	16	84
77	20	18	6	14	58	21	18	21	18	15	93
78	6	21	10	13	50	17	12	14	36	14	93
79	18	24	6	6	54	21	20	19	19	14	93
80	12	10	6	9	37	9	14	13	22	18	76

81	10	13	9	7	39	15	14	13	22	18	82
82	21	20	4	14	59	16	31	15	15	18	95
83	9	10	6	6	31	35	23	31	29	32	150
84	8	14	4	10	36	14	10	16	13	14	67
85	9	10	6	6	31	31	32	28	27	31	149
86	18	21	9	13	61	17	16	20	35	11	99
87	22	24	9	19	74	35	23	30	26	27	141
88	6	10	10	10	36	14	14	15	14	15	72
89	25	18	16	12	71	12	33	29	26	31	131
90	20	20	9	15	64	16	28	16	36	12	108
91	12	11	7	6	36	12	15	15	17	14	73
92	10	12	5	9	36	15	14	16	15	14	74
93	10	14	8	9	41	19	18	21	18	14	90
94	7	13	9	8	37	13	16	20	17	11	77
95	8	14	4	6	32	38	23	31	29	32	153
96	22	19	5	13	59	16	35	16	15	16	98