

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

ESCUELA DE POS GRADO

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCION GESTIÓN DE LA EDUCACION**



**DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA INCA RIPAQ DE CCORAO – CUSCO AÑO - 2019.**

Tesis presentada por la:

Bachiller: FRIDA VILMA LA TORRE HANCCO

Para Optar al Grado Académico de:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

Mención:

GESTION DE LA EDUCACIÓN.

Asesor:

Dr. ALEJANDRO CHILE LETONA.

CUSCO – PERÚ

2021

Presentación

La mayor motivación fue contribuir a la mejora del clima institucional y el desempeño directivo en ese entender presento ante los jurados evaluadores el informe de investigación, que es fruto de la labor desarrollada, como estudiante y egresado de la Maestría de Gestión de la Educación, la investigación titulada: DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INCA RIPAQ DE CCORAO – CUSCO AÑO 2019, dicha investigación se origina luego de un diagnóstico realizado al observar que en las instituciones educativas del nivel primario y secundario existe la ausencia de capacidades de liderazgo de los directores y cómo este influye en el clima Institucional de las instituciones educativas específicamente en institución educativa nacional de Inca Ripaq de Ccorao - Cusco. El mismo que fue aprobado por resolución Directoral Resolución N° 3751 - 2018 – EPG – UNSAAC.

En la actualidad la educación es considerada como una base fundamental del desarrollo de la persona y la sociedad, en este entender, es prioridad orientar hacia el logro de la eficiencia y calidad educativa dentro de nuestras limitaciones presupuestales.

Hoy en día, existe una amplia expectativa en la actuación de los directores y docentes al asumir liderazgo en la gestión como en su práctica docente y desempeño de habilidades, capacidades y liderazgo a fin de generar un buen clima institucional y que los actores educativos se sientan satisfechos con su trabajo.

El presente estudio de investigación, se realizó la aplicación de una encuesta para recabar información a través de un cuestionario sobre desempeño directivo y clima institucional para ver su nivel de influencia de las variables de estudio, los mismos que fueron sometidos a una estadística descriptiva.

Finalmente es importante destacar que el liderazgo directivo no depende únicamente de la preparación académica y experiencia de quien dirige, sino también de sus actitudes y práctica de valores éticos y morales dentro y fuera de la Institución Educativa.

Agradecimiento

Con el mayor aprecio a la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en especial a la Facultad de Ciencias de la comunicación y Educación, cuyos docentes me brindaron orientación, conocimientos y experiencias, en mi labor como docente y, sembraron la semilla de investigación para mejorar la práctica pedagógica y contribuir a mejorar la educación de nuestra región y el país.

Al Dr. Alejandro Chile Letona por su paciencia y comprensión en su condición de asesor y a todos los amigos, quienes contribuyeron en el desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A la directora, a los docentes y al personal administrativo de la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao, del distrito de San Sebastián, quienes facilitaron el desarrollo del presente trabajo, a través de la aplicación de los instrumentos de investigación.

A mis compañeros (as) de la Maestría en Gestión de la Educación por su apoyo en la búsqueda de información y demás colegas que estuvieron presentes motivándome durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

FRIDA VILMA LA TORRE HANCCO

Dedicatoria

Al altísimo, por darme la oportunidad de lograr una meta más en la vida, dándome sabiduría, perseverancia y bendiciones en mi largo caminar, guiándome cada paso para ser mejor persona y profesional.

A mis padres NATALIA Y MARINO, que en todo momento de mi vida siempre están presentes, para brindarme todo su apoyo incondicional a fin de que pudiera cumplir mis sueños profesionales.

A todos mis maestros que, en este andar por la vida, influyeron en mí con sus lecciones y experiencias, preparándome para superar los obstáculos que la vida nos depara.

Con todo cariño a mi hijo IBRAIN JHORDAN CHACÓN LA TORRE, razón de lucha y amor, por comprender mi ausencia en sus tiempos libres, sin poder compartir sus actividades recreativas y Universitarias.

Resumen

La presente investigación desarrollada pertenece al modelo de estudio prospectivo, es una investigación sustantiva de nivel descriptiva, con un abordaje metodológico mixto, cuantitativo y cualitativo, con un diseño correlacional transaccional.

La investigación tuvo como objeto principal determinar el grado de relación entre desempeño directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019, en la que, dentro del proceso educativo, por lo general, la capacidad para mejorar un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora. De los resultados de la investigación se concluye:

Que, el grado de relación entre Desempeño Directivo y el Clima Institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco - año 2019 es alto, esto respaldado con la matriz de contingencia N° 14 en donde el coeficiente de correlación Tau b de Kendall es de 0,896 (alta) con una significatividad apreciativa, es decir que $p < \alpha$ ($0,000 < 0,05$), ya que la línea de regresión muestra que si la primera variable aumenta la segunda también tendera aumentar, en nuestro caso si el desempeño directivo es deficiente entonces el clima institucional también será deficiente.

Finalmente se llegó a la conclusión de que existe una relación alta y significativa entre el desempeño directivo y las dimensiones del clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año 2019, este sustentado mediante la tablas de contingencia N° 15 al N° 17, en donde se encontró que el coeficiente de correlación es alta, como también la significatividad ($p < \alpha$), razones que ayudó a descartar la hipótesis nula y tomar en cuenta la hipótesis alterna, todos ellos acompañados con su línea de regresión.

PALABRAS CLAVE: Desempeño Directivo y Clima Institucional.

Abstract

The present investigation belongs to the prospective study model, it is a descriptive level substantive investigation, with a mixed, quantitative and qualitative methodological approach, with a transactional correlational design.

The main objective of the research was to determine the degree of relationship between managerial performance and the Institutional Climate in the Inca Ripaq Educational Institution of Ccorao from Cusco year - 2019, in which, within the educational process, the capacity to improve a school depends, in a relevant way, on leadership teams with leadership that contribute to energize, support and encourage learning to develop, contributing to build a internal capacity for improvement.

From the results of the investigation it is concluded: That the degree of relationship between Management Performance and the Institutional Climate in the Inca Ripaq educational institution of Ccorao del Cusco - year 2019, is high, this backed with the contingency matrix No. 14 where the Kendall's Tau b correlation coefficient is 0.896 (high) with an appreciative significance, meaning that $p < \alpha$ ($0.000 < 0.05$), since the regression line shows that if the first variable increases the second variable also increases, in our case if the managerial performance is deficient then the institutional climate will also be deficient.

Finally, it was concluded that there is a high and significant relationship between the managerial performance and the dimensions of the institutional climate in the Inca Ripaq educational institution of Ccorao from Cusco in 2019, supported by the contingency tables N ° 15 to N ° 17, where it was found that the correlation coefficient is high, as well as the significance ($p < \alpha$), reasons that helped to discard the null hypothesis and take into account the alternative hypothesis, all of them accompanied with their regression line.

KEYWORDS: Managerial Performance and Institutional Climate

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como propósito la de determinar el grado de relación entre Desempeño Directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019.

El Desempeño Directivo permite una práctica reflexiva y efectiva, proporciona una oportunidad de revisar nuestras decisiones, los procesos para tomarlas y aprender del pasado, también permite una conjunción entre la teoría y la práctica del trabajo pedagógico y su mejora del sistema educativo regional y nacional.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Institucional. Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo. "Ningún sueldo por muy alto que sea recompensa un mal Clima Institucional". El informe de la tesis consta de cinco capítulos, en el primer capítulo, se plantea el problema de investigación, comprende: descripción del problema de investigación, planteamiento del problema, formulación de objetivos, justificación. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico y antecedente. En el tercer capítulo hipótesis y variables. En el cuarto capítulo; Metodología de la investigación: tipo de investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos. En el quinto capítulo se presenta la discusión, prueba de hipótesis y la estadística en cuadros. Finalmente se arriba a las conclusiones y sugerencias de investigación, bibliografía y anexos.

Contenido

Presentación.....	ii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	viii
Capítulo I.....	1
Planteamiento del problema.....	1
1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicos:.....	3
1.3. Justificación de la investigación.....	3
1.4. Objetivos de la investigación.....	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	5
1.5. Limitaciones de la investigación.....	5
Capítulo II.....	7
Marco teórico conceptual.....	7
2.1. Antecedentes de Estudio.....	7
2.1.1. Antecedente Internacional.....	7
2.1.2. Antecedente Nacional.....	8
2.1.3. Antecedente Local.....	8
2.2. Bases legales.....	9
2.3. Marco teórico conceptual.....	11
2.3.1. Desempeño Directivo.....	11
2.3.2. Teorías del Desempeño Laboral.....	13
2.3.3. Marco de un buen desempeño directivo.....	21
2.3.4. Dominios de un buen desempeño directivo.....	22
2.3.5. Competencias de un buen desempeño directivo.....	23
2.3.6. Dimensiones del desempeño directivo.....	25
2.4. Meritocracia en el desempeño directivo.....	28
2.5. Clima institucional.....	29

2.5.1. Importancia del Clima Institucional.....	31
2.5.2. Factores del Clima Institucional.....	33
2.5.3. Teoría del Clima Institucional de Rensis Likert.....	35
2.5.4. Características del Clima Institucional.....	38
2.5.5. Dimensiones del clima institucional adaptado de Litwin y Stinger.....	40
2.5.6. Liderazgo directivo de los maestros.....	43
2.5.7. Definición de términos básicos.....	45
Capítulo III.....	48
Hipótesis y variables.....	48
3.1. Hipótesis.....	48
3.1.1. Hipótesis general.....	48
3.1.2. Hipótesis específicas:.....	48
3.2. Identificación de variables e indicadores.....	48
3.3. Operacionalización de Variables:.....	48
3.4. Operacionalización de las dimensiones e indicadores.....	49
3.5. Operacionalización de las variables.....	50
Capítulo IV.....	52
Metodología de la investigación.....	52
4.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica.....	52
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	52
4.3. Unidad de Análisis.....	53
4.4. Población de Estudio.....	53
4.5. Tamaño de Muestra.....	53
4.6. Técnicas de Selección de Muestra.....	53
4.7. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	53
4.8. Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	54
4.9. Confiabilidad de Datos.....	55
4.10. Método de análisis de datos.....	57
Capítulo V.....	59
Tratamiento estadístico.....	59
5.1. Descripción.....	59
5.2. Resultados de la variable desempeño directivo.....	60
5.3. Resumen de la variable: desempeño directivo.....	65
5.4. Resultados del instrumento clima institucional.....	66

5.5. Resumen de la variable clima institucional.....	70
5.6. Prueba de hipótesis general.....	72
Discusión	80
Conclusiones.....	84
Sugerencias	86
Referencias bibliográficas.....	87
Apéndice	89

Índice de tablas

Tabla 1 Rangos para interpretación del coeficiente Alpha de Cronbach.....	56
Tabla 2 Desempeño directivo.....	56
Tabla 3 Clima Institucional.....	57
Tabla 4 Variable desempeño directivo.....	60
Tabla 5 Cultura innovadora.....	60
Tabla 6 Cultura Competitiva.....	62
Tabla 7 Cultura de calidad	63
Tabla 8 Desempeño directivo.....	65
Tabla 9 Identidad y responsabilidad.....	66
Tabla 10 Relaciones interpersonales	68
Tabla 11 Reconocimiento y remuneraciones	69
Tabla 12 Clima institucional.....	70
Tabla 13 Correlación desempeño directivo y clima institucional.....	72
Tabla 14 Interpretación y análisis	73
Tabla 15 Correlación desempeño directivo – identidad y responsabilidad.....	74
Tabla 16 Interpretación y análisis	75
Tabla 17 Correlación desempeño directivo y reconocimiento – remuneraciones	78
Tabla 18 Interpretación y análisis	78

Índice de figuras

Figura 1 <i>Cultura innovadora</i>	61
Figura 2 <i>Cultura competitiva</i>	62
Figura 3 <i>Cultura de calidad</i>	64
Figura 4 <i>Desempeño directivo</i>	65
Figura 5 <i>Identidad y responsabilidad</i>	67
Figura 6 <i>Relaciones interpersonales</i>	68
Figura 7 <i>Reconocimiento y remuneraciones</i>	69
Figura 8 <i>Clima institucional</i>	71
Figura 9 <i>Relación entre desempeño directivo y el clima institucional</i>	73
Figura 10 <i>Relación alta y significativa entre el desempeño directivo e identidad y responsabilidad</i> .75	
Figura 11 <i>Correlación desempeño directivo y relaciones interpersonales</i>	76
Figura 12 <i>Interpretación y análisis</i>	76
Figura 13 <i>Correlación desempeño directivo y relaciones interpersonales</i>	77
Figura 14 <i>Correlación desempeño directivo y reconocimiento – remuneraciones</i>	79

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1. Situación problemática

El clima institucional se ha venido abordando principalmente desde perspectivas administrativas o de gestión en general, sin embargo, en los últimos años se ha ampliado hacia el campo educativo, considerando la participación y el clima organizacional como actitudes que interactúan en una organización educativa de manera recíproca que a su vez reflejan los valores y objetivos de la vida cotidiana en la institución educativa, aportando significativamente a los logros educativos.

Bajo esta percepción, es preocupante que, en estos últimos tiempos, se ha venido registrando el incremento de los conflictos laborales en el interior de la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del distrito de San Sebastián.

Por tanto, la dimensión del clima institucional es el resultado del desempeño directivo que asumen las personas al momento de tomar decisiones, el clima psicológico y la propia cultura organizacional están desarticulados, y no permiten la ejecución plena de las políticas institucionales, no se cumple los procesos de renovaciones curriculares o se implemente una buena práctica de gestión institucional, y el buen clima laboral está tan ausente en la cotidianidad y convivencia institucional.

A decir de (OYARCE, 2004, pág. 23) “Las instituciones educativas del nivel de educación básica de gestión pública en el Perú en su mayoría relativamente afrontan una serie de dificultades, en cuanto a gestión escolar; problemas como: nivel regular de desempeño del director de la institución educativa, ambiente laboral y organizacional relativamente desfavorable, escasas de material didáctico para el aprendizaje de los estudiantes, infraestructura educativa en condiciones escasamente favorables para la actividad pedagógica,

equipamiento y mobiliario escolar ínfimo, docentes que por el reducido sueldo que reciben del Estado peruano producto de su labor se dedican a otras actividades económicas complementarias, y entre otros, que repercuten en la formación de los estudiantes, quienes en el aspecto académico por lo general se ubican por debajo de los estándares de nivel internacional. Este panorama problemático preocupa al sector educación del país; y constituye motivo de la investigación”.

El Ministerio de Educación del Perú desde el año 2012 viene impulsando la mejora de la gestión escolar de las instituciones educativas del nivel de educación básica a través de la aplicación de la norma técnica, Marco de Buen desempeño del Directivo; sin embargo, la gestión del director de la institución educativa del ámbito regional de Cusco, actualmente continúa siendo tradicional; eminentemente administrativa y no de gestión pedagógica.

Según (STEPHEN, 2009, pág. 35), Define el desempeño laboral “Como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En ese sentido, el desempeño del director de una institución educativa en la actualidad se constituye en un factor fundamental en la gestión escolar, puesto que de ello depende el éxito de la institución educativa, el clima institucional en la mayoría de las instituciones educativas de gestión pública del ámbito de la región de Cusco es escasamente favorable, debido a diversos factores que inciden en este sentido; motivo por el cual es necesario incidir en el tema, tanto en su estudio como en la formulación de propuestas de mejora.

El desempeño directivo como clima institucional son temas fundamentales para el desarrollo de toda organización; sin embargo, actualmente al interior de las instituciones educativas en la práctica no se dan como tales, motivo por el cual constituye temas de esta investigación para superar los bajos niveles de clima institucional”.

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es el grado de relación entre desempeño directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019?

1.2.2. Problemas específicos:

- ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019?
- ¿Cuál es el nivel del Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019?
- ¿Cuál es el grado de relación entre las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones del Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019?

1.3. Justificación de la investigación.

El estudio se desarrolla por las razones siguientes: primero, identificar el nivel de desempeño directivo; y segundo, determinar el clima institucional que existe en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao; en función del diagnóstico de ambas variables de estudio establecer el tipo de relación existente entre las mismas. Los temas: Desempeño directivo como Clima institucional son asuntos de coyuntura en el contexto de la institución educativa, motivo por el cual su estudio es de importancia para incrementar el marco teórico conceptual.

Según el MINEDU “Se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución

educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

El Ministerio de Educación del Perú, en su condición de ente rector del sistema educativo peruano es responsable de dar los lineamientos para el desarrollo del acompañamiento pedagógico de modo que esté articulado a las demandas socioeducativas de cada región, contribuyendo de esta manera al logro de los aprendizajes de los estudiantes y al fortalecimiento de la gestión pedagógica de las instituciones educativas y servicios educativos escolarizados y no escolarizados de los ámbitos focalizados”.

Los resultados de la investigación permitirán diseñar y proponer estrategias metodológicas, que permitan contribuir al buen desempeño del director de una institución educativa; adicionalmente, también establecer mecanismos de una buena convivencia escolar entre los miembros de la institución educativa. Aspectos que el estudio pretende lograr en el marco de su desarrollo teórico y metodológico.

A decir del educador (CHUMGA, 2016, pág. 9) “En la escuela pública peruana, uno de los problemas gravitantes a superar es la capacidad de liderazgo que tienen los docentes al asumir diversas funciones y los bajos niveles de clima institucional motivados por la insatisfacción de sus aspiraciones como profesional.

Para nadie es novedad que en muchas instituciones formadoras de docentes muy poco se les enseña sobre asuntos de liderazgo, las pocas universidades formadoras de docentes son los únicos que de una u otra manera desarrolla algunas capacidades de liderazgo personal y social, lamentablemente la gran mayoría que son egresados de Institutos pedagógicos no tienen este componente”.

Finalmente, la falta de capacidad de gestión de las instituciones educativas pasa por múltiples problemas propios del docente que, en muchos casos, significa la insatisfacción de

sus necesidades básicas como persona humana, por lo tanto, la institución educativa y los estudiantes pasa a un segundo plano.

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo General.

Determinar el grado de relación entre desempeño directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de desempeño directivo en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019.
- Determinar el nivel del Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019.
- Determinar el grado de relación que existe entre las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones del Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019.

1.5. Limitaciones de la investigación.

Una de las limitaciones más importantes del presente trabajo es la metodología implementada para este, que está desarrollada por el método descriptivo simple, por lo que es obvio los resultados sólo servirán para el ámbito de estudio, muy a pesar.

Por otro lado, la característica del presente trabajo de investigación, las conclusiones y las sugerencias que alcancemos sirven sólo y exclusivamente para el ámbito de estudio.

De igual modo se ha tecnificado e instrumentalizado la investigación aplicando la observación directa y encuestas tanto a alumnos del Centro Educativo motivo de este trabajo, los mismos que se subjetivaron.

La falta de una cultura colaborativa de los docentes de la institución educativa al momento de aplicar los instrumentos de investigación, hicieron que el trabajo se demore más de lo debido.

La falta de medios de información como internet, bibliotecas especializadas hicieron que en muchos casos los textos se compren.

Algunos trabajadores administrativos son poco colaborativos, debido a que entienden poco de investigación, a pesar de su importancia que existe al interior de la institución educativa que pueden traducirse en un plan de acción que generen cambios positivos y nuevos lineamientos de política de trabajo.

Finalmente, la falta de pericia en materia investigativa, hicieron que este trabajo de investigación tenga muchos aspectos que mejorar.

Capítulo II

Marco teórico conceptual

2.1. Antecedentes de Estudio.

2.1.1. *Antecedente Internacional.*

Título: Desempeño Directivo y su relación con el Clima Institucional. 2016,

Para obtener al grado de magister en Gestión de la educación.

Autor: Gómez Perea, Julio.

En la investigación realizado por Gómez Perea (2016), El objetivo fue establecer la influencia que tiene el desempeño directivo en el clima institucional, El procedimiento estadístico a utilizar fue la significación y fiabilidad de la correlación. Con base a los resultados se estableció que no hay una influencia del desempeño en el clima institucional, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acordes a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono.

Los resultados en las encuestas de Desempeño Directivo la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Recursos Humanos se logran por el buen trabajo que se realiza a diario.

Se concluye que existe influencia entre el clima institucional y desempeño directivo. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar el desempeño directivo y manejo del recurso humano, por medio de capacitaciones (Fuentes, 2012).

2.1.2. Antecedente Nacional.

Título: “Clima Institucional en los centros Educativos Secundarios de Cajamarca” para optar al Post grado en Educación en la Universidad Cesar Vallejo de Trujillo. Año 2015.

Autor: Ronalda Cusi Alvarado.

Cuyos objetivos de la investigación fueron: Diagnosticar las apreciaciones de los profesores respecto al clima institucional de su institución educativa, así como también mediante la aplicación de instrumentos de investigación determinar el clima institucional de las Instituciones Educativas secundarias de Cajamarca.

El investigador mencionado llegó a las siguientes conclusiones: en el 24% de centros educativos secundarios estatales de Cajamarca se observa un clima institucional favorable para el desarrollo institucional, en el 68% de los centros educativos se observa un clima institucional desfavorable para el desarrollo institucional.

En conclusión, el clima institucional en centros educativos secundarios estatales de Cajamarca no es favorable para el desarrollo institucional, al mismo tiempo la dimensión recursos humanos de las instituciones materia de estudios tiene deficiencias en la colocación de los cuadros profesionales.

2.1.3. Antecedente Local.

Título: Liderazgo Directivo y Clima Institucional de II.EE Públicas y Privadas del Nivel Secundario del distrito de Yanatile - Año 2017.

Autores: Bachilleres: Sonia Figueroa Costa y Julia Tairo Apaza, para optar al grado de magister en la Universidad particular Cesar Vallejo.

Tuvo como objetivo demostrar la influencia del liderazgo Directivo en el Clima Institucional.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN:

- Variable “A” (X) –Clima institucional
- Variable “B” (Y) – Liderazgo directivo.

VARIABLES CONTEXTUALES: Edad, sexo, nivel socioeconómico.

CONCLUSIONES:

- El coeficiente de correlación del liderazgo directivo y el clima institucional es significativo en las I.I.EE públicas y privadas del nivel secundario del distrito de Yanatile.
- El diseño clima institucional es una condición necesaria para el desempeño institucional en las I.I.EE del nivel secundario del distrito de Yanatile.
- El estilo de liderazgo lateral influye de manera determinante en el clima institucional de los colegios del distrito de Yanatile.
- El desempeño directivo que parte del liderazgo de las autoridades en las instituciones educativas del distrito de Yanatile genera deterioro del clima institucional de las mismas.

2.2. Bases legales

Dentro de las bases legales, que da soporte a la presente investigación son las siguientes:

Constitución Política del Perú, Art. 18. La educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica. El Estado garantiza la libertad de cátedra y rechaza la intolerancia.

Ley N° 23733, Ley Universitaria y sus normas modificatorias, Art. 2, 3, 65, 66 y 67.

Artículo 2°- Son fines de las Universidades: b) Realizar investigación en las humanidades, las ciencias y las tecnologías y fomentar la creación intelectual y artística.

En el Capítulo VIII: De la Investigación:

Según el Artículo 65°- “La investigación es función obligatoria de las Universidades que las organiza y conduce libremente. (...).

Artículo 66°- Las Universidades mantienen permanente relación entre sí y con las entidades públicas y privadas que hacen labor de investigación, a fin de coordinar sus actividades.

Son órganos regulares de investigación, humanista, científica y tecnológica (...), sea este voluntario o legal, dar preferencia a los asuntos y proyectos de interés nacional y regional; participan en los organismos encargadas de formular la política nacional de ciencia y tecnología.

Las Universidades publican anualmente un resumen informativo de los trabajos de investigación realizados.

Artículo 67°- Las Universidades cooperan con el estado realizando por iniciativa propia o por encargo de éste, de acuerdo con sus posibilidades, estudios, proyectos e investigaciones que contribuyan a atender los problemas de la región y del país”.

Según la Ley General de Educación, “Ley Nro. 28044 en el Artículo 62°. - Personal administrativo El personal de las instituciones educativas públicas coopera para la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje. Se desempeña en las diferentes instancias de gestión institucional, local, regional y nacional, en funciones de apoyo a la gestión educativa. Ejerce funciones de carácter profesional, técnico y auxiliar. Participa en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Le corresponde: a) Formación especializada para el ejercicio del cargo. b) Remuneración adecuada a su responsabilidad. Y c) Inclusión en la carrera pública correspondiente”.

2.3. Marco teórico conceptual

2.3.1. *Desempeño Directivo*

Desempeñar, significa “cumplir con una responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer.” “Ser hábil, diestro en un trabajo, oficio o profesión”. (Diccionario Ideológico de la lengua española, 1998). El desempeño o la forma como se cumple con la responsabilidad en el trabajo, involucran de manera interrelacionada las actitudes, valores, saberes y habilidades que se encuentran interiorizados en cada persona e influyen en la manera como cada uno actúa en su contexto, afronta de modo efectivo sus retos e incide en la calidad de la tarea.

Según (STEPHEN, 2009, pág. 23) definen al desempeño laboral “Como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

El estudio define como conjunto de acciones articuladas entre sí que cumple el director de una institución educativa de educación básica en el marco del liderazgo pedagógico, promoviendo y posibilitando el logro de la intencionalidad pedagógica y cumplimiento de metas institucionales en y con la comunidad educativa. Para lo cual plantea desarrollar las siguientes”

Acciones:

a. Liderazgo Pedagógico.

Está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo escolar, demuestran capacidad en el

monitoreo y acompañamiento pedagógico en aula, se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes, supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución.

b. Evaluación del Desempeño

Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Evaluar el desempeño de los docente y directivos de las instituciones educativas es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza, asimismo de la función de dirección en el caso de los directores, previo un seguimiento permanente que permita obtener información válida, objetiva y fiable para determinar los avances alcanzados en relación con los logros propuestos en la planificación institucional.

Un aspecto importante en la evaluación de la gestión institucional es la evaluación del desempeño de los directivos docentes de las instituciones educativas. El director de la institución educativa y los coordinadores desempeñan funciones de gran importancia para el logro de las metas educativas; por tanto, su accionar debe de ser evaluada de manera periódica acorde a un instrumento de evaluación.

c. Buen Desempeño Directivo

El Ministerio de Educación del Perú en el marco de “La escuela que queremos” viene aplicando como estrategia de política educativa, la creación e implementación del Sistema de Dirección Escolar, entendido como un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí para redefinir la función de los directores convirtiéndolos en líderes del cambio; en ese sentido, en las instituciones educativas del nivel de educación básica se viene aplicando el instrumento técnico denominado Marco de Buen desempeño del Directivo.

2.3.2. Teorías del Desempeño Laboral.

a. Teoría de las relaciones interpersonales.

Esta teoría parte de las premisas, en el cual se indica que los trabajadores junto a las necesidades básicas, tienen necesidad de ser reconocidos y aceptados con plenitud por otros, y necesidades de seguridad a las que hay que atender y el mundo laboral debe atender a estas necesidades, puesto que los trabajadores pasan en este ámbito una gran cantidad de tiempo. Castell (2000), expresa que la satisfacción en el trabajo, es un motivo de sí mismo, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral, para lograr ésta, es sentirse bien en su trabajo y la organización donde la ejecuta. (p.119)

Según (Bonilla, 2005, pág. 34) “El liderazgo en la gestión parten de las siguientes premisas, los trabajadores, junto a las necesidades básicas, tienen necesidad de ser reconocidos y queridos por otros, y necesidades de seguridad a las que hay que atender y el mundo laboral debe atender a estas necesidades, puesto que los trabajadores pasan en este ámbito una gran cantidad de tiempo. Las relaciones interpersonales, en el mundo de los afectos tienen también una trayectoria poco exitosa dentro de la cultura escolar, por la naturaleza de la sociedad actual. La institución educativa se desempeña como un ser social, y esto se logra a base de aprender a relacionarse con los demás. Las relaciones interpersonales y las relaciones sociales, en general,

se aprenden a base de la práctica, en base al dominio de las emociones y los afectos que a uno provoca y provoca a los demás.

De comprender y modular las emociones y afectos dependerá no sólo la relación que se establezca con uno mismo, sino también con el mundo en general. Foxley. (2010), Indica que, lo que sí se tiene que tener claro es que, el desempeño cursa con matices emocionales, alegrías y tristezas, satisfacción y frustración, amistad y enemistad, reconocimiento social y momentos de soledad y aislamiento, establecimiento de redes de amigos y conocidos, comprensión de los motivos y estímulos ajenos, entre otros, pero también de conocimiento objetivo sobre cómo son las estructuras sociales de la sociedad en general, la economía y la política gobierna a uno”

La necesidad de estima del trabajador se cubre con la delegación que los mandos hacen en determinadas áreas de labor y con reuniones de trabajadores, para evitar fricciones y otras demandas de carácter de promoción de cargos. El gran inconveniente que tuvo esta teoría se basó en que establece los mismos incentivos para todos los trabajadores. Esto generó la idea de que esos incentivos eran parte de la normalidad de la vida organizacional, por lo que no consiguen el correspondiente efecto motivador.

b. Teoría básica de la motivación del trabajo.

La motivación en el centro laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización, una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo personal.

El estudio científico de la motivación laboral pretende responder a cuatro cuestiones de interés para las organizaciones:

- Qué es lo que impulsa a las personas a integrarse en una organización y a que se encuentren dispuestas a realizar las tareas que les corresponden.
- Qué es lo que impulsa a las personas a poner en marcha el esfuerzo necesario para realizar sus tareas.
- Qué es lo que impulsa a las personas a desarrollar su esfuerzo en el nivel necesario para realizar las tareas correctamente y a mantener ese nivel durante el tiempo necesario.
- Qué es lo que impulsa a las personas a continuar en una misma organización o en una misma dedicación dentro de ella.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer las necesidades; es a la vez objetivo y acción.

Moorhead y Griffin (1998), señalan que “sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo la imposibilidad de conseguirlo (p.34).

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. La motivación como manifiestan Gómez y Otros (2001), es “en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (p.67).

La teoría considerada en este estudio, comprende el proceso de motivación en el que los trabajadores experimentan la deficiencia en la satisfacción de una necesidad, y de cómo

buscan maneras de satisfacerla, dando lugar a la elección de un comportamiento específico que va dirigido a una meta.

Tsuie (1997) y Wang (2001), indican que, una vez ejercido un comportamiento en particular, el trabajador recibe de la organización las recompensas o las sanciones a su conducta, y cuando estas son las recompensas esperadas, se satisface la necesidad original; de lo contrario, cuando son recompensas distintas a las esperadas o sanciones, las necesidades originales permanecen. Es entonces cuando se generan nuevos patrones de conducta para esperar de la organización, la nueva aceptación o rechazo al nuevo comportamiento (p.33).

Según MASLOW (1943) citado por Duarte (2006), “Recogió la experiencia con monos y esta idea creó una jerarquía de necesidades, en la que además de considerar las necesidades evidentes como: agua, comida, vestido y habitación, el autor amplió cinco grandes bloques: “las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidad de pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas incluyen las necesidades que las personas tienen de oxígeno, agua, alimentación, descanso, vestido, vivienda, otros. La investigación de Maslow apoya la idea, de que eran necesidades individuales y la carencia de estos satisfactores conduciría a buscar específicamente aquellas situaciones que en el pasado le proveían de confort.

Las necesidades de seguridad se presentan cuando las necesidades fisiológicas se mantienen saciadas, entonces los individuos empezarán a preocuparse en encontrar condiciones que le provean seguridad, protección y estabilidad. En este nivel, Maslow agrupó a: la necesidad de una habitación segura, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación, asistencia médica cuando sea requerida, seguro de vida, entre otros”.

Las necesidades de pertenencia se presentan cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen. En esta fase se experimentan necesidades de amistad, de pareja, y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de equipo.

c. Teoría de existencia, relación y crecimiento.

Alderfer (1969), Citado por Duarte (2006), hace una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow (1943) y propuso la teoría ERC como resultante de la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías siguientes, como indica Borg y Braun (1996):

Según ROBBINS (1999), “La existencia agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad; satisfaciendo éstas las necesidades materiales, incluyendo las remuneraciones, la seguridad en el empleo, las condiciones físicas del trabajo y las prestaciones.

Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow (1943) citado por Duarte (2006), donde la relación “son deseos sociales y de status que exigen una interacción con otras personas para poder quedar satisfechos envuelven la comprensión y aceptación de las personas que se encuentran por arriba, abajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de él” (p. 78).

Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización, es decir el deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal.

Según Maslow corresponde a la estima y autorrealización. West y Sacramento (2004), mencionan que cuando “un gerente está en un trabajo en el cual no tiene oportunidades de desarrollarse y crecer, entonces sufre declives de salud mental más grandes que los empleados que están desempleados, también sufren mayores niveles de estrés” (p. 65).

La Teoría ERC no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow (1943) citado por Duarte (2006), quien considera que “las personas permanecen hasta que sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión), de tal manera que pueden operar al mismo tiempo varias necesidades” (p. 80).

Por tanto, Alderfer (1969) citado por Duarte (2006), rechaza la rigidez la secuencia establecida por Maslow (1943) donde la satisfacción de necesidades de orden superior solo se produce cuando se han satisfecho las de orden inferior. “La teoría ERC es más adaptable a variables como de un trabajador, estimulando el desarrollo de necesidades de orden superior, este concepto básico fue tomado como base para desarrollar la escala del instrumento de medición de la satisfacción del trabajador” (p.81).

d. Teoría de las características de la función.

Según Hackman y Oldham (1980), “La satisfacción en el trabajo resulta de las características del trabajo que el individuo ejecuta” (p.19). En base a este presupuesto, se consideran que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por éste, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía en la función, para que el individuo pueda resolver problemas relacionados con el trabajo y obtener un feedback en las tareas ejecutadas. En este contexto se desarrolla la teoría de las características de la función, que tiene como presupuesto, el hecho de que los individuos pueden ser motivados a través de la satisfacción intrínseca que resulta del desempeño de las tareas.

Conforme a las características centrales del trabajo (variedad de aptitudes, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía en la función y feedback) influencias los estados

psicológicos de los individuos que, a su vez contribuyen, en la formación de la persona, para la satisfacción en el trabajo, para la motivación y calidad de vida.

Las características centrales del trabajo pueden inducir tres estados psicológicos diferenciados. Así, la variedad del trabajo, la identidad y el significado de la tarea influyen en el significado que el individuo atribuye a su trabajo; la autonomía contribuye al sentido de responsabilidad personal del individuo por el trabajo que realiza y el feedback refuerza el conocimiento acerca de los resultados de trabajo”.

La teoría contempla una variable intraindividual, moderadora, entre las características de la función y de la satisfacción definida por las necesidades de desarrollo de los individuos. Esta variable sugiere que las características de la función y posibles alteraciones que en ellas ocurran, influirán la satisfacción del individuo con relación a su trabajo de acuerdo con sus propias necesidades de desarrollo. Se reitera que los individuos que buscan desafíos y que revelan mayor predisposición al trabajo, están más satisfechos y motivados para un buen desempeño del cargo.

e. Teoría de establecimiento de metas.

Según psicólogo Locke, Citado por Germania (2007), “En la cual se establece que, “las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas

A finales de la década de los 60 se afirmó como indica Robbins (1999) que las intenciones por tratar de alcanzar de una meta son la fuente principal de la motivación en el trabajo. Por ello, se puede decir que las metas específicas mejoran el desempeño de las personas y que, si se acepta una meta difícil, ésta puede producir un mejor rendimiento que una fácil, debido a que por lo general es mayor el nivel de desempeño. También que la retroalimentación ayuda a tener un rendimiento superior a la no retroalimentación. Esta teoría

sostiene que los resultados obtenidos por el establecimiento de metas son impersonales gracias a la influencia que ejercen las metas específicas e interesantes sobre el desempeño”.

Locke, estudia la motivación laboral desde la perspectiva de los objetivos o metas de trabajo. Su propuesta se puede resumir en estos puntos:

- Los objetivos de trabajo son la fuerza que inicia y guía cada actividad laboral concreta: si se realiza un trabajo es porque se pretende hacer algo, es decir, porque se pretenden unos objetivos. Los objetivos a conseguir determinan la realización de la actividad y la manera de desempeñarla.
- Los objetivos claramente definidos incrementarán la motivación laboral, en mayor medida que cuando se trabaja sin tener muy claro lo que se pretende. Cuanto más claros sean los objetivos, más eficaces resultarán para motivar el comportamiento de las personas en la organización. Los objetivos ambiguos no son motivadores.
- Si las personas que han de desempeñar las tareas pueden participar en la determinación de los objetivos del trabajo, aumentará la motivación laboral de estas personas. Siempre que ello sea posible, los sujetos que van a trabajar para cumplir esas metas deberán aportar sus puntos de vista, opiniones o sugerencias. Esto, además, propiciará que se identifiquen más con las tareas que les corresponden. Por otro lado, aunque el directivo tenga la responsabilidad de tomar las decisiones, las sugerencias que aporten los trabajadores enriquecerán y mejorarán esa toma de decisiones, pues los trabajadores poseen informaciones de primera mano sobre la misma dinámica del trabajo a las cuales el directivo no siempre puede tener acceso.
- Los objetivos muy fáciles no son motivadores, como tampoco lo serán aquéllos que superen en mucho la capacidad y posibilidades de las personas que van a ejecutar las tareas. Es decir, el trabajador debe hallarse ante tareas que le supongan un estímulo, pero que resulten realmente posibles de conseguir para él.

- Tampoco serán motivadores los objetivos excesivamente repetitivos en el tiempo (estar haciendo siempre lo mismo y de la misma manera) pues generan monotonía. No obstante, el cambio continuo resulta desconcertante para las personas que lo sufren y, por tanto, tampoco es motivador. Los objetivos de trabajo han de ser consistentes (sin modificaciones continuas) pero, al mismo tiempo, razonablemente flexibles (no ser excesivamente repetitivos a lo largo del tiempo).
- La distribución de tareas y de objetivos a cumplir deberá tener en cuenta las diferencias individuales, de manera tal que a cada persona se le asigne aquellas tareas en las que es capaz de rendir mejor.

2.3.3. *Marco de un buen desempeño directivo*

Según el MINEDU año 2016, El Marco de Buen Desempeño del Directivo “Es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM- 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados.

El Marco de Buen Desempeño Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones. Por ello, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como herramienta de política, sugiere insumos para la

evaluación de acceso, la ratificación y la implementación de programas de formación a través de las competencias y desempeños que presenta.

Este instrumento de gestión intenta reconocer el complejo rol del director: ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes. Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puestos que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación en servicio”.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo contiene y define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país. Posee dos dominios: 1º Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes -contiene cuatro competencias y catorce desempeños-; y 2º Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes -contiene dos competencias y siete desempeños-.

2.3.4. Dominios de un buen desempeño directivo

Los dominios definidos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo se entienden como un conjunto de dos dominios que integran un área específica del actuar directivo; y hacen referencia a los desempeños indispensables para llevar a cabo el proceso de reforma de la escuela. La relación entre los dominios es dinámica, es decir que son parte de un todo integrado e integrador de las actividades del directivo; además, son interdependientes ya que cada uno influye en el desarrollo del otro como parte de un todo interconectado.

El dominio I, Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes, abarca las competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través

de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Comprende las primeras cuatro competencias y catorce desempeños primeros, respectivamente.

El dominio II, Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, están enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los maestros. Comprende la 5º y 6º competencia y siete desempeños.

2.3.5. Competencias de un buen desempeño directivo.

Las seis competencias del Marco de Buen desempeño del directivo del MINEDU (Perú) son considerados como dimensiones de la variable de estudio, Desempeño del directivo.

Estas son:

Planificación institucional participativa, Participación democrática de los actores educativos, Condiciones operativas para el aprendizaje, Evaluación de la gestión institucional, Promoción de la comunidad de aprendizaje, y Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos.

D.1 Planificación institucional participativa.

La planificación institucional participativa consiste en el ejercicio de la función del directivo respecto a: la participación activa de toda la comunidad educativa o actores educativos en la planificación institucional, considerando como base el conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; y la orienta hacia el logro de metas de aprendizaje.

D.2 Participación democrática de los actores educativos.

Es el ejercicio y la responsabilidad de la función del directivo de la institución educativa respecto a las acciones de promoción y motivación por parte del director de la institución educativa hacia la comunidad educativa para que participen de modo espontáneo y desinteresado en la gestión escolar, favoreciendo los aprendizajes.

D.3 Condiciones operativas para el aprendizaje.

Las condiciones operativas para el aprendizaje es una dimensión de la variable desempeño del directivo, que consiste en el ejercicio de una serie de acciones estratégicas que favorezcan a poner en marcha las condiciones de logística (infraestructura, mobiliario y equipamiento tecnológico) y recursos diversos, como el talento humano que permitan elevar el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

D.4 Evaluación de la gestión institucional.

La dimensión, Evaluación de la gestión institucional es una función del director de la institución educativa que consiste en un proceso de recojo de datos, emisión de juicios de valor y comunicación, respecto a la gestión institucional en un marco de transparencia y democracia con la participación activa de los agentes educativos.

D.5 Promoción de la comunidad de aprendizaje.

La dimensión, Promoción de la comunidad de aprendizaje viene a ser el ejercicio de la función del director, respecto a la práctica pedagógica o función docente. Esta consiste en el fomento de la mejora continua del desempeño docente, además de la promoción de la formación continua de los docentes. Está orientada a mejorar la práctica pedagógica y así asegurar el logro de aprendizajes de calidad de los estudiantes de la institución educativa.

Recordar que los estudiantes constituyen la razón de ser de la institución educativa y del ejercicio de la docencia.

D.6 Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos.

La Gestión de la calidad de los procesos pedagógicos es una función ineludible del director de la institución educativa, respecto a la gestión pedagógica. Esta consiste en desarrollar acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico a los docentes a fin de lograr aprendizajes de calidad de los estudiantes de la institución educativa.

2.3.6. Dimensiones del desempeño directivo.

1. Profesionalismo.

Según (Espaderos, 2016, pág. 42), señala que “La formación profesional como un proceso de formación global y de capacitación para la actividad laboral que tiene a facilitar la adquisición de cualificaciones teóricas y prácticas debe ser una constante de los directivos para estar acorde de la dinámica de la sociedad actual.

Proceso que se inicia con los primeros años de escolaridad y se prorroga durante toda la vida activa de la persona.

El personal directivo y administrativo, en la actualidad ya no se limita a la transición de la escuela al trabajo, sino que se tiende al crecimiento personal y social durante toda la vida, cuyo apoyo se da dentro de la institución educativa.

Se trata, por tanto, de asignarle a efectuar de la forma más exhaustiva posible la tarea de elegir su orientación y definir sus prioridades en cuanto a su desarrollo personal de forma permanente. Asimismo, se le cree capaz de apropiarse de nuevas competencias conforme vaya viviendo nuevas experiencias. Hablamos hoy de organización auto formativo, validación de competencias no formales y de balances de competencias, autoevaluación, entre otros”.

Comentario. - Los cargos directivos para un buen desempeño profesional deberían de ser totalmente merito graticas, puesto que esto les brinda empoderamiento profesional, cuando es lo contrario o cargos de confianza constituye una debilidad para la gestión, paralela mente a las acciones meritocráticas el ministerio de educación debe de capacitar antes de conferir estos cargos directivos, puesto que de esas acciones depende el éxito de las instituciones.

2 eficiencia.

(Palma, 2004, pág. 71), señala que “La eficiencia se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado. La eficiencia se concentra en cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan. La eficiencia se refiere al logro de resultados con uso óptimo de los recursos. Implica que, en un sistema educativo, el personal administrativo logre producir el máximo de resultado, con el mínimo de recursos, energía y tiempo. García (2005), señala que “también aumentando su eficiencia, pues estará evitando el desperdicio y liberando los espacios ocupados por quienes debieran ya encontrarse en otros niveles laborales”.

Entonces la eficiencia, es la capacidad de lograr el resultado deseado o esperado en condiciones ideales, donde los trabajadores administrativos, logran conseguir los máximos beneficios con el mínimo costo de tiempo, económico, social, entre otros, debido a los planes eficientes que permiten lograr los propósitos a un costo razonable”.

La eficiencia es muy importante, sin ella, no habría organizaciones; con ella hay menos organizaciones, los expertos en eficiencia están más contentos cuando hay menos costos, incluso si esto implica que haya menos clientes. Mintzberg. Ante esto, Drucker (s.f.), manifiesta que, no basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)” (p.76). Menguzzato (s.f.), expresa que “la experiencia demuestra que el éxito y supervivencia a largo plazo de la empresa depende más de los progresos en su eficacia que en su eficiencia” (p.39).

La eficiencia hace énfasis en: los medios, hacer las cosas correctamente, resolver problemas, ahorrar gastos, cumplir tareas y obligaciones, capacitar a los subordinados, aplica un enfoque reactivo.

(OYARCE, 2004, pág. 56). Indica la que la “Principal diferencia entre eficiencia y eficacia es que la primera sería la que consigue cuando se alcanzan los mismos objetivos, pero utilizándose el menor número posible de recursos. O también cuando se consiguen muchos más objetivos con el mismo número de recursos”.

Por supuesto, hay acciones que no son ni eficaces ni eficientes. Un individuo que quiere adelgazar y, para eso, decide alimentarse sólo de comidas fritas y hamburguesas, no habrá tomado ninguna decisión favorable que le permita alcanzar su objetivo.

3. Eficacia.

Según el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia significa virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. Moliner interpreta esa definición y sugiere que “eficacia” “se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas.

Por tanto, la eficacia es la capacidad de un sistema de lograr los objetivos y resultados (relevantes) deseados con la totalidad de los trabajadores y en el tiempo previsto para ello. Como puede observarse, este concepto incluye el de cobertura, el de permanencia, el de promoción y el de aprendizaje real de los trabajadores. La eficacia como indica García (2005), es alcanzar las metas o resultados propuestos. La eficacia en: para qué se hacen las cosas, cuáles son los resultados que se persiguen, qué objetivos se logran”.

Otro ejemplo estaría dado por un sujeto que desea copiar el contenido de un libro de 200 páginas. Si realiza esta tarea a mano, es posible que tenga éxito y sea eficaz, ya que, tarde

o temprano, terminará de copiarlo. Sin embargo, sería más eficiente que se encargue de fotocopiar dicho material, ya que le llevará mucho menos tiempo.

Comentario. - Las instituciones educativas públicas no pueden estar al margen de los aportes de la administración y demás ciencias afines que conducen al éxito gerencial, al igual que las instituciones privadas existe la necesidad de incorporar al ámbito educativo público actores capaces.

2.4. Meritocracia en el desempeño directivo.

Según el MINEDU 2012. El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. “En el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012, se propone para el ámbito de la gestión: Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”; de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el Marco de Buen Desempeño del Directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo”.

Los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, en la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela.

(Trahtemberg, 2000, pág. 86), Una educación con meritocracia es una educación que valora los esfuerzos que hacen los maestros para capacitarse dentro de la precariedad económica que históricamente están sometidos, revertir esta realidad es afrontar la educación desde una perspectiva moderna”

En su estructura, el Marco de Buen Desempeño del Directivo define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país. Es importante puntualizar que el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

2.5. Clima institucional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Institucional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Concalvez, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Según CONCALVEZ “Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados”.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individuales. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

El Clima Institucional es: Un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Según CHIAVENATO “El Clima Institucional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales)”.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechas que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio.

Según el sociólogo KURT LEWIN “Quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento o del ser. El Clima organizacional muestra un cierto nivel positivo o negativo en las interacciones, de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.¹ Clima organizacional implica tratar un grupo de componentes que ofrece una visión amplia de la organización”.

2.5.1. *Importancia del Clima Institucional.*

Según Tim McIntos profesor de la universidad de Ciencias aplicadas el Clima institucional de muchas organizaciones peruanas reflejan:

“Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización”.

Según FISCHMAN. El clima Institucional (clima laboral) es uno de los factores que más aporta al logro de mejores resultados, en una escuela en la cual ya opera una adecuada disciplina laboral.

Según (Luengo, 2013, pág. 45) “El Clima Institucional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. El clima institucional es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a

nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las ¿reglas del juego? que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados. También incluyen una dimensión personal: somos nosotros, con nuestra historia y nuestras particulares características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario”.

Por otra parte, se podrá argumentar que estas percepciones y sentimientos son subjetivos, y que, para cumplir responsablemente con nuestras obligaciones laborales, sólo se requiere voluntad y autodisciplina, pero ¿qué duda cabe que nuestra productividad y nuestra creatividad se ven influidas por nuestro estado de ánimo! Éste, a su vez, depende del ambiente humano en el que nos desenvolvemos: cuando entre colegas prima la envidia y el ¿chaqueteo?, cuando no tenemos claridad respecto a lo que el jefe espera de nosotros y nuestras sugerencias no reciben respuesta, incluso levantarnos en las mañanas para ir al trabajo, se nos hace difícil; funcionamos a un nivel de cumplimiento mínimo y tomamos al vuelo cualquier oportunidad para buscar nuevos horizontes laborales. Es por eso que algunos de los indicadores del mal clima en las escuelas, son el ausentismo y la alta rotación del personal.

Para OTONIEL ALVARADO “Cuando creemos en nuestro proyecto de escuela, cuando nos sentimos reconocidos, apoyados y a la vez desafiados por nuestros directivos, cuando formamos parte de un equipo que persigue un sueño común, damos mucho más de nosotros de lo que habíamos imaginado. Nuestros escasos recursos se multiplican gracias a nuestro ingenio colectivo, nuestra buena voluntad permite sortear obstáculos con una sonrisa, y nuestro entusiasmo mueve montañas.

Para los que trabajan en un entorno vulnerable y están sometidos a muchas demandas y presiones, el buen clima laboral ayuda a mantener la salud mental y a resistir el desgaste emocional que, de otra manera, podría conducirlos a la depresión y a enfermedades sicosomáticas relacionadas con el stress.

La efectividad organizacional también depende en alguna medida del clima laboral. Cuando en una escuela prima un ambiente de desconfianza y hay malas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo se dificulta; los profesores tienden a trabajar aislados o integrar algún subgrupo; cuesta pedir ayuda para no quedar mal ante los demás y también cuesta corregir los errores, ya que los que obtienen resultados exitosos se guardan la receta para sí, y los otros se encierran en una actitud defensiva y refractaria a todo tipo de críticas. La escuela, como organización, no aprende de sus logros y fracasos”.

Finalmente, si el clima laboral es muy deficiente, también puede suceder que los profesores se desautoricen unos a otros, delante de los alumnos. Esto empeora los problemas disciplinarios, ya que los alumnos perciben estos desacuerdos y tienden a favorecer al profesor más permisivo, lo que dificulta aún más la labor de quienes eligen el camino difícil de la exigencia y el rigor. La internalización de normas y hábitos en los niños, requiere del acuerdo y apoyo mutuo de los adultos, y si el mal clima laboral dificulta que se produzcan estos acuerdos, es la disciplina de los alumnos la que se resiente.

2.5.2. Factores del Clima Institucional.

Los factores que influyen en el Clima Institucional son variados, como también lo son las diversas actuaciones de los profesores y directivos de un colegio. Por eso, la actitud o el accionar de los profesores y directivos puede ser negativa o problemática debido al Clima Organizacional desarrollado, si éste no es congruente con los principios que sustenta la

educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su tarea con gusto y abnegación. No obstante, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

El Clima Institucional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización (Lucbrunet, 1991).

Una definición sintética del concepto de Clima Institucional – considerando que existen diversas definiciones- es la siguiente: “El Clima Organizacional es el conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización” (Rodríguez, 1995)

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- a) Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- b) Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición el Clima Institucional son las condiciones socio ambientales que rodea a la

organización no debe confundirse con Clima Organizacional que es la forma como está estructurado la organización para su funcionamiento así:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) algunos autores consideran estos dos conceptos como sinónimos, pero son distintos en su funcionalidad dentro de las organizaciones.

2.5.3. *Teoría del Clima Institucional de Rensis Likert.*

Según “El Clima Institucional que existe al interior de un establecimiento educacional no se puede separar del clima que existe fuera de él, en el barrio, en la comunidad o en la organización mayor de la cual depende. Esto porque, un colegio, un curso, etc., en cuanto son sistemas abiertos, están en permanente comunicación con el medio, recibiendo y entregando. Por lo tanto, el clima externo influye decisivamente en el clima interno.

Según La teoría de RENSIS LIKERT “Se ha desarrollado un término que da cuenta del “efecto cascada”. La imagen es útil y nos da cuenta de una idea de cómo el desempeño del líder, las estructuras y políticas provocan un clima, en un determinado nivel organizacional, que se convierte en la entrada del siguiente nivel, condicionando, a su vez, la acción del liderato y las estructuras. De este modo se da una suerte de “reproducción” de los sistemas, al modo como un organismo produce sus iguales en la especie y se prolonga en el tiempo”.

Likert, tipifica cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

1. AUTORITARIO: Se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente

burocratizada de conducto regular. El clima en este tipo de organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

2. PATERNALISTA: Las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. Existe una mayor delegación que en el sistema anterior. El clima organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas establecidas en el ámbito superior.

3. CONSULTIVO: Existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

4. PARTICIPATIVO: El proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima en este tipo de organización es de confianza, se logran altos niveles de compromiso de los integrantes con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la Dirección y los demás integrantes son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Según L RENSIS LIKERT “El Clima Organizacional es un objeto de estudio complejo. Desde el momento en que la actividad educativa involucra la interacción de personas, cada una de ellas con sus valores, emociones, necesidades, conocimientos y experiencias previas, se genera una atmósfera que se ha denominado clima. Para efectos de una organización eficaz, eficiente, significativa y que responda a las necesidades de las personas y de la sociedad en su conjunto, es preciso formar a los futuros Directores o conductores, en esta

dimensión de la vida de las organizaciones. De acuerdo a lo planteado por Valenzuela, sólo cambiaría que, en vez de formar conductores, “es preciso formar LIDERES”.

Según MÉNDEZ, “El clima organizacional incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Así, su análisis ha de orientarse al grado de percepción que el individuo tiene sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos; personas y eventos que caracterizan a la organización. El Clima institucional y por tanto organizacional, influye en el comportamiento de los individuos y es factor determinante de la consciencia colectiva. el clima es “el ambiente fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral; ello incluye a las instituciones y fuerzas externas que pueden interferir en su desempeño, para alcanzar un aumento de productividad y excelencia”

Por otro lado, la estabilidad institucional, viene a ser un proceso momentáneo, que le permite revisar las fortalezas y las debilidades actuales o posteriores que ha de venirse. La estabilidad, es en base al fortalecimiento del clima institucional y otras variables que juegan roles importantes como el presupuesto, los materiales y la gestión del talento humano, entre otros.

Finalmente, la cultura de la tarea es aquella donde el poder está de alguna manera difundido a lo largo de la organización y en donde la experiencia pesa más que el carisma y la posición. Esta forma de cultura frecuentemente se desarrolla en organizaciones enfocadas en trabajos y/o tareas específicas y en proyectos llevados a cabo por un equipo de trabajo previamente asignado.

2.5.4. Características del Clima Institucional.

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento, el cual tiene un papel importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de ésta. Dicho comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El concepto de clima laboral tiene importantes y diversas características, tal como resalta Ferreiro de Babot y Alcázar, 2001, (p. 197):

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima por un tiempo comparativamente extenso.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque los trabajadores “no tiene la camiseta puesta”, normalmente tienen un mal clima laboral.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de contratación y despidos, planes de gestión etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados,

puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección, clima laboral parecería requerir.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. El clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o que sus miembros están insatisfechos es con seguridad una organización con un mal clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que figuran el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima laboral es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

Un buen clima o un mal clima, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definida por la percepción que los miembros tienen de la organización.

2.5.5. Dimensiones del clima institucional adaptado de Litwin y Stinger.

Si bien es cierto que el autor el año 1996 plantea 9 dimensiones estandarizadas para medir el clima institucional en la organización industrial, sin embargo, años más tarde los profesionales del campo de la educación comenzó aplicar estas dimensiones, pero no necesariamente las 9 planteadas, en algunos casos como estudios en México aplicaron 6, 5, o 4 de acuerdo a su realidad.

En ese entender el presente trabajo constituye una adaptación a las dimensiones de Litwin y Stinger a nuestra realidad de la educación pública rural.

Según LITWIN Y STINGER. “Para conocer el Clima Institucional se debe remitir a la estructura interna de la organización que se conoce comúnmente como clima organizacional señalando de manera más específica. Factores o dimensiones que para fines del presente estudio hemos acogido y sintetizado como: estas dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las seis dimensiones a ser evaluadas”

1.- DIMENSIÓN IDENTIDAD: Es el sentimiento de formar parte de la escuela, de ser un miembro valioso del equipo; de que los objetivos personales y los de la escuela están alineados. Extremos: Personal con la camiseta puesta, que se enorgullece de los logros de la escuela y se toma los problemas existentes como un desafío personal, v/s personal descomprometido e indiferente con respecto a la suerte de la escuela y sus integrantes, que se iría apenas tuviera una mejor oferta. Actualmente en el contexto neoliberal esta dimensión de identidad esta poco trabajado puesto que muchos docentes solamente van a trabajar por el

dinero, por el cual solo se preocupan pasar el tiempo de cualquier manera fundamentalmente donde las exigencias de quienes regentan las organizaciones son ausentes.

2.- DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD: Se refiere a la autonomía que las personas tienen para tomar decisiones relacionadas con su trabajo. Extremos: Un trabajo con mayor responsabilidad sería aquel en el cual el jefe supervisa que se cumplan los objetivos propuestos, pero deja libertad a sus subordinados para escoger los medios para llegar a la meta y para organizar su propio trabajo; el trabajador siente que es su propio jefe y trabaja con autonomía y creatividad. Un trabajo con baja responsabilidad, implicaría tener un jefe que, por decirlo así, constantemente mira por encima del hombro para ver qué está haciendo cada miembro de su personal, y que exige que se le consulte previamente cada pasó. En esta situación no puede desarrollarse con creatividad y autonomía y en muchos casos puede progresivamente conducirlo a la mediocridad, conformismo y baja autoestima.

3.- DIMENSIÓN RECOMPENSA: Es la medida en que el personal percibe que un trabajo bien hecho es adecuadamente recompensado. Esto incluye tanto las recompensas materiales (sueldo justo, bonos) como las simbólicas (felicitaciones públicas, anotación positiva en hoja de vida, etc.). Extremos: Un estilo de gestión reforzante, en el que existen mecanismos que permiten identificar el desempeño destacado; el equipo directivo está atento a la labor de cada uno y brinda reconocimiento oportuno y proporcional a quien se esfuerza y obtiene logros.

Lo contrario sería una gestión donde sólo se castiga el mal desempeño, o donde tanto el buen como el mal desempeño se dejen pasar, sin consecuencias de ningún tipo. Los avances de las diversas ciencias han contribuido a entender mejor a los trabajadores y funcionarios en el cumplimiento de las responsabilidades, el ser humano aparte de ser espiritual también necesita de cosas materiales y esto implica que todos trabajamos porque de alguna manera se

quiere satisfacer las necesidades y existe necesidades básicas que no se pueden soslayar de lo contrario existirán problemas que a la postre afecte al trabajo.

4.- DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO: Es la percepción que tiene el personal, del grado de apoyo e información que recibe de parte de sus compañeros y jefes. Extremos: Alta disposición a trabajar en equipo, compartir información y prestarse apoyo mutuo de los integrantes de la comunidad escolar, v/s una actitud individualista, competitiva o indiferente a las necesidades de los demás, en la mayoría del personal.

Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización y como resuelven sus problemas dentro de la organización, en estos tiempos actuales el trabajo en equipo es una tendencia humanisante frente al trabajo individual, las organizaciones modernas están adentrándose más en este tipo de organizaciones que piensan mejor y producen más.

5.- DIMENSIÓN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Esta dimensión no se refiere a la existencia de conflictos sino a la forma cómo éstos se manejan: si hay o no libertad, en la escuela, para plantear los problemas abiertamente y expresar opiniones discrepantes, ya que ello permite sacar los conflictos a la luz y resolverlos. Extremos: Directivos y docentes valoran la franqueza y estimulan el pensamiento divergente e incluso crítico; abordan los problemas apenas se presentan v/s se prefiere mantener una apariencia de consenso y los problemas? ¿Se barren debajo de la alfombra?; la gente se informa a través de rumores y se cuida de no manifestar opiniones potencialmente impopulares.

Toda organización tiene conflictos algunos los toman como debilidad y otros como fortalezas, depende mucho del enfoque que se le pueda dar a los conflictos, para algunas organizaciones ninguna información se debe esconder a los miembros de la organización todos

deben conocer el estado actual, presente y futuro de la organización para los trabajadores no deben conocer estos aspectos.

6.- DIMENSIÓN PROSPECCIÓN: Es la percepción del personal, respecto al nivel de desempeño que la escuela espera que ellos alcancen, algunos le llaman visión. Extremos: Se espera que todos los profesores desarrollen su trabajo con un alto nivel de profesionalismo y lo lleven a cabo en forma impecable, obteniendo resultados elevados v/s un nivel de logros esperado bajo y tolerancia con el desempeño descuidado.

Es la medida en que los docentes perciben que la escuela los convoca a ser cada vez mejores, una escuela en constante evolución, donde el director propone objetivos ambiciosos, invita a los docentes a buscar material innovador, reflexionar sobre su práctica y mantenerse actualizados, y donde éstos tienen permiso para ensayar nuevos métodos, sabiendo que quizás no todos resulten igualmente productivos (o sea, donde se pueden correr riesgos calculados). En el extremo opuesto, una escuela en la que el trabajo es rutinario, donde sólo se implementan ¿soluciones probadas? para los problemas, y lo nuevo o diferente es visto con cierta sospecha.

2.5.6. *Liderazgo directivo de los maestros*

En la actualidad en las instituciones educativas o escuelas, resaltan que las buenas relaciones interpersonales reflejadas en un buen clima institucional, el pleno conocimiento de los procesos pedagógicos reflejados por el liderazgo del director, garantizan el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio.

En la mayoría de instituciones educativas se evidencia un deterioro de las relaciones humanas entre docentes, personal administrativo y directivo; reflejado en una deficiente comunicación y falta de liderazgo de los directivos, así como dificultad en tener y desarrollar las habilidades sociales e inteligencia emocional; lo cual afecta negativamente el desarrollo institucional y limita en alcanzar la calidad educativa.

(Trahtemberg, 2000, pág. 66) "El ejercicio del liderazgo del director favorece a los subordinados, para ser motivados a trabajar en equipo en forma más productiva, esta característica se le conoce como el comportamiento organizacional o como relaciones humanas, desarrollar las relaciones interpersonales, a través de un buen manejo de la inteligencia emocional entre docentes, estudiantes, administrativos y principalmente del responsable de dirigir el rumbo de la institución educativa: El director, quien es por excelencia el líder administrativo y sobre todo pedagógico; él determina el rumbo que debe seguir la institución y todos los agentes educativos". El modelo Integrativo de liderazgo, considera las variables de líder, el ambiente de trabajo y los subordinados, y considera que para cumplir bien con sus complejas funciones, el director debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, es decir un líder administrativo y pedagógico; debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores, que le permita influir en ellos y lograr de la administración los apoyos para lograr juntos con sus docentes los objetivos establecidos, es ser un líder íntegro.

Un director - líder es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo; en conclusión, ser líder pedagógico es ser un director capaz de: Conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común.

En toda organización educativa, se necesita contar con docentes y directores de escuelas, que sean en toda la extensión de las palabras "profesionales en la educación", que sean competentes en guiar el proceso educativo, de ser los principales gestores de la transformación de cambio en la educación, actuar como un líder que dirija y encamine los procesos de cambios sociales, pedagógicos y educativos, desde su escuela, la comunidad, la provincia y territorialmente, donde se escuche y se evalúe dichos cambios precisos y necesarios

para mejorar los aprendizajes de nuestros estudiantes. En este sentido, se toma como referencia las ideas de

(STEPHEN, 2009, pág. 45) “Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino”.

El líder pedagógico ejercido por el director de escuela, debe tener como objetivo una organización con una dirección clara, viable y asertiva, creando una visión, a través de estrategias para concretar dicha visión, en todo este devenir de adaptaciones y desarrollo de estrategias se debe motivar a todos los agentes educativos a superar las dificultades que se encuentre en el camino para así alcanzar la meta propuesta, que es el logro de los aprendizajes de nuestros estudiantes.

(CHUMGA, 2016, pág. 23) “esencialmente un pedagogo que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, siendo su interés profesional mejorar la educación.”

El liderazgo del director (Rutas del Aprendizaje-MINEDU 2013); incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

2.5.7. Definición de términos básicos

Desempeño Directivo. - Conjunto de acciones articuladas entre sí que desarrolla el director de una institución educativa de educación básica en el marco del liderazgo pedagógico,

promoviendo y posibilitando la consecución de la intencionalidad pedagógica y cumplimiento de metas institucionales en y con la participación activa de la comunidad educativa.

Clima organizacional. - Atmósfera o ambiente de percepción o una reacción común de los trabajadores de una institución educativa frente a las situaciones laborales en la institución educativa.

Institución Educativa. - Entidad organizativa constituida por el personal directivo, docente, estudiantes y otros similares, respecto de la institución educativa, que cuya finalidad es la formación integral de los estudiantes sea en el nivel educativo: inicial, primaria y secundaria.

Gestión Pública. - Proceso complejo de dirección de un conjunto de acciones planificadas y estratégicas en el sector estatal a cargo del director en el contexto de la institución educativa con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes para el logro de aprendizajes.

Gestión Escolar. - Proceso y procedimientos que se utilizan de modo estratégico y en el marco de la calidad para garantizar que la institución educativa desarrolle sus políticas y acciones con el propósito de lograr sus metas institucionales y propósitos pedagógicos.

Director o Directivo. - Potencial humano o persona que desempeña la función y responsabilidad de gerencia una institución educativa sea de gestión pública o privada sea en el nivel de Educación Inicial, Primaria o Secundaria del ámbito de la república del Perú.

Docente. - Potencial humano o persona que desempeña la función y responsabilidad de docente en el área de gestión pedagógica o conducción de los procesos pedagógicos en una institución educativa sea de gestión pública o privada sea en el nivel de educación Inicial, Primaria o Secundaria del ámbito de la república del Perú.

Director - Líder. - Es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo; en conclusión, ser líder pedagógico es ser un director capaz de: Conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común.

Clima Institucional. - Es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las ¿reglas del juego? que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados.

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis.

3.1.1. *Hipótesis general.*

El grado de relación entre desempeño directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco - año 2019 es mala.

3.1.2. *Hipótesis específicas:*

- El nivel de desempeño directivo en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019. Es deficiente.
- El nivel de clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019. Es deficiente.
- Existe una relación alta y significativa entre las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones del clima institucional en Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año – 2019.

3.2. Identificación de variables e indicadores.

Variable 1: Desempeño Directivo.

Variable 2: Clima Institucional.

3.3. Operacionalización de Variables:

1.- Desempeño directivo: Dimensiones:

- Cultura Innovadora.
- Cultura Competitiva.
- Cultura de Calidad

2.- Clima Institucional: Dimensiones

- Identidad y Responsabilidad.
- Relaciones Interpersonales.
- Reconocimiento y Remuneraciones

3.4. Operacionalización de las dimensiones e indicadores

En anexos.

3.5. Operacionalización de las variables.

Variable (s)	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
VARIABLE 1 Desempeño Directivo.	<i>Conjunto de acciones articuladas entre sí que desarrolla el director de una institución educativa de educación básica en el marco del liderazgo pedagógico, promoviendo y posibilitando la consecución de la intencionalidad pedagógica y cumplimiento de metas institucionales en y con la participación activa de la comunidad educativa.</i> (Hersey y Blanchard. 2017).	Cultura innovadora.	<ul style="list-style-type: none"> . Utiliza ideas creativas para el desempeño directivo. . recibe incentivos a la innovación a nuevas ideas. . Las autoridades educativas promueven la creatividad y apoyan tus iniciativas.
		Cultura competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> . El nuevo modelo de cultura organizacional se orienta a resultados y buenos desempeños. . En la institución se tiene líderes que supervisan y monitorean. . Es parte de la Cultura Organizacional la capacitación y empoderamiento.
		Cultura de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> . Se prioriza la gestión del talento humano que permite ser competitivo. . se tiene capacidad organizativa que garantiza la calidad del servicio al usuario. . Se desempeña en función a la calidad de servicios, de calidad y eficiencia.
VARIABLE 2 Clima Institucional.	<i>Es el conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y</i>	Identidad y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> . Todos los compañeros sienten la institución como suyos. . Es parte de la política institucional la toma de decisiones con autonomía. . La identidad y la responsabilidad son ejes de todos los miembros.

	<p><i>las ¿reglas del juego? que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados.</i> <i>(Rober Fischer y Alan Sharg. 2019)</i></p>		
		<p>Relaciones interpersonales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Las relaciones interpersonales en la institución son de tipo horizontal. . Los conflictos de la institución educativa se solucionan en equipo. . Existe un ambiente de cordialidad en la institución educativa.
		<p>Reconocimiento y remuneración</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Las remuneraciones constituyen parte de la motivación. . Participa en la ejecución presupuestal. . los reconocimientos es parte de la cultura organizacional.

Capítulo IV

Metodología de la investigación

4.1. **Ámbito de estudio: localización política y geográfica**

Nombre IE: INCA RIPAQ DE CCORAO

Nivel: Educación básica

Dirección: Ccorao San Sebastián.

Centro Poblado: Ccorao

Distrito: Cusco.

Provincia: Cusco

Región: Cusco

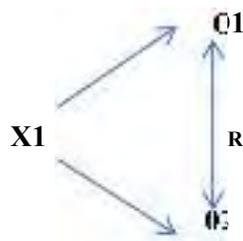
Ubigeo: 030501

Área: Urbana

E-mail: isp_jcm@hotmail.com

4.2. **Tipo y nivel de investigación.**

El presente trabajo de investigación es de tipo de investigación es no experimental y el nivel de la investigación es descriptivo correlacional.



4.3. Unidad de Análisis.

Las unidades de estudio están constituidas por todos los agentes de la educación director, funcionarios, docentes de la institución en mención.

4.4. Población de Estudio.

La población de estudio está constituida por los docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, que son en un número de cincuenta y cinco personas entre varones y mujeres los cuales se les identificó de la siguiente forma.

4.5. Tamaño de Muestra.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA INCA RIPAQ DE CCORAO – CUSCO AÑO 2018.	Docentes, Administrativos y Personal Jerárquico.		TOTAL
	Varones	Mujeres	
	35	20	55

4.6. Técnicas de Selección de Muestra.

La muestra se seleccionó de manera no probabilístico intencionado, ósea por ser el número menor que cien personas no fue necesario utilizar el cálculo probabilístico, en este caso fue de manera intencionada lo que llevo a tomar a el total de la población para obtener mejores opiniones en este proceso de indagación investigativo.

La muestra fue seleccionada en forma no probabilística intencionada al 100%.

4.7. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.

Así mismo por tratarse de una investigación descriptiva se utilizó un cuestionario por cada variable de investigación donde fue necesaria la técnica de la encuesta, al momento de aplicar estos cuestionarios a las personas que son parte de este proceso de indagación.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	VALORACIÓN
Encuesta	Cuestionario para medir el Desempeño Directivo y el Clima Institucional, y consta de 36 ítems seis ítems por dimensión.	4. Muy de acuerdo 3. De acuerdo 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo.

Técnica.

Por otra parte, al tratarse de una investigación descriptiva se utilizó un cuestionario por cada variable de investigación donde fue necesaria la técnica de la encuesta, al momento de aplicar estos cuestionarios a las personas que son parte de este proceso de investigación.

Instrumentos.

Todo proceso de indagación requiere de instrumentos para obtener mejores resultados en este proceso, situación que ayudara de manera sólida la descripción del problema estudiado, es así que para este caso se elaboró dos instrumentos (cuestionarios) para cada una de las variables, como también para las dimensiones que la componen, dichos cuestionarios tienen ítems cuyas preguntas están enfocadas a medir la problemática estudiada, el cual fueron estructuradas teniendo en cuenta el nivel cognitivo de los encuestados como también que es lo que perciben de la problemática estudiada.

4.8. Validez y Confiabilidad del Instrumento.

Por otro lado, estos cuestionarios, fueron evaluados por docentes de la universidad para su respectiva validación y confiabilidad, dicho análisis fue de forma y fondo, teniendo en cuenta la ficha de calificación en donde contiene los criterios de calificación de estos instrumentos, para este caso fue necesario la técnica de juicio de expertos, quienes luego de

revisar los cuestionarios dieron su veredicto en términos porcentuales lo cuales se muestran para cada uno y en promedio en el siguiente cuadro.

N°	NOMBRE DEL EXPERTO	% de Valoración
01	Dr. Félix Gonzalo Gonzalez Surco	75%
02	Dr. Leonardo Chile Letona.	85%
Promedio		80%

Fuente: elaboración propia.

Se observa en el cuadro anterior que el promedio alcanzado de calificación por parte de los docentes que revisaron los instrumentos es de 80% el cual muestra un valor significativo de calificación, con mayor detalle al respecto se puede observar en anexos de la respectiva tesis.

4.9. Confiabilidad de Datos.

El coeficiente de confiabilidad se determinará mediante el estadístico Alpha de Crombach cuya fórmula es:

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

Dónde:

K= Numero de preguntas.

Vi= varianza inicial

Vt= varianza total.

Así mismo, los instrumentos elaborados para esta investigación fueron sometidos a un proceso de cálculo probabilístico utilizando en este caso el estadístico alfa de Cronbach, para determinar su coeficiente de confiabilidad y consistencia interna, puesto que para dicho proceso

fue necesario como elementos considerar el número de integrantes de la muestra como también el número de ítems planteados en cada variable.

Por su naturaleza matemática este coeficiente varía desde cero hasta uno, en el cuadro contiguo se puede apreciar las escalas valorativas asignadas al nivel de confiabilidad, encontradas en los textos de estadística descriptiva, los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Rangos para interpretación del coeficiente Alpha de Cronbach

Rango	Magnitud
0.01 a 0.20	Muy baja
0.21 a 0.40	baja
0.41 a 0.60	moderada
0.61 a 0.80	alta
0.81 a 1.00	Muy alta

Por otra parte, las encuestas aplicadas a los docentes y administrativos participantes de este proceso de investigación fue sometido al análisis probabilístico, para determinar su coeficiente de confiabilidad.

Donde se tomó con un valor de confianza al cero coma cinco para tener mayor certeza, es así que estos valores lo podemos apreciar en el siguiente cuadro.

Tabla 2

Desempeño directivo

	Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
D1: Cultura innovadora	0.8197	6
D2: Cultura competitiva	0.8202	6
D3: Cultura de calidad	0.8312	6
Desempeño directivo.	0.8237	18

Nota: Paquete estadístico Spss versión 23

^a Valor de coeficiente alpha = 0.8 (más detalles ver en anexos de la tesis)

Luego del análisis probabilístico del coeficiente de confiabilidad el cuadro anterior muestra que este es de 0,8; que ubicando en los rangos valorativos de Cronbach se deduce que este instrumento tiene alta consistencia interna y que puede utilizarse en la respectiva investigación.

Tabla 3

Clima Institucional

	Alfa de Cronbach ^a	N de elemento
D1: Identidad y responsabilidad	0.8191	6
D2: Relaciones interpersonales	0.8173	6
D3: Reconocimiento y remuneraciones	0.8239	6
Clima institucional	0.8201	18

Nota: Paquete estadístico Spss versión 23

^aValor de coeficiente alpha es igual a 0.8 (más detalles ver en anexos de la tesis)

Por otro lado, también se realizó el mismo calculo probabilístico para los ítems de la segunda variable teniendo en cuenta sus dimensiones que conforman dicha variable, que en promedio este alcanzo a un 0,8; del cual se deduce que este tiene alta confiabilidad y buena consistencia interna.

4.10. Método de análisis de datos

El sistema educativo, está experimentando cambios relevantes, situación que lleva a que dentro de este proceso de indagación se procedió a efectuar la prognosis respectiva para infiltrarnos más sobre la problemática estudiada, por lo que luego del planteamiento del

problema fue necesario el diseño de instrumentos que ayuden a recabar información sobre este estudio.

Posterior a las encuestas los resultados fueron basados en la data respectiva para elaborar la tablas y gráficos respectivos de donde se extrajo los porcentajes más preponderantes para su descripción, a esto se suma que también se procedió a la prueba de hipótesis mediante la estadística inferencial, en este se muestra también las tablas de contingencia en donde se encuentra el coeficiente de correlación entre variables de estudio acompañadas por la recta de regresión a futuro o predictiva , para toso este proceso de análisis de los datos fue necesarios la ayuda de software estadísticos como es el SPSS y MINITAB en sus últimas versiones como también el EXCEL para la elaboración de la data respectiva toso estos cálculos probabilísticos se pueden ver en los capítulos siguientes de este estudio.

Capítulo V

Tratamiento estadístico

5.1. Descripción.

En los últimos años el Ministerio de Educación ha ido realizando concursos para cubrir plazas de dirección en todo el ámbito nacional, cuyas evaluaciones adolecen de un criterio actitudinal del que va ocupar el cargo frente a los que va administrar, llegando en un gran porcentaje de las Instituciones Educativas a crear roles negativos entre la comunidad magisterial, es de allí que en este estudio, se observa cuál es el grado de relación entre Desempeño Directivo y el Clima Institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año 2019.

De donde para un mejor manejo de la información y estudio de indagación fue necesario el diseño de instrumentos, con preguntas caracterizadas a determinar lo que se quiere encontrar en este proceso es así que para la variable independiente en lo que corresponde a los aspectos de cultura innovadora, cultura competitiva y cultura de calidad, se elaboró a seis ítems respectivamente.

Por otro lado, en cuanto a la variable dependiente, en lo referente a las dimensiones de identidad y responsabilidad, relaciones interpersonales, reconocimiento y remuneraciones, se construyó un instrumento de seis preguntas respectivamente, así mismo las respuestas halladas de los encuestados fueron codificadas numéricamente para su proceso estadístico el cual fueron ubicadas en los intervalos de rangos iguales o equivalentes de acuerdo a las alternativas de respuesta de cada ítem, estos rangos los podemos apreciar en los cuadros siguientes de este estudio.

Tabla 4*Variable desempeño directivo*

CATEGORIAS	DIMENSIONES			
	<i>Cultura innovadora</i>	<i>Cultura competitiva</i>	<i>Cultura de calidad</i>	
<i>Muy en desacuerdo</i>	(0 – 6)	(0 – 6)	(0 – 6)	
<i>En desacuerdo</i>	(7 – 12)	(7 – 12)	(7 – 12)	
<i>De acuerdo</i>	(13 – 18)	(13 – 18)	(13 – 18)	
<i>Muy de acuerdo</i>	(19 – 24)	(19 – 24)	(19 – 24)	
Variable	<i>Deficiente</i>	<i>Regular</i>	<i>Bueno</i>	<i>Muy bueno</i>
Desempeño directivo	(0 – 18)	(19 – 36)	(37 – 54)	(55 – 72)

Nota: Elaboración propia.

Para el caso de la segunda variable de indagación también se elaboró intervalos de rangos equivalentes de acuerdo al puntaje total de cada dimensión, esto para poder ubicar las diferentes opiniones de los sujetos de nuestra muestra el cual se puede analizar en el siguiente cuadro.

5.2. Resultados de la variable desempeño directivo

Tabla 5*Cultura innovadora*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	34	61,8	61,8
En desacuerdo	15	27,3	89,1
De acuerdo	6	10,9	100,0
Total	55	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Figura 1*Cultura innovadora*

Interpretación y Análisis. En lo referente a la cultura innovadora se observa que el 61,8% de los encuestados respondió que está muy en desacuerdo con la Cultura innovadora, mientras que el 27,3% de lo mismo marco la alternativa de en desacuerdo y solo el 10,9% adujo que está de acuerdo.

De los datos anteriores se aprecia que un buen porcentaje de los trabajadores de esta entidad educativa indican que están muy en desacuerdo con la cultura innovadora, puesto que no le permiten utilizar ideas creativas para el desempeño directivo dentro y fuera de la institución educativa, lo que ocasiona que muy poco tenga una nueva visión clara, compartida y acordada de este centro educativo, dichos encuestados mencionan que los documentos de gestión nada definen claramente las metas y objetivos de la I.E., puesto que no recibe incentivos a la innovación y apertura a nuevas ideas y reconocimientos por dicha labor, arrastrando con esto espacios cortos para promover la innovación con los docentes de esta entidad, ellos

mismos aducen que las autoridades educativas muy poco o nada promueven la creatividad y apoyo a sus iniciativas dentro de dicha institución educativa.

Tabla 6

Cultura Competitiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	39	70,9	70,9
En desacuerdo	9	16,4	87,3
De acuerdo	7	12,7	100,0
Total	55	100,0	

Fuente: elaboración propia

Figura 2

Cultura competitiva



Interpretación y Análisis. De la cultura competitiva se observa en el cuadro siguiente que el 70,9% de los administrativos y docentes están muy en desacuerdo, mientras que el 16,4% está en desacuerdo, otro 12,7% de los mismos está de acuerdo. De los datos encontrados en la gráfica anterior se aprecia que un buen número de los que trabaja en esta institución educativa están muy en desacuerdo, ya que en esta no se trabaja a base de objetivos estratégicos que responden a las expectativas político – técnicas establecidas en este centro, a pesar que tiene conocimiento que el nuevo modelo de cultura organizacional se orienta a resultados y buenos desempeños, por otro lado este mismo grupo aduce que la entidad no cuenta con líderes que supervisan, monitorean y rinden cuentas a la institución ya que muy poco se prioriza la agenda continuamente acorde a las nuevas necesidades, dichos encuestados aducen que no se desarrolla programas de motivación para sensibilizar al personal en forma continua a pesar que es parte de la cultura organizacional la capacitación y empoderamiento de los docentes de la institución educativa, aspecto que adolece dentro de este centro educativo.

Tabla 7

Cultura de calidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	35	63,6	63,6
En desacuerdo	13	23,6	87,3
De acuerdo	7	12,7	100,0
Total	55	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Figura 3*Cultura de calidad*

Interpretación y Análisis. - Los valores encontrados sobre la cultura de calidad en el presente cuadro muestran que el 63,6% de los encuestados respondió muy en desacuerdo, otro 23,6% marco en desacuerdo y el 12,7% está de acuerdo. En lo que respecta a la cultura de calidad se observa que un porcentaje apreciativo de los encuestados indico que está muy en desacuerdo en esto puesto que no se considera las creencias y valores para reformar la cultura organizacional propia de la institución educativa, dicho grupo además menciona que muy poco se prioriza la gestión del talento humano, que permite ser competitivo, efectivo y eficaz en forma sostenida, lo que arrastra con esto que los colegas muy poco demuestran compromiso y responsabilidad en el desempeño laboral dentro y fuera del centro educativo, así mismo de percibe que en este colegio no se tiene capacidad organizativa que garantiza la calidad de servicio al usuario en forma permanente lo que hace que los administrativos como los docentes no se desempeñen en función a la calidad de servicios reflejados en la eficacia y eficiencia.

5.3. Resumen de la variable: desempeño directivo

Tabla 8

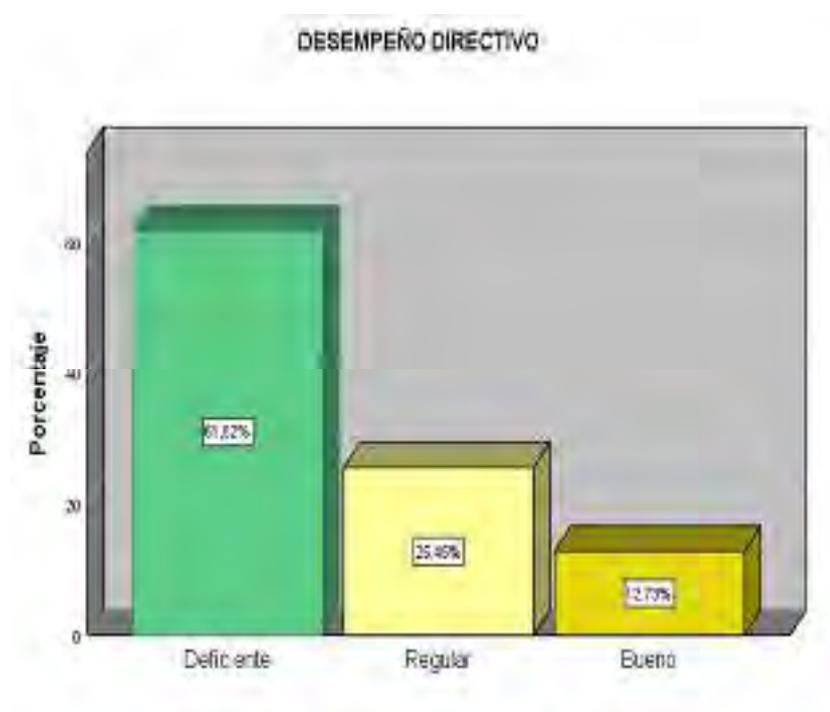
Desempeño directivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	34	61,8	61,8
Regular	14	25,5	87,3
Bueno	7	12,7	100,0
Total	55	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Figura 4

Desempeño directivo



Interpretación y Análisis. - El presente cuadro es el resumen de los resultados de esta variable Desempeño Docente, donde el 61,8% de los encuestados optó por responder que esta es deficiente, otro 25,5% de los mismos respondió que es regular, solo el 12,7% optó por la

alternativa de bueno. De los resultados anteriores se observa que un buen número de los docentes y administrativos optó por la respuesta de deficiente, aspecto que nos llevó a concluir que el nivel de desempeño directivo en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco – 2019 es deficiente, esto porque no se da una cultura innovadora donde muy poco o nada se propicia por el desarrollo de la creatividad, en donde los documentos de gestión no se proyectan al desarrollo de los objetivos estratégicos de la visión de este centro educativo, por otro lado en esta institución en ocasiones se inculca al desarrollo de la cultura de calidad, en donde la cultura organizacional es mínima entre los que laboran en este centro educativo, haciendo que el compromiso e identificación por sacar adelante este colegio es mínima, así mismo este grupo menciona que no existe capacidad organizativa que garantice el desarrollo de la calidad educativa, dichos encuestados aducen que la cultura competitiva es mínimo esto porque no se cuenta con personal idóneo para realizar los monitoreos de manera óptima, esto porque no existen programas de motivación para sensibilizar a los docentes a realizar de la mejor manera su labor educativa.

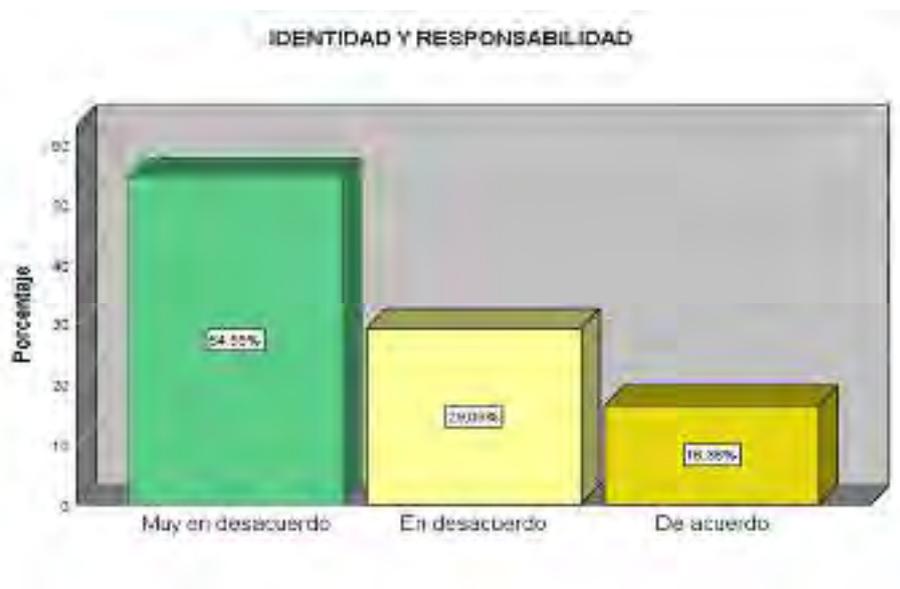
5.4. Resultados del instrumento clima institucional

Tabla 9

Identidad y responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	30	54,5	54,5
En desacuerdo	16	29,1	83,6
De acuerdo	9	16,4	100,0
Total	55	100,0	

Fuente: elaboración propia

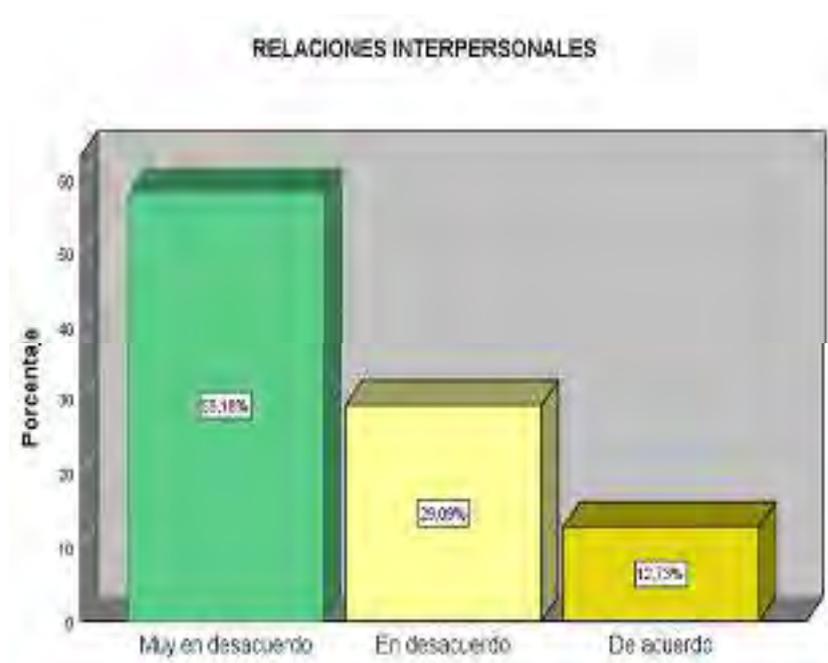
Figura 5*Identidad y responsabilidad*

Interpretación y Análisis. - Sobre la identidad y responsabilidad en el presente cuadro se muestra que el 54,5% de los administrativos y docentes están muy en desacuerdo al respecto, mientras que el 29,1% adujo estar en desacuerdo, otro 16,4% marco de acuerdo. Se aprecia en el presente gráfico que un porcentaje relevante de los encuestados está muy en desacuerdo esto debido a que todos sus compañeros de trabajo no sienten la institución como suya lo que no contribuyen a su engrandecimiento, este grupo aduce que cuando algún colega está en problemas la mayoría muy poco o nada coopera en la solución del problema, así mismo ellos expresan que las decisiones tomadas por el director, los docentes no las cumplen satisfactoriamente, estos encuestados manifiestan que la toma de decisiones con autonomía no forma parte de la política institucional en esta entidad educativa, lo que genera que los directivos no realicen un monitoreo y supervisión loable que mejore su práctica pedagógica, estos docentes manifiestan que la identidad y la responsabilidad no son aplicables a todos los miembros de la comunidad educativa lo que lleva a una administración de tipo embudo.

Tabla 10*Relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	32	58,2	58,2
En desacuerdo	16	29,1	87,3
De acuerdo	7	12,7	100,0
Total	55	100,0	

Fuente: elaboración propia.

Figura 6*Relaciones interpersonales*

Interpretación y Análisis. - Sobre las relaciones interpersonales se aprecia en el presente cuadro que el 58,2% de los encuestados respondieron estar muy en desacuerdo, otro 29,1% respondió en desacuerdo otro 12,7% marco la respuesta de acuerdo. La gráfica anterior

muestra que más de la mitad de los administrativos y docentes respondieron estar muy en desacuerdo, ya que en dicha institución educativa, la comunicación no es de forma horizontal porque no todos llegan a respetarse al momento de plantear una opinión, en este centro educativo se percibe que el grado de participación de los colegas en diversas acciones no es considerada por la mayoría de los docentes, dicho grupo manifiesta que no le gusta trabajar en equipo en todas las actividades dentro y fuera de la institución donde labora, estos mencionan que los conflictos que tienen dentro del centro educativo se consideran de manera hostil, lo que genera que cuando los docentes tienen problemas muy pocos o nadie participan en la solución de estos.

Tabla 11

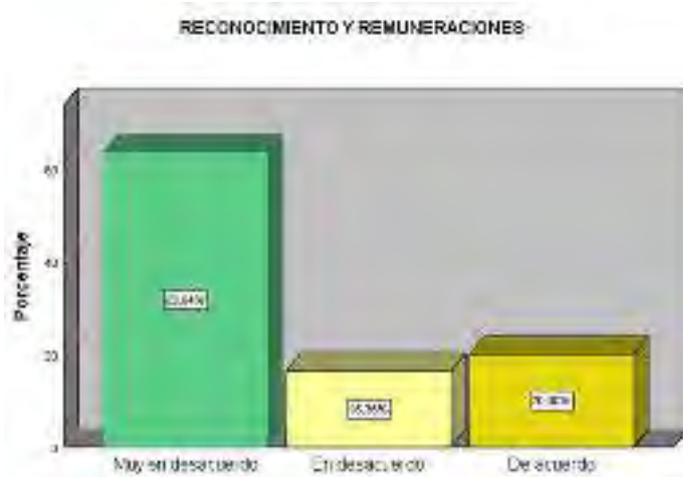
Reconocimiento y remuneraciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	35	63,6	63,6
En desacuerdo	9	16,4	80,0
De acuerdo	11	20,0	100,0
Total	55	100,0	

Fuente: elaboración propia

Figura 7

Reconocimiento y remuneraciones



Interpretación y Análisis. - Se observa en el cuadro que respecto al reconocimiento y remuneraciones que el 63,6% de los docentes y administrativos está muy en desacuerdo, otro 16,4% optó por responder en desacuerdo y el 20,0% respondió estar de acuerdo. Sobre el reconocimiento y remuneraciones se observa que un buen número de los encuestados opinó estar muy en desacuerdo por que su remuneración afecta los niveles de motivación para seguir trabajando con más ganas en su institución educativa, y que no tiene conocimiento tampoco participa de la ejecución de gastos económicos en dicho centro educativo, puesto que este grupo no conocen si existen denuncias y quejas de los malos manejos económicos en esta entidad educativa, así mismo dichos grupo menciona que no conoce que el estado o el ministerio de educación le asigna presupuesto para la institución educativa, dichos docentes mencionan que están en desacuerdo puesto que no se benefician económicamente con los ingresos propios.

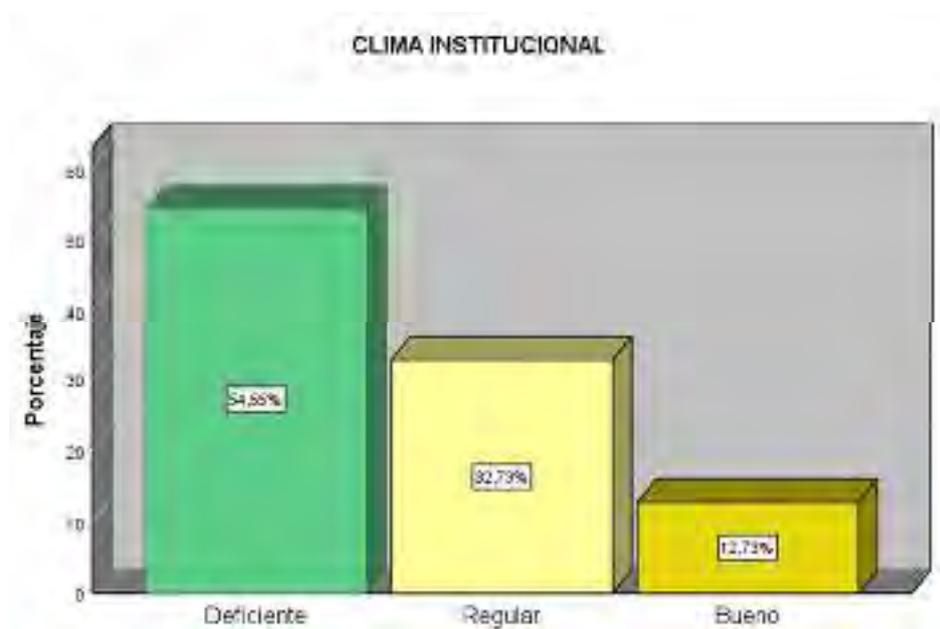
5.5. Resumen de la variable clima institucional

Tabla 12

Clima institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	30	54,5	54,5
Regular	18	32,7	87,3
Bueno	7	12,7	100,0
Total	55	100,0	

Fuente: elaboración propia

Figura 8*Clima institucional*

Interpretación y Análisis. - En el presente cuadro el resumen de la variable dependiente Clima Institucional, muestra que el 54,5% de los encuestados respondieron que esta es deficiente, otro 32,7% adujo que es regular, el 12,7% afirmó que es bueno. Se aprecia en el gráfico los resultados en resumen de la segunda variable donde un número considerable de los docentes y administrativos respondieron que este es deficiente, situación que nos lleva a concluir que el nivel de clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año 2019, es deficiente, esto debido a que en dicha institución la identidad y responsabilidad se muestra de manera mínima, en donde los que trabajan aducen que si un colega está en problemas muchos de estos no muestran empatía para ayudarlo a resolverlo, como también si el director toma alguna decisión se muestran indiferentes a cumplir, dichos encuestados mencionan que el monitoreo y supervisión para mejorar su labor educativa y pedagógica no se efectúa por especialistas del área, por otro lado se percibe que en este centro educativo las relaciones personales no son las más buenas, puesto que la comunicación entre la plana jerárquica y los docentes no es de forma horizontal, así mismo los encuestados indican

que están muy en desacuerdo con la remuneración que perciben puesto que esta no cubre la canasta familiar lo que hace que se sientan desmotivados en su labor como docente, a esto se suma que en dicha institución educativa no se tiene conocimiento de la ejecución de gastos del centro educativo, complementado con un bajo reconocimiento por parte la comunidad magisterial cuando realizan alguna labor en beneficio de esta entidad educativa.

5.6. Prueba de hipótesis general

Muchas de las instituciones educativas de nuestro país en los últimos años han ido confrontando un ambiente hostil entre colegas, llegando a generarse en muchos de ellos grupos antagónicos, uno de los factores para esto fue la presencia de los nuevos directores quienes por no tener un sesgo de liderazgo han creado ambientes con climas institucionales nada aceptables, es de allí que en este estudio se pretende determinar el grado de relación entre desempeño directivo y el clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, que para llegar a esto se recurrió al estadístico Tau b de Kendall, cuyas matrices de contingencia lo podemos apreciar más adelante.

Tabla 13

Correlación desempeño directivo y clima institucional

			DESEMPEÑO DIRECTIVO	CLIMA INSTITUCIONAL
Tau_b de Kendall	DESEMPEÑO DIRECTIVO	Coefficiente correlación	de 1,000	,896**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	CLIMA INSTITUCION AL	Coefficiente correlación	de ,896**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

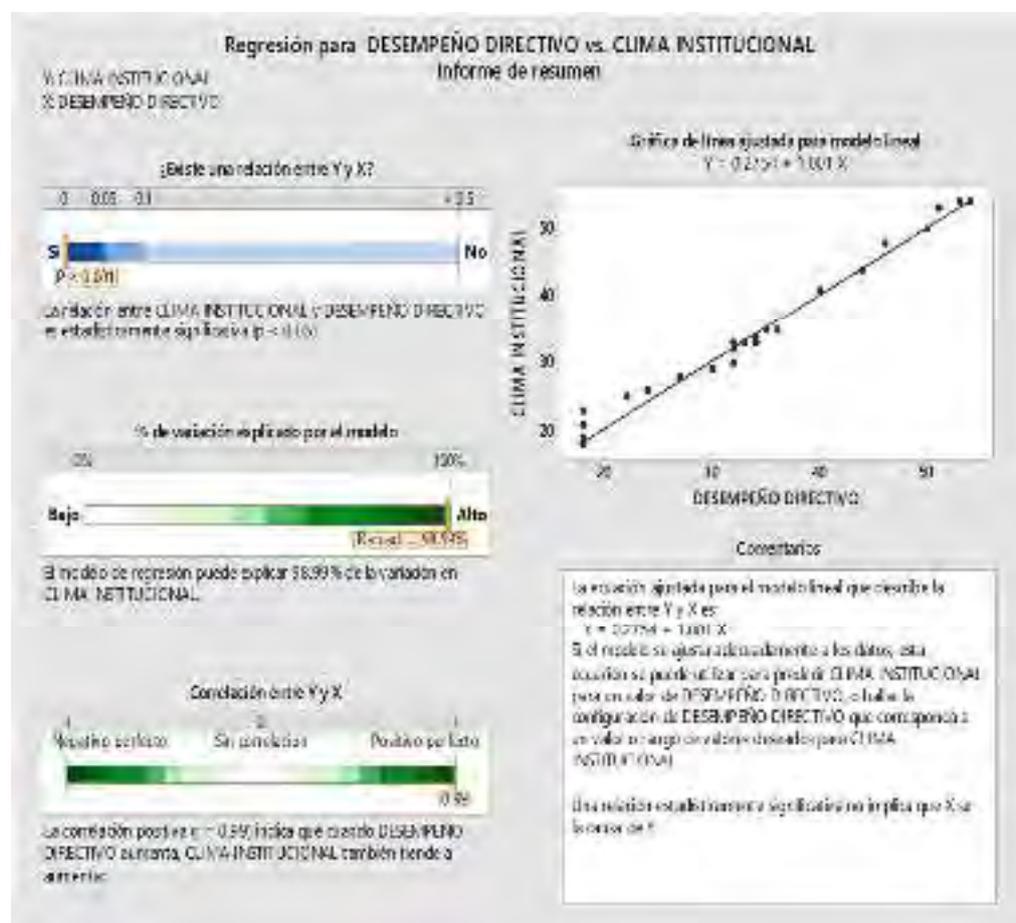
Tabla 14

Interpretación y análisis

Hipótesis estadísticas	<p>Ho: El desempeño directivo y el clima institucional no se relacionan significativamente.</p> <p>Ha: El desempeño directivo y el clima institucional se relacionan significativamente.</p>
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coefficiente de correlación	de 0,896 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, Existe relación Alta y significativa

Figura 9

Relación entre desempeño directivo y el clima institucional



Conclusión. - Los resultados hallados en la matriz de contingencia muestran que el grado de relación entre Desempeño Directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco - año 2018 es alto ya que la línea de regresión muestra que, si la primera variable aumenta la segunda también tendera a aumentar, en nuestro caso si el desempeño directivo es deficiente entonces el clima institucional también será deficiente.

PRUEBA DE SUB HIPOTESIS.

Las tablas siguientes muestran la correlación entre la variable independiente con las dimensiones de la variable dependiente, también podemos mencionar como la primera variable influye sobre las dimensiones de la segunda variable, dichos valores tanto de correlación como de significatividad se muestran en los cuadros siguientes.

Tabla 15

Correlación desempeño directivo – identidad y responsabilidad

			DESEMPEÑO DIRECTIVO	IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD
Tau_b de Kendall	DESEMPEÑO DIRECTIVO	Coefficiente correlación	de 1,000	,880**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD	Coefficiente correlación	de ,880**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

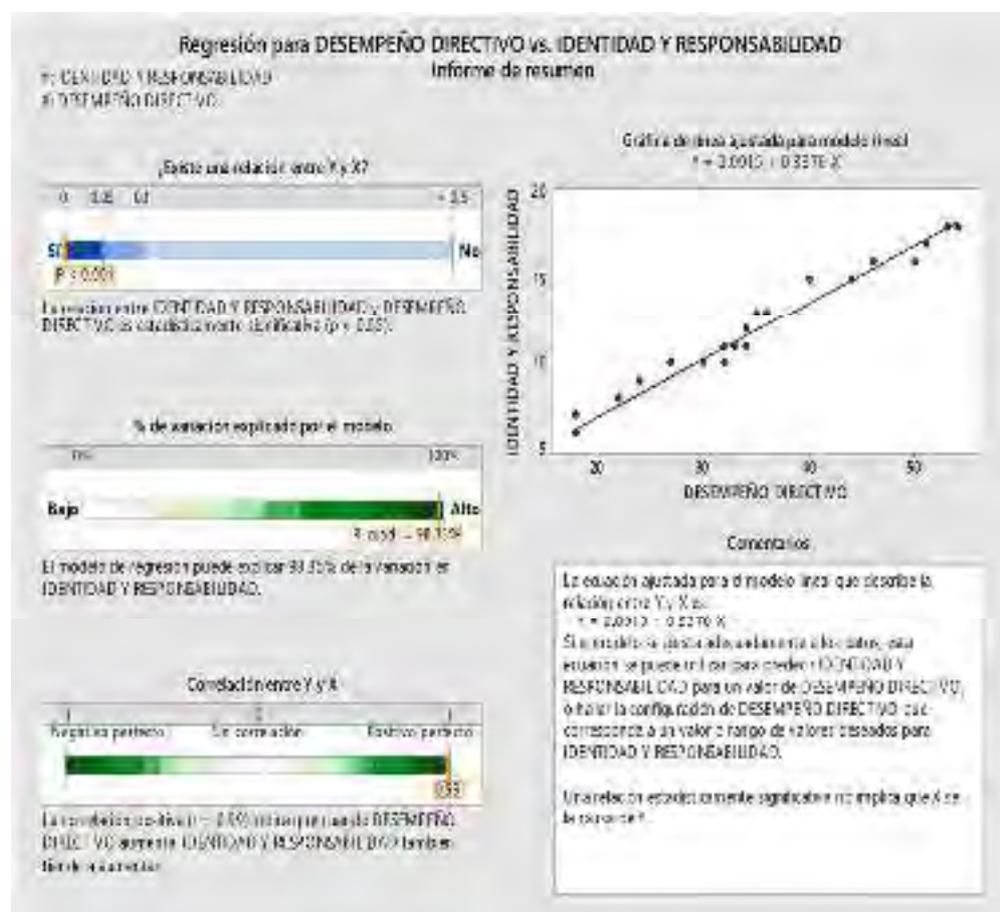
Tabla 16

Interpretación y análisis

Hipótesis estadísticas	<p>Ho: El desempeño directivo e identidad y responsabilidad no se relacionan significativamente.</p> <p>Ha: El desempeño directivo e identidad y responsabilidad se relacionan significativamente.</p>
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coefficiente de correlación	de 0,880 = Alta correlación
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, Existe relación Alta y significativa.

Figura 10

Relación alta y significativa entre el desempeño directivo e identidad y responsabilidad



Conclusión. - Los resultados hallados en la matriz de contingencia muestran que existe una relación alta y significativa entre el desempeño directivo e identidad y responsabilidad en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, además la línea de regresión muestra que, si la primera variable aumenta la segunda también tendera a aumentar, en nuestro caso si el desempeño directivo es deficiente entonces la identidad y responsabilidad también será deficiente.

Figura 11

Correlación desempeño directivo y relaciones interpersonales

		DESEMPEÑO DIRECTIVO	RELACIONES INTERPERSONALES
Tau_b de Kendall	DESEMPEÑO DIRECTIVO	Coficiente correlación	de1,000
		Sig. (bilateral)	,945**
		N	,000
RELACIONES INTERPERSONAL ES	RELACIONES INTERPERSONAL ES	Coficiente correlación	de,945**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
		N	55

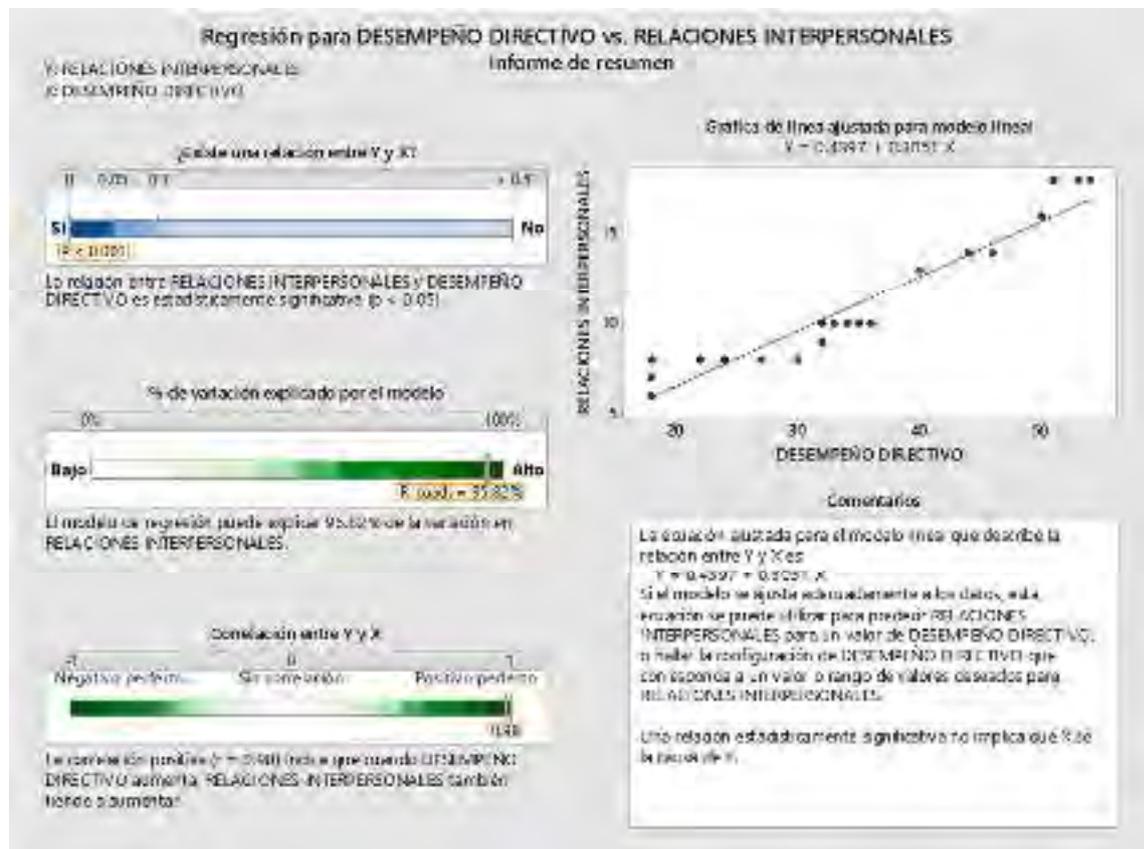
Figura 12

Interpretación y análisis

Hipótesis estadísticas	Ho: El desempeño directivo y relaciones interpersonales no se relacionan significativamente.
	Ha: El desempeño directivo y relaciones interpersonales se relacionan significativamente
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coficiente correlación	de0,945 = Alta correlación.
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, Existe relación Alta y significativa.

Figura 13

Correlación desempeño directivo y relaciones interpersonales



Conclusión. - Los resultados hallados en la matriz de contingencia muestran que existe una relación alta y significativa entre el desempeño directivo y las relaciones interpersonales en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, además la línea de regresión muestra que, si la primera variable aumenta la segunda también tenderá a aumentar, en nuestro caso si el desempeño directivo es deficiente entonces las relaciones interpersonales también será deficiente.

Tabla 17*Correlación desempeño directivo y reconocimiento – remuneraciones*

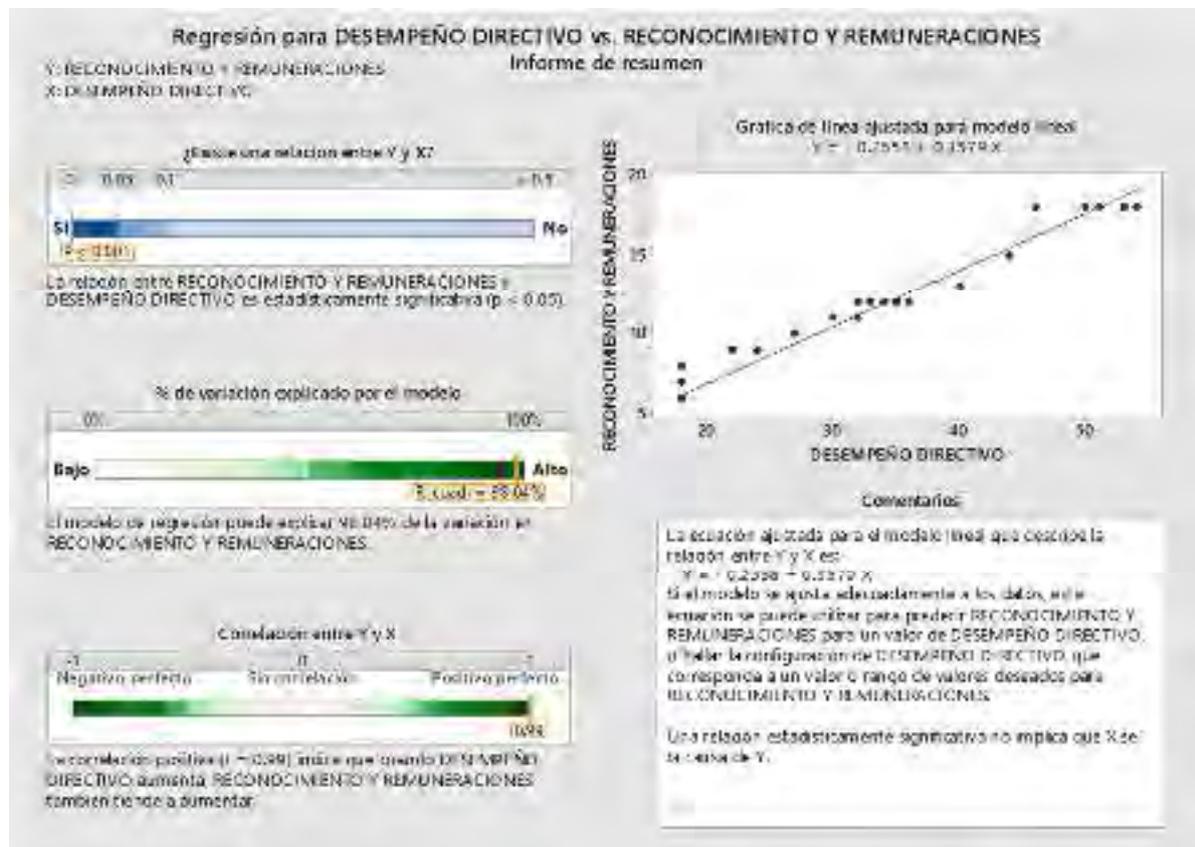
	DESEMPEÑO DIRECTIVO		DESEMPEÑO DIRECTIVO	RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIONES
Tau_b de Kendall	DESEMPEÑO DIRECTIVO	Coefficiente de correlación	de 1,000	,931**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	55	55
	RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIONES	Coefficiente de correlación	de ,931**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	55	55

Tabla 18*Interpretación y análisis*

Hipótesis estadísticas	Ho: El desempeño directivo y reconocimiento - remuneraciones no se relacionan significativamente. Ha: El desempeño directivo y reconocimiento - remuneraciones se relacionan significativamente.
Nivel de significación	$\alpha = 0,05$
Coefficiente de correlación	de 0,931 = Alta correlación.
Valor p calculado	$p = 0,000$
Conclusión	Como $p < 0,05$, Existe relación Alta y significativa.

Figura 14

Correlación desempeño directivo y reconocimiento – remuneraciones



Conclusión. - Los resultados hallados en la matriz de contingencia muestran que existe una relación alta y significativa entre el desempeño directivo y el reconocimiento – remuneraciones en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, además la línea de regresión muestra que, si la primera variable aumenta la segunda también tendera aumentar, en nuestro caso si el desempeño directivo es deficiente entonces el reconocimiento y remuneraciones también será deficiente.

Discusión

Las instituciones educativas han llegado a tener muchos cambios en sus diferentes aspectos de gestión, dentro de estas la que más ha tenido relevancia fue la administrativa, esto debido a la carencia de liderazgo de los directores o plana jerárquica, situación que ha generado en muchas de estas un clima de hostilidad entre colegas, es así que en este estudio se observó que el grado de relación entre el desempeño directivo y el clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año 2019 es alto, este queda respaldado con los resultados encontrados en este estudio el cual se muestran en base a los porcentajes mayores en los siguientes párrafos.

En lo referente a la primera variable se observa que en el cuadro N° 6 referido a la cultura innovadora se halló que el 61,8% de los encuestados adujo que están muy en desacuerdo, puesto que no le permiten utilizar ideas creativas para el desempeño directivo dentro y fuera de la institución educativa, lo que ocasiona que muy poco tenga una nueva visión clara, compartida y acordada de este centro educativo, dichos encuestados mencionan que los documentos de gestión no definen claramente las metas y objetivos de la I.E., puesto que no recibe incentivos a la innovación y apertura a nuevas ideas y reconocimientos por dicha labor, arrastrando con esto espacios cortos para promover la innovación con los docentes de esta entidad. El educador León Thatemberg en CADE 2017, pone mucho énfasis sobre sobre la creatividad que deben tener quienes dirigen las instituciones e indicó que en materia educativa las iniciativas son muy pocas.

Así mismo el cuadro N° 7 de la cultura competitiva se obtuvo que el 70,9% de los docentes y administrativos menciono que están muy en desacuerdo, ya que en esta no se trabaja a base de objetivos estratégicos que responden a las expectativas político – técnicas establecidas en este centro, a pesar que tiene conocimiento que el nuevo modelo de cultura

organizacional se orienta a resultados y buenos desempeños. El MINEDU se preocupa bastante de los buenos desempeños, sin embargo, cuando designa a los responsables como directores se olvida que deberían tener habilidades especiales para conducir toda una institución.

Por otro lado, este mismo grupo aduce que la entidad no cuenta con líderes que supervisan, monitorean y rinden cuentas a la institución ya que muy poco se prioriza la agenda continuamente acorde a las nuevas necesidades.

Por otra parte, los encuestados aducen que no se desarrolla programas de motivación para sensibilizar al personal, por otro lado, el cuadro N° 8 referente a la cultura de calidad muestra que el 63,6% de los encuestados manifiestan que está muy en desacuerdo en esto puesto que no se considera las creencias y valores para reformar la cultura organizacional propia de la institución educativa.

Dicho grupo además menciona que muy poco se prioriza la gestión del talento humano, que permite ser competitivo, efectivo y eficaz en forma sostenida, lo que arrastra con esto que los colegas muy poco demuestran compromiso y responsabilidad en el desempeño laboral dentro y fuera del centro educativo.

Así mismo se percibe que en este colegio no se tiene capacidad organizativa que garantiza la calidad de servicio al usuario en forma permanente lo que hace que los administrativos como los docentes no se desempeñen en función a la calidad de servicios reflejados en la eficacia y eficiencia, de los resultados hallados anteriormente en resumen nos muestra el cuadro N° 9 en donde el 61,8% de los docentes optó por la alternativa de deficiente, aceptación que nos llevó a la conclusión de que el nivel de desempeño directivo en la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, es deficiente.

Al realizar el análisis de la segunda variable el cuadro N° 10 referente a la identidad y responsabilidad muestra que el 54,5% de los administrativos y docentes están muy en

desacuerdo esto debido a que todos sus compañeros de trabajo no sienten la institución como suya lo que no contribuyen a su engrandecimiento, este grupo aduce que cuando algún colega está en problemas la mayoría muy poco o nada coopera en la solución del problema.

Así mismo ellos expresan que las decisiones tomadas por la directora, los docentes no las cumplen satisfactoriamente, estos encuestados manifiestan que la toma de decisiones con autonomía no forma parte de la política institucional en esta entidad educativa, lo que genera que los directivos no realicen un monitoreo y supervisión loable que mejore su práctica pedagógica.

Por otra parte, sobre las relaciones interpersonales el cuadro N° 11 muestra que el 58,2% de los encuestados adujo que están muy en desacuerdo, ya que, en dicha institución educativa, la comunicación no es de forma horizontal porque no todos llegan a respetarse al momento de plantear una opinión.

En este centro educativo se percibe que el grado de participación de los colegas en diversas acciones no es considerada por la mayoría de los docentes, dicho grupo manifiesta que no le gusta trabajar en equipo en todas las actividades dentro y fuera de la institución donde laboran, estos mencionan que los conflictos que tienen dentro del centro educativo se consideran de manera hostil, lo que genera que cuando los docentes tienen problemas muy pocos o nadie participan en la solución.

En lo que respecta al reconocimiento y remuneraciones, el cuadro N° 12 muestra que 63,6% de los docentes y administrativos opino estar muy en desacuerdo por que su remuneración afecta los niveles de motivación para seguir trabajando con más ganas en su institución educativa, y que no tiene conocimiento tampoco participa de la ejecución de gastos económicos en dicho centro educativo, puesto que este grupo no conocen si existen denuncias y quejas de los malos manejos económicos en esta entidad educativa.

Así mismo dicho grupo menciona que no conoce que el estado o el ministerio de educación le asigna presupuesto para la institución educativa, así mismo del respectivo estudio el cuadro N° 13 muestra en resumen los resultados de la variable dependiente en donde el 54,5% de los encuestados opto por marcar la alternativa de deficiente, lo que nos ayudó a determinar que el nivel de clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, es deficiente.

Finalmente se procedió a determinar el coeficiente de correlación mediante el estadístico Tau b de Kendall, en donde en el cuadro N° 14 se observa que dicho valor es de 0,896 (alta), con una significatividad muy considerable ya que el p valor es menor al de alfa ($p < \alpha$, ósea $0,000 < 0,05$), valores que nos indujeron a determinar que el grado de relación entre desempeño directivo y el clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco - año 2019 es alto, respaldado por la recta de regresión donde muestra que si la primera variable aumenta la segunda también tenderá a aumentar, en nuestro caso si el desempeño directivo es deficiente entonces el clima institucional también será deficiente, dentro de este análisis también se pudo determinar que la primera variable tiene relación directa con las dimensiones de la segunda variable, cuyos resultados hallados son similares a la anterior, estos se pueden verificar en las matrices de contingencia N° 15 al N° 17 de este respectivo estudio.

Conclusiones

PRIMERA. - Las capacitaciones que se imparte a los directores por parte del

Ministerio de Educación, adolecen de muchos factores de administración que debe tener un directivo, situación que en este estudio se llegó a la conclusión de que el nivel de desempeño directivo en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año 2019, es deficiente, esto respaldado con los resultados encontrados en la tabla N° 9 donde el 61,8% de los encuestados respondió que este es deficiente, otro 25,5% mencionó que es regular y el 12,7% mencionó que es bueno.

SEGUNDA. - Toda institución tendrá logros fructíferos si dentro de la organización existe un clima adecuado y más que todo empatía en la labor entre compañeros de trabajo caso contrario esto conllevara al fracaso de la entidad, es así que en la presente investigación se llegó a la conclusión de que el nivel de clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año 2019, es deficiente, esto por los resultados hallados en el cuadro N° 13 en donde el 54,5% de los docentes y administrativos optaron por responder deficiente, otro 32,7% adujo regular y el 12,7% marco la respuesta de bueno.

TERCERA. - Se concluye que el grado de relación entre desempeño directivo y el clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco - año 2019 es alto, esto respaldado con la matriz de contingencia N° 14 en donde el coeficiente de correlación Tau b de Kendall es de 0,896 (alta) con una significatividad apreciativa, es decir que $p < \alpha$ ($0,000 < 0,05$), ya que la línea de regresión muestra que si la primera variable aumenta la segunda también tenderá a aumentar, en nuestro caso si el desempeño directivo es deficiente entonces el clima institucional también será deficiente.

CUARTA. - Se llegó a la conclusión de que existe una relación alta y significativa entre el desempeño directivo y las dimensiones del clima institucional en la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año 2019, este sustentado mediante las tablas de contingencia N° 15 al N° 17, en donde se encontró que el coeficiente de correlación es alto, como también la significatividad ($p < \alpha$), razones que ayudo a descartar la hipótesis nula y tomar en cuenta la hipótesis alterna, todos ellos acompañados con su línea de regresión.

Sugerencias

- Se sugiere al Ministerio de Educación que las capacitaciones que efectuó hacia los directivos, tengan mayor realce en el aspecto de liderazgo, ya que muchos de los directores por la carencia de esta actitud conllevan una administración inadecuada generando un clima también algo hostil, estas capacitaciones ayudaran a superar las deficiencias en estos centros educativos.
- Se sugiere a los funcionarios de la UGEL donde pertenece la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, realizar reuniones de capacitación en especial a la plana jerárquica y con ello superar el índice de porcentaje encontrado en este estudio.
- Se sugiere a la plana jerárquica y directivos de la institución educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, convocar a reuniones extracurriculares con participación de toda la comunidad educativa, en donde se efectuó un análisis aprofundado sobre como emprender de mejor manera la labor educativa en dicho centro y con ello superar las diferentes deficiencias encontradas en este estudio el cual traerá mucho beneficio al centro educativo y en principal a los estudiantes.
- Finalmente se sugiere a todos los docentes y administrativos de la Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao del Cusco, mediante el comité de arte y cultura, ayudar a elaborar proyectos de socialización e intercambio de experiencias de buenas relaciones interpersonales, acto que ayudara a levantar el índice encontrado en esta indagación y con esto obtener un clima adecuado a nivel de todos los docentes.

Referencias bibliográficas

- ALVA, J., & JUAREZ, J. (2014). *Relacion entre el nivel de satisfaccion laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A del Distrito de Trujillo - 2014*. Trujillo - Peru: Tesis presentado por la Universidad Privada Antenor Orrego.
- CHUMGA, S. C. (2016). *Educación actual*. Lima. Edit. San Marcos.
- ESPADEROS, A. (2016). *Relacion entre desempeño y satisfaccion laboral en el departamento de Direccion financiera de la Municipalidad de Santa Lucia* . Escuintla: Tesis presentado por la Universidad Rafael Landivar.
- FUENTES, S. (2012). *Satisfaccion laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegacion de recursos humanos del organismo judicial en la Ciudad de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango : Tesis presentado por la Universidad de Rafael Landivar.
- GIL, M. (2008). *Relaciones entre formación, motivación y satisfacción laboral*. Edit Neva.
- JAİK, A., Tena, J., & Villanueva, R. (2010). Satisfaccion laboral y compromiso institucional de los docentes de PosGrado. *Revista electronica dialogos educativos* .
- LUENGO, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educacion inicial*. Maracaibo: Tesis. Para obtener el Doctorado en Educaciòn.
- MELIÁ, J., & PEIRÓ, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 59 - 74.
- OYARCE, O. A. (2004). *Gerencia Educativa*. Lima. Edit. San Marcos.
- PALMA, S. (2004). *Escala de calificación laboral CL-SPC*. Peru: Manual. Edit. UPC
- PERRY, J. (1992). *Las relaciones humanas en la industria*. México. Edit. Idza.

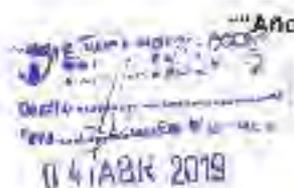
RODRIGUEZ, J. D., & SEGURA, A. G. (2012). *Fortalecimiento de la docencia de calidad en el programa de contaduría pública de la universidad de la amazonia*. Florencia - Caqueta: tesis.

STEPHEN, R. (2009). *Desempeño Directivo*. México: Nueva Luz.

TRAHTEMBERG, L. (2000). *Educación para el tercer milenio*. Lima: Metro color.

Apéndice

1. Solicitud y Constancia de aplicación de los instrumentos.



Cusco, 03 de Abril del 2019

SEÑORA : Directora de la I.E. INCA RIPAQ DE CCORAO
MGT. María Soledad Ortiz Flores

ASUNTO: Aplicación de Instrumentos de investigación a docentes y administrativos de la I.E. INCA RIPAQ DE CCORAO

CIUDAD: De mi mayor consideración:

Previa cordial saludo, me dirijo a usted Bach. FRIDA VILMA LA TORRE HANCCO con domicilio en el Jr. Ancash, Urb. San Borja Alta del Distrito de Wanchaq, Provincia y Departamento del Cusco y con DNI N° 40398147 con el debido respeto me presento para pedirle tenga a bien permitirme la aplicación del Instrumento de investigación titulado DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INCA RIPAQ DE CCORAO – CUSCO AÑO 2018. El mismo que se guardara en reserva la identidad de las unidades de estudio.

Sin otro motivo en particular hago oportuna la ocasión para hacerle llegar una muestra de mi estima y admiración personal.


FRIDA VILMA LA TORRE HANCCO
DNI: 40398147



Aliado de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad

CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "INCA RIPAQ" DE LA COMUNIDAD DE CCORAO, DISTRITO DE SAN SEBASTIAN, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE CUSCO,

HACE CONSTAR

Que, Doña: **Frida Vilma La Torre Harcco** identificada con DNI: **40398147** realizó la ENCUESTA DE DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL al personal docente y administrativo de nuestra Institución Educativa Inca Ripaq de Ccorao para el trabajo de investigación titulado: "DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INCA RIPAQ DE CCORAO – CUSCO AÑO 2019" Para optar el grado de magister en educación.

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

Ccorao, 12 de Abril de 2019,



CON SECUNDARIA COMPLETA (SI LA HACE)

Ccorno S/N/ 4044-703753, marysuleentiza@gmail.com/997901550

2. Matriz de consistencia.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INCA RIPAQ DE CCORAO – CUSCO
AÑO 2019. Autora: Bach. FRIDA VILMA LA TORRE HANCCO

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	TECN. INSTR.
<p>GENERAL ¿Cuál es el grado de relación entre desempeño directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019?</p> <p>ESPECÍFICOS: a. ¿Cuál es el nivel de desempeño directivo en la Institución Educativa Inca Nacional Mixto Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019? b. ¿Cuál es el nivel del Clima Institucional en la Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019? c. ¿Cuál es el grado de relación entre las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones del Clima Institucional en la Institución Educativa</p>	<p>GENERAL Determinar el grado de relación entre el desempeño directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019</p> <p>ESPECÍFICOS: a. Identificar el nivel de desempeño directivo en la Institución Educativa nacional mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019. b. Determinar el nivel del Clima Institucional en la Institución Educativa nacional mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019. c. Determinar el grado de relación que existe entre las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones del Clima Institucional en la</p>	<p>GENERAL El grado de relación entre el desempeño directivo y el Clima Institucional en la Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año 2019 es mala.</p> <p>ESPECÍFICOS: a. El nivel de desempeño directivo en la Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019. Es deficiente. b. El nivel de clima Institucional en la Institución Educativa Nacional mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019. Es deficiente. c. Existe una relación alta y significativa entre las dimensiones del desempeño directivo y las dimensiones del clima Institucional en la Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019</p>	<p>VARIABLE 1 Desempeño directivo</p> <p>VARIABLE 2 Clima Institucional</p>	<p>-Cultura innovadora -Cultura Competitiva. -Cultura de calidad</p> <p>Identidad y responsabilidad. Relaciones interpersonales. Reconocimiento y remuneraciones</p>	<p>ENFOQUE: Cuantitativo TIPO: Básico o no experimental NIVEL: Descriptivo DISEÑO: Correlacional</p> <p>UNIDAD DE ANÁLISIS: docentes y administrativos POBLACIÓN: Totalidad de docentes y administrativos de la IE Inca Ripaq del Cusco año 2019, hacen un total de 55 unidades de análisis. DISEÑO ESTADÍSTICO: Prueba de correlación de Chi cuadrada.</p>	<p>Escala de intensidad</p> <p>5. Excelente 4. Muy Buena 3. Buena 2. Regular 1. Deficiente</p> <p>TÉCNICAS INSTRUMENTOS Técnica Encuesta Instrumentos. Cuestionario de Desempeño directivo (MINEDU, 2016) Cuestionario de Clima Institucional (en línea Stager)</p>
Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019?	Institución Educativa Nacional Mixto Inca Ripaq de Ccorao del Cusco año - 2019.					

3. Instrumentos de investigación.



INSTRUMENTO DE RECOLECCION SOBRE DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL.

El siguiente es la encuesta o cuestionario para recopilar el trabajo de investigación titulado DESEMPEÑO DIRECTIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INCA RIPAQ DE UCORAO - CUSCO AÑO 2019. Trabajo que se realiza para saber el grado de gestión y educación de docentes que se preparan en talleres, por lo que pedimos a usted responder a todas las preguntas con sinceridad, agradezco por su colaboración en esta encuesta. GRACIAS.

Nota: marque con un (X) la alternativa que vea por conveniente.

Dimensión: CULTURA INNOVADORA		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Utilizas ideas creativas para el desempeño directivo dentro y fuera de la Institución Educativa.		X		
2	Tiene una nueva visión o actitud compartida y acordada la institución Educativa.		X		
3	Los documentos de gestión definen claramente las metas y objetivos de la I.E.		X		
4	Recibes incentivos a la innovación y apertura a nuevas ideas y reconocimientos por esta labor.			X	
5	Tienes espacios para promover la innovación en la Institución Educativa.	X			
6	Las autoridades educativas promueven la creatividad y apoyan las iniciativas.		X		
Dimensión: CULTURA COMPETITIVA		Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
7	Se trabaja a base de objetivos estratégicos que responden a las expectativas públicas técnicas establecidas en la I.E.		X		
8	El cuerpo docente de cultura organizacional se orienta a resultados y buenas costumbres.		X		
9	Tiene la I.E. líderes que supervisan, monitorean y rinden cuentas a la institución.	X			
10	Se plantea la acción continuamente en la I.E. acorde a las nuevas necesidades.		X		
11	Se desarrollan programas de motivación para sensibilizar al personal en forma continua.			X	
12	Es parte de la cultura organizacional la capacitación y empoderamiento de los docentes de la I.E. Dimensión: CULTURA ORGANIZACIONAL	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
13	Se considera las creencias y valores para reformar la cultura organizacional propia de la I.E.		X		
14	Se prioriza la gestión de talento humano que permita ser competitivo, efectivo y eficiente en forma sostenida.			X	
15	Sus colegas le muestran compromiso y responsabilidad en el desempeño laboral dentro y fuera de la I.E.			X	
16	La I.E. tiene capacidad organizativa que garantiza la calidad de servicios al usuario en forma permanente.		X		
17	Se desempeña en función a la calidad de servicios, reflejados en la eficacia y la eficiencia.	X			

18	Los docentes de la I. E. siempre están permanentemente preocupados por la calidad del servicio educativo. Dimensión: IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
19	Todos sus compañeros de trabajo sienten la institución como suya y contribuyen al engrandecimiento.			X	
20	Cuando algún colega está en problemas la mayoría coopera en la solución del problema.			X	
21	Las decisiones tomadas por el director, sus docentes, sus docentes, sus docentes, satisfactoriamente.			X	
22	La toma de decisiones por adelantada es parte de la política institucional en su Institución Educativa		X		
23	En esta I. E. los directivos realizan monitoreo y supervisión para mejorar su práctica pedagógica	X			
24	La identidad y la Responsabilidad son aplicables a todos los miembros de la comunidad educativa. Dimensión: RELACIONES INTERPERSONALES	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
25	En su Institución Educativa, la comunicación es horizontal, porque todos nos respetamos en la opinión.		X		
26	El grado de participación de sus colegas en diversas acciones I. E. Consideran.			X	
27	Le gusta trabajar en equipo en todas las actividades dentro y fuera de la institución donde labora.			X	
28	Los conflictos que él, tiene en la institución ocurren en diversas situaciones puede considerarse.			X	
29	Cuando sus colegas de la institución tienen problemas, ellos participación en la solución de los problemas.			X	
30	Las relaciones interpersonales en su I. E. propia hacen prácticas permanentemente. Dimensión: RECONOCIMIENTOS Y REVALUACIONES.	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
31	Se remuneración afecta los niveles de motivación para seguir trabajando con más ganas en su I. E.	X			
32	Tiene conocimiento y participa de la ejecución de gastos económicos en la institución educativa		X		
33	Tiene conocimiento de que existen denuncias y quejas de los malos servicios económicos en la institución educativa.			X	
34	usted cree que el Estado o el Ministerio de Educación le asigna presupuesto para la Institución Educativa			X	
35	Se beneficia directamente con los ingresos propios de la institución.		X		
36	Los reconocimientos es parte de la cultura organizacional de la I. E.		X		

Observaciones:

4. Evidencias y fotos.





5. Data de la información.

BASE DE DATOS DESEMPEÑO DIRECTIVO

DOCENTES - ADMINISTRATIVOS	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																				
	CULTURA INNOVADORA							CULTURA COMPETITIVA							CULTURA DE CALIDAD						
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	TOTAL	13	14	15	16	17	18	TOTAL
1	1	3	1	3	1	1	10	1	3	3	1	3	2	13	2	2	1	2	3	1	11
2	1	1	3	1	1	3	10	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	1	1	1	7
3	1	1	1	1	1	1	6	1	2	2	3	2	1	11	1	2	2	1	1	3	10
4	1	1	2	1	2	1	8	1	1	2	1	1	2	8	1	1	1	1	3	1	8
5	1	1	2	1	2	1	8	1	1	1	1	2	1	7	1	1	1	3	1	1	8
6	2	3	2	1	1	1	10	2	1	3	1	1	1	9	2	1	1	1	1	2	8
7	2	2	1	1	1	1	8	2	1	1	1	2	1	8	1	1	1	1	2	1	7
8	2	2	1	3	1	2	11	1	1	1	1	1	2	7	1	2	2	1	1	1	8
9	1	2	1	2	1	2	9	1	2	1	2	2	1	9	1	1	1	2	1	2	8
10	1	2	1	1	1	1	7	2	1	1	3	2	2	11	1	1	1	1	1	1	6
11	1	1	1	1	2	1	7	1	2	1	1	1	1	7	2	2	1	1	2	1	9
12	1	1	1	1	2	1	7	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	1	2	2	8
13	1	2	1	1	2	1	8	1	1	3	1	1	1	8	3	3	2	2	1	1	12
14	2	1	1	1	2	2	9	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	3	1	1	8
15	2	3	2	3	3	1	14	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	3	1	1	9
16	2	1	3	1	1	3	11	1	2	1	2	3	3	12	2	1	2	1	1	2	9
17	2	2	1	1	1	1	8	3	1	1	3	1	1	10	1	1	1	1	2	2	8
18	1	1	1	2	1	1	7	2	3	2	1	2	2	12	1	1	1	1	2	1	7
19	1	1	2	1	2	1	8	2	1	1	1	1	1	7	3	2	1	1	1	1	9
20	3	1	2	1	1	1	9	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
21	1	1	1	1	1	1	6	1	3	1	2	1	1	9	1	1	2	2	1	2	9
22	3	1	1	1	1	1	8	1	1	2	2	2	2	10	1	1	1	2	1	1	7
23	1	1	1	2	1	2	8	1	1	1	1	1	3	8	2	2	1	1	1	1	8
24	2	1	1	2	2	2	10	3	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6
25	1	1	1	1	1	1	6	2	1	1	3	1	1	9	1	1	2	2	3	1	10
26	1	1	1	1	1	3	8	1	1	2	1	2	1	8	1	1	1	1	2	1	7
27	1	1	2	1	1	2	8	0	1	3	2	3	1	10	3	1	0	0	1	1	6
28	1	1	2	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	1	1	1	7
29	1	3	2	1	1	3	11	1	2	1	1	1	1	7	1	2	1	2	1	1	8
30	1	2	1	1	1	1	7	1	2	1	1	3	1	9	1	1	1	2	1	1	7
31	1	2	1	3	1	1	9	3	2	1	3	1	1	11	1	1	3	2	1	2	10
32	1	2	1	2	1	3	10	2	1	1	1	1	1	7	1	1	2	1	1	2	8
33	2	2	1	1	1	1	8	2	1	3	1	2	1	10	2	1	2	1	3	1	10
34	2	1	1	1	1	1	7	2	1	2	1	1	1	8	2	2	2	1	2	1	10
35	2	1	1	1	1	1	7	2	1	1	2	1	1	8	2	1	2	1	1	1	8
36	1	2	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
37	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	2	1	7	1	2	1	1	1	3	9
38	3	3	2	3	1	1	13	2	1	1	1	2	1	8	3	1	2	1	1	3	11
39	3	1	3	1	1	1	10	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6
40	1	2	1	1	1	2	8	3	2	3	3	1	1	13	2	3	3	2	3	1	14
41	1	1	1	2	1	2	8	1	3	1	3	1	1	10	2	1	1	3	1	2	10
42	1	1	2	1	1	2	8	2	1	1	1	1	1	7	1	1	2	1	1	2	8
43	2	1	2	1	1	1	8	1	1	2	1	2	1	8	1	1	1	1	2	2	8
44	2	1	1	1	1	1	7	1	2	1	1	2	1	8	3	2	1	2	1	1	10
45	2	1	1	1	1	1	7	1	2	1	1	1	1	7	1	2	1	2	1	1	8
46	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6
47	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	1	1	1	6
48	1	1	1	1	1	1	6	1	1	2	2	1	1	8	2	1	1	1	2	1	8
49	1	2	2	1	1	1	8	1	1	2	1	1	1	7	1	1	1	1	2	2	8
50	1	2	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	1	1	2	8
51	1	2	1	1	1	3	9	2	1	1	2	3	1	10	2	2	2	2	1	2	11
52	1	1	1	1	1	2	7	2	1	3	1	1	1	9	1	1	2	1	2	1	8
53	2	1	2	1	1	2	9	3	1	2	2	3	1	12	1	1	3	1	2	1	9
54	1	3	2	1	1	2	10	2	1	2	2	3	1	11	1	1	1	3	3	1	10
55	1	1	3	1	1	1	8	1	1	1	2	2	1	8	1	1	1	2	3	1	9

BASE DE DATOS CLIMA INSTITUCIONAL

DOCENTES - ADMINISTRATIVOS	RESPUESTAS X ITEM X DIMENSION																				
	IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD							RELACIONES INTERPERSONALES						RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIONES							
	1	2	3	4	5	6	TOTAL	7	8	9	10	11	12	TOTAL	13	14	15	16	17	18	TOTAL
1	3	1	1	2	1	3	11	1	3	3	1	1	3	12	1	2	1	3	1	3	11
2	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	3	1	8	1	1	3	1	1	1	8
3	2	3	2	1	1	1	10	1	2	1	3	1	1	9	2	1	1	2	3	1	10
4	2	1	1	1	1	1	7	1	1	3	1	2	1	9	1	1	1	2	1	1	7
5	1	1	1	3	1	1	8	1	1	1	1	2	1	7	1	3	1	1	1	1	8
6	3	1	1	1	2	3	11	2	1	1	2	2	1	9	1	1	2	1	2	2	9
7	1	1	1	1	2	2	8	2	1	2	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	6
8	1	1	2	1	2	2	9	1	1	1	1	1	3	8	2	1	1	2	1	1	8
9	1	2	1	2	1	2	9	1	2	1	2	1	2	9	1	2	1	1	2	2	9
10	1	3	1	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	7	1	1	2	1	2	1	8
11	1	1	1	1	1	1	6	1	2	2	1	1	1	8	1	1	2	2	1	1	8
12	1	2	1	1	1	1	7	1	1	2	2	1	1	8	1	1	3	3	1	2	11
13	3	1	2	2	1	2	11	1	1	1	1	1	1	6	2	2	1	1	1	1	8
14	1	1	1	3	2	1	9	1	1	1	1	1	1	6	1	3	1	1	2	3	11
15	1	1	1	3	2	3	11	1	1	1	1	2	3	9	1	3	1	1	1	1	8
16	1	2	2	1	2	1	9	1	2	1	2	3	1	10	2	1	1	2	2	1	9
17	1	3	1	1	2	2	10	3	1	2	2	1	1	10	1	1	2	1	3	1	9
18	2	1	1	1	1	1	7	2	3	2	1	1	2	11	1	1	1	2	1	2	8
19	1	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	2	1	8	1	1	1	1	1	2	7
20	1	1	1	1	3	1	8	1	1	1	1	2	1	7	1	1	2	1	1	1	7
21	1	2	2	2	1	1	9	1	3	1	2	1	1	9	2	2	3	1	1	1	10
22	2	2	1	2	3	1	11	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	2	1	2	9
23	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	1	3	1	8
24	1	1	1	1	2	1	7	3	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1	1	1	6
25	1	3	2	2	1	1	10	2	1	3	1	1	1	9	2	2	1	1	1	1	8
26	2	1	1	1	1	2	8	1	1	2	1	3	1	9	1	1	1	3	1	2	9
27	1	2	1	1	1	3	9	1	1	1	1	2	1	7	2	1	1	1	2	1	8
28	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	2	1	1	7	2	1	1	1	1	1	7
29	2	1	1	1	1	2	8	1	1	1	1	1	1	6	2	2	1	2	1	1	9
30	1	1	1	1	1	2	7	2	1	2	1	1	1	8	1	2	1	1	1	1	7
31	1	3	1	1	1	2	9	2	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	3	1	8
32	1	1	2	1	1	1	7	2	1	1	3	1	1	9	1	1	1	1	1	2	7
33	1	1	2	2	1	1	8	2	1	1	1	2	1	8	1	1	1	1	1	2	7
34	2	1	2	2	1	1	9	1	1	1	1	2	1	7	3	1	2	2	1	2	11
35	1	2	1	2	1	1	8	1	1	2	1	2	1	8	3	3	2	1	2	1	12
36	1	1	1	2	1	2	8	1	1	1	2	1	1	7	2	3	2	1	1	1	10
37	1	1	1	3	1	2	9	1	1	1	1	1	1	6	2	1	1	1	1	1	7
38	1	1	1	3	1	2	9	3	1	1	1	1	1	8	1	2	1	1	1	1	7
39	2	2	1	3	1	2	11	3	1	1	1	1	1	8	1	2	1	2	2	1	9
40	1	3	2	1	1	1	9	3	1	2	2	1	1	10	1	2	1	1	3	2	10
41	1	3	2	1	1	1	9	2	1	1	3	2	1	10	1	3	1	1	3	2	11
42	2	1	2	1	1	1	8	2	1	1	3	2	1	10	3	1	1	2	1	2	10
43	1	1	2	1	1	1	7	2	1	2	1	2	1	9	2	1	3	1	1	2	10
44	1	1	1	1	1	3	8	1	1	1	1	2	1	7	1	1	3	1	1	1	8
45	1	1	1	1	1	3	8	1	1	1	1	1	1	6	1	1	3	1	1	1	8
46	1	1	3	1	1	3	10	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	3	8
47	2	2	1	2	1	1	9	1	1	1	1	3	1	8	1	2	1	2	2	1	9
48	1	2	3	2	1	1	10	2	1	2	2	1	1	9	1	2	1	1	2	3	10
49	1	1	1	1	1	1	6	3	1	1	2	3	1	11	2	2	1	1	1	1	8
50	3	3	3	1	1	2	13	1	1	1	1	1	1	6	3	3	2	2	1	2	13
51	3	3	2	3	1	2	14	1	1	1	1	2	1	7	1	1	2	2	1	2	9
52	1	1	2	2	1	2	9	3	1	1	1	2	1	9	1	1	2	3	1	3	11
53	1	1	2	1	1	1	7	2	1	3	1	3	1	11	2	1	2	3	1	1	10
54	1	2	1	1	1	1	7	1	1	2	1	1	1	7	1	2	1	2	1	1	8
55	2	2	1	1	1	1	8	1	1	2	1	2	1	8	3	2	1	2	1	2	11

VARIABLE 1

CULTURA INNOVADORA

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item1	15.200	6.424	0.9638	1.0000	0.7838
Item2	15.127	6.368	0.9583	1.0000	0.7789
Item3	15.182	6.426	0.9568	1.0000	0.7842
Item4	15.291	6.445	0.9105	1.0000	0.7869
Item5	15.436	6.674	0.8156	1.0000	0.8088
Item6	15.164	6.359	0.9760	1.0000	0.7776
TOTAL1	8.309	3.516	1.0000	1.0000	0.9725

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8197

CULTURA COMPETITIVA

Variable omitida	Va	Mediana total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
m7	lte	15.455	6.793	0.9663	1.0000	0.7824
m8	lte	15.618	6.908	0.9000	1.0000	0.7936
m9	lte	15.491	6.768	0.9666	1.0000	0.7803
m10	lte	15.436	6.760	0.9776	1.0000	0.7793
m11	lte	15.436	6.760	0.9776	1.0000	0.7793
m12	lte	15.764	7.068	0.8184	1.0000	0.8083
TAL2	TO	8.473	3.731	1.0000	1.0000	0.9747

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8202

CULTURA DE CALIDAD

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item13	15.545	6.804	0.9717	1.0000	0.7882
Item14	15.582	6.909	0.9553	1.0000	0.7976
Item15	15.545	6.828	0.9782	1.0000	0.7902
Item16	15.473	6.779	0.9569	1.0000	0.7864
Item17	15.473	6.749	0.9642	1.0000	0.7837
Item18	15.582	6.874	0.9624	1.0000	0.7945
TOTAL3	8.473	3.721	1.0000	1.0000	0.9861

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8312

VARIABLE 2**IDENTIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item1	15.855	6.808	0.9300	1.0000	0.7866
Item2	15.691	6.680	0.9608	1.0000	0.7749
Item3	15.836	6.860	0.9307	1.0000	0.7911
Item4	15.745	6.720	0.9722	1.0000	0.7780
Item5	16.018	6.996	0.8390	1.0000	0.8041
Item6	15.655	6.758	0.9199	1.0000	0.7826
TOTAL1	8.618	3.709	1.0000	1.0000	0.9701

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8191

RELACIONES INTERPERSONALES

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item7	14.764	6.122	0.9284	1.0000	0.7741
Item8	15.109	6.341	0.8714	1.0000	0.7955
Item9	14.909	6.207	0.9329	1.0000	0.7818
Item10	14.945	6.217	0.9299	1.0000	0.7828
Item11	14.764	6.155	0.9150	1.0000	0.7775
Item12	15.109	6.341	0.8714	1.0000	0.7955
TOTAL2	8.145	3.396	1.0000	1.0000	0.9626

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8173

RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIONES

Variable omitida	Media total ajustada	Desv.Est. total ajustada	total ajustada por elemento	Correlación múltiple cuadrada	Alfa de Cronbach
Item13	16.127	7.232	0.9735	1.0000	0.7907
Item14	16.018	7.194	0.9479	1.0000	0.7882
Item15	16.127	7.209	0.9675	1.0000	0.7890
Item16	16.091	7.230	0.9727	1.0000	0.7906
Item17	16.164	7.231	0.9387	1.0000	0.7914
Item18	16.073	7.234	0.9653	1.0000	0.7910
TOTAL3	8.782	3.938	1.0000	1.0000	0.9860

Alfa de Cronbach

Alfa
0.8230