

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL  
CUSCO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



TESIS:

---

**MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO - 2020**

---

**Tesis presentada por:**

**Bach.** Schirley Karin Soto Corrales

Para optar al Título Profesional de Licenciada en  
Educación secundaria: Especialidad de Ciencias  
Sociales

**Bach.** Julyana Soledad Machaca Candia

Para optar al Título Profesional de Licenciada en  
Educación secundaria: Especialidad de Lengua y  
Literatura

**ASESOR:**

Dr. Hugo A. Altamirano Vega

CUSCO – PERÚ

2020

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación está dedicado a mis queridos padres Apolinar Soto Mendoza y Juana Corrales Luque*

*Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis objetivos, gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas, a mi madre por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron; gracias a mi padre por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.*

*A mi hermano Andy, quien es mi mejor amigo y ha estado conmigo siempre que lo necesito*

*Y a Dios, porque sin el nada de esto habría sido posible*

*...Schirley*

*Me van a faltar páginas para agradecer a las personas que se involucraron en la realización de este trabajo, en estas líneas quiero agradecerles a todas ellas, que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos más angustiantes y dichosos de mi vida. Sin embargo, merece un reconocimiento especial mi Mamicha, que con su esfuerzo y, sobre todo, su infinita paciencia, me ayudó a iniciar este bello periplo por la vida.*

*A mi Papá, por darme la libertad de desenvolverme como ser humano.*

*A mis hermanos y sobrinos Gabriel y Gustavo, por llenarme de alegría día tras día, a Rosita, por todos los consejos brindados, hoy puedo culminar este trabajo, a Erich por compartir horas y horas de juegos, peleas y gritos de pura diversión. ¡Sin chiros no hay vida!*

*A mis amigos, con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas, aquellos que serán mis colegas como Sandrita, gracias por todo tu apoyo y diversión hermanita. No puedo dejar de agradecerte especialmente a vos Edward, con quien, a diario, tengo la oportunidad de conocer nuestros recovecos y tiempos, teniendo así, más eternidad en mis manos*

*Estas palabras, son para ustedes*

*...Soledad*

## AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro profundo agradecimiento:

A la Universidad Nacional de san Antonio Abad del Cusco por darnos la oportunidad de realizar nuestras metas personales y ser profesionales.

A nuestros maestros, por sus enseñanzas y el tiempo compartido.

A nuestro distinguido asesor Dr. Hugo A. Altamirano Vega por su apoyo a lo largo de nuestro trabajo de investigación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado que podamos terminar nuestro trabajo de tesis.

A los directores y subdirectores que permitieron se haga la investigación en la institución educativa a su cargo.

A todos y cada uno de ellos que hicieron posible nuestra titulación, gracias.



SCHIRLEY KARIN SOTO CORRALES



JULYANA SOLEDAD MACHACA CANDIA

## **PRESENTACIÓN**

Señor Decano de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores Miembros del Jurado:

En concordancia con el cumplimiento de los requisitos exigidos en el Reglamento de Grados y Títulos la Escuela Profesional de Educación, ponemos a vuestra consideración la tesis intitulada: **MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO - 2019**, a fin de optar al Título Profesional de Licenciadas en Educación, de la especialidad de Ciencias Sociales y Lengua y Literatura.

La presente tesis tuvo como propósito determinar la relación que existe entre monitoreo pedagógico y el clima institucional en la Institución Educativa Mixta Imperio John Locke del Cusco.

Esta investigación se encuentra estructurada en: cuatro capítulos.

**CAPÍTULO I:** Se considera el problema de investigación, planteamiento del problema donde se da a conocer los detalles del problema, descripción del problema, objetivo de estudio, la justificación del problema, limitaciones, hipótesis y variables de la investigación.

CAPÍTULO II: En este capítulo se desarrolla el marco teórico y el marco conceptual, el que integra antecedentes en relación con la temática de la investigación.

CAPÍTULO III: En este capítulo se desarrolla el diseño metodológico, así como el tipo de investigación, el nivel de investigación, el enfoque de investigación; la población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos en el cual se usó la entrevista y la encuesta para el análisis de estos datos.

CAPÍTULO IV: En este capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de resultados de la investigación, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

**Las Autoras**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el tema del monitoreo en el trabajo docente, esto viene a ser una realidad constante y obligatoria en tiempos actuales; puesto que el Ministerio de Educación a nivel nacional viene implementando el proceso de monitoreo pedagógico con la intención de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto no es bien aceptado por parte de la mayoría de los docentes, porque lo ven como un proceso punitivo y sancionador, además de sentirse presionados y expuestos a altos niveles de stress, lo que deteriora el clima institucional. En este sentido se parte de la formulación del problema de ¿Cuál es la relación que existe entre monitoreo pedagógico y clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019? La hipótesis planteada fue: Existe relación significativa entre el monitoreo pedagógico y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.

Con el deseo de saber, se planteó como objetivo: Determinar la relación que existe entre monitoreo y clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco.

El presente trabajo es una investigación Correlacional que permite conocer la relación que existe entre monitoreo pedagógico y clima institucional en docentes que laboran en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco, esta trata con algunos niños de condiciones especiales.

Uno de los aportes de esta investigación es incluir a estudiantes de condiciones especiales donde además ellos sufren de discriminación, bullying, maltrato psicológico, emocional y desatención, pues esta realidad, es la que más se muestra en nuestro sistema educativo.

Asimismo, el aporte de esta investigación es conocer científicamente la relación que existe entre el monitoreo pedagógico y el clima institucional.

Para mejorar el desempeño docente y por ende mejorar la calidad de enseñanza por parte de los docentes y mejorar el nivel de aprendizaje por parte de los estudiantes.

Para terminar, expresamos nuestro reconocimiento a todos y cada uno de los Docentes de nuestra Facultad, quienes contribuyeron en nuestra formación profesional.

**Las tesis**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
PRESENTACIÓN.....	III
INTRODUCCIÓN .....	V
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XVII
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.2.1 PROBLEMA GENERAL .....	2
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	4

1.6. HIPÓTESIS .....	5
1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL.....	5
1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	5
1.7. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	6
1.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	6
CAPÍTULO II .....	7
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....	7
2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES .....	10
2.1.3 ANTECEDENTE LOCAL .....	15
2.2. BASES LEGALES.....	16
2.2.1. SEGÚN CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ DE 1993 .....	16
2.2.2. SEGÚN LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044.....	17
2.2.3. SEGÚN EL REGLAMENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR.....	18
2.2.4. SEGÚN LA RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 303-2014-EF/43.....	19
2.3. BASES TEÓRICAS .....	21

2.3.1. MONITOREO PEDAGÓGICO .....	21
2.3.1.1. CONCEPTO .....	21
2.3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL MONITOREO PEDAGÓGICO .....	22
2.3.1.3 TIPOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO.....	23
2.3.1.3.1. Monitoreo a institución educativa empleando visitas ya existentes .....	23
2.3.1.3.2. Barridos a instituciones educativas .....	24
2.3.1.3.3. Monitoreo a institución educativa en una muestra aleatoria .....	24
2.3.1.3.4. Monitoreo a instituciones educativas con alertas.....	25
2.3.1.4. ESTRATEGIAS DE MONITOREO.....	26
2.3.1.5. ENFOQUE DEL MINEDU SOBRE EL MONITOREO .....	26
2.3.1.5.1. Enfoque teórico sobre el Monitoreo .....	26
2.3.1.5.2. Enfoque tecnológico sobre el Monitoreo .....	28
2.3.1.5.3. Enfoque administrativo del monitoreo en instituciones educativas.....	31
2.3.1.6. DIMENSIONES DEL MONITOREO .....	33
2.3.1.6.1. Uso Pedagógico del Tiempo.....	34
2.3.1.6.2. Uso de herramientas pedagógicas.....	37
2.3.1.6.3. Uso de materiales y recursos educativos.....	38
2.3.1.7. MOMENTOS DEL MONITOREO .....	40
2.3.1.8. FORTALEZAS DEL (LA) DOCENTE .....	41
2.3.2. CLIMA INSTITUCIONAL.....	41
2.3.2.1. CONCEPTO DE CLIMA INSTITUCIONAL.....	41
2.3.2.2. CARACTERÍSTICAS DE CLIMA INSTITUCIONAL.....	45
2.3.2.3. TIPOS DE CLIMA .....	47
2.3.2.3.1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador .....	47
2.3.2.3.2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.....	48
2.3.2.3.3. Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.....	50
2.3.2.3.4. Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo.....	51
2.3.2.4. ENFOQUES DE CLIMA INSTITUCIONAL.....	52
2.3.2.4.1. Teoría de los sistemas.....	53
2.3.2.5. ELEMENTOS DE CLIMA INSTITUCIONAL.....	55
2.3.2.6. DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL CLIMA INSTITUCIONAL.....	56

2.3.2.7. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL.....	56
2.3.2.7.1. Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer .....	57
2.3.2.7.2. Dimensiones del Clima Organizacional según Torres .....	61
2.3.2.7.3. Dimensiones colegidas.....	64
2.3.2.8. LA DIFERENCIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL.....	65
2.4. BASES CONCEPTUALES.....	67
2.4.1. MONITOREO PEDAGÓGICO .....	67
2.4.1.1. MONITOREO.....	67
2.4.1.2. ACOMPAÑAMIENTO .....	68
2.4.1.3. DESEMPEÑO.....	68
2.4.1.4. DOCENTE .....	68
2.4.1.5. ENFOQUE .....	68
2.4.1.6. NORMAS DE CONVIVENCIA.....	68
2.4.1.7. AULA.....	68
2.4.2. CLIMA INSTITUCIONAL .....	69
2.4.2.1. MOTIVACIÓN.....	69
2.4.2.2. EMPATÍA .....	69
2.4.2.3. HABILIDAD SOCIAL .....	69
2.4.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES.....	69
2.4.2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL: .....	70
2.4.2.6. COMUNICACIÓN .....	70
2.4.2.7. DESEMPEÑO.....	70
CAPÍTULO III.....	71
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	71
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	71
3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	71
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	71

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	73
3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	75
3.5.1. POBLACIÓN.....	75
3.5.2. MUESTRA .....	75
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	76
3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	76
CAPÍTULO IV .....	77
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	77
4.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS.....	77
4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL .....	77
4.2.1 ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DE AULA .....	77
4.2.2 PLANIFICACIÓN O PROGRAMACIÓN .....	85
4.2.3 DESEMPEÑO EN EL AULA .....	93
4.2.4 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.....	101
4.2.5 RELACIONES INTERPERSONALES .....	107
4.2.6 DINÁMICA INSTITUCIONAL .....	115
4.3. CRUCE DE VARIABLES Y DIMENSIONES .....	123
CONCLUSIONES .....	XXI
RECOMENDACIONES .....	XXIII

BIBLIOGRAFÍA.....	XXV
ANEXOS.....	XXVI
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	XXVII
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	XXVIII
CUESTIONARIO PARA PROFESORES.....	XXIX
IMÁGENES FOTOGRÁFICAS.....	XXXII
CARTA DE ACEPTACIÓN.....	XXXV
OFICIO DE AUTORIZACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	XXXVI
CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD DE TESIS.....	XXXVII
PRUEBA DEL URKUND.....	XXXVIII
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	XXXIX
CUESTIONARIO APLICADO.....	XL
.....	XLI

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	TIPOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO SEGÚN LA UGEL .....	23
TABLA 2.	CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL. .....	45
TABLA 3.	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO AUTORITARIO.....	47
TABLA 4.	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO AUTORITARIO.....	49
TABLA 5.	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO PARTICIPATIVO.....	50
TABLA 6.	CARACTERÍSTICAS DEL TIPO PARTICIPATIVO.....	52
TABLA 7.	DIMENSIONES DE CLIMA SEGÚN DIFERENTES AUTORES .....	62
TABLA 8.	DIFERENCIAS ENTRE UN CLIMA POSITIVO Y NEGATIVO .....	63
TABLA 9.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	73
TABLA 10.	VARIABLE INDEPENDIENTE: MONITOREO PEDAGÓGICO .....	74
TABLA 11.	VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA INSTITUCIONAL .....	74
TABLA 12.	POBLACIÓN .....	75
TABLA 13.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	76
TABLA 14.	LIMPIEZA EN EL AULA .....	77
TABLA 15.	NORMAS DE CONVIVENCIA.....	79
TABLA 16.	DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO .....	81
TABLA 17.	AMBIENTACIÓN DEL AULA .....	83
TABLA 18.	PROGRAMACIÓN CURRICULAR.....	85

TABLA 19.	CONTENIDOS DE LA ENSEÑANZA EN EL MARCO CURRICULAR ...	87
TABLA 20.	INSTRUMENTOS VÁLIDOS PARA EVALUAR EL AVANCE Y LOGROS EN EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y GRUPAL DE LOS ESTUDIANTES .....	89
TABLA 21.	RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EVALUACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES .....	91
TABLA 22.	INCENTIVA Y MOTIVA A SUS ALUMNOS PARA QUE PARTICIPEN ACTIVAMENTE EN EL DESARROLLO .....	93
TABLA 23.	DEMUESTRA CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES, SOCIOCULTURALES DE SUS ESTUDIANTES .....	95
TABLA 24.	GENERA RELACIONES DE RESPETO Y COOPERACIÓN CON LOS ESTUDIANTES DE CONDICIONES ESPECIALES .....	97
TABLA 25.	.....	99
	UTILIZA RECURSOS Y TECNOLOGÍAS DIVERSAS Y ACCESIBLES EN FUNCIÓN DEL PROPÓSITO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE.....	99
TABLA 26.	LA INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO DE SU INSTITUCIÓN ES ADECUADA .....	101
TABLA 27.	ADMINISTRA EL ESPACIO DEL AULA PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR DE SUS ALUMNOS.....	103
TABLA 28.	GESTIONA LOS MATERIALES DEL AULA PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR DE SUS ALUMNOS.....	105

TABLA 29. SE PRESENTA COMO EL DOCENTE LÍDER DENTRO DE SU CENTRO EDUCATIVO .....	107
TABLA 30. RECIBE UN BUEN TRATO POR PARTE DE LOS DEMÁS DOCENTES QUE LABORAN EN SU CENTRO EDUCATIVO .....	109
TABLA 31. RESPETA Y APOYA LA INICIATIVA Y DECISIÓN DE SUS COMPAÑEROS DOCENTES .....	111
TABLA 32. ES RECONOCIDO Y RECIBE ESTÍMULOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN CUANDO DESTACA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES	113
TABLA 33. CONTRIBUYE CON APORTACIONES AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	115
TABLA 34. PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	117
TABLA 35. PARTICIPA EN LOS COMITÉS Y GRUPOS DE TRABAJO CUYO FIN ES EL MEJORAMIENTO DE LA VIDA INSTITUCIONAL .....	119
TABLA 36. PARTICIPA EN ACTIVIDADES (CURSOS, CONGRESOS, SEMINARIOS, FOROS, ENTRE OTROS) EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	121
TABLA 37. MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL.....	123
TABLA 38. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO .....	124
PRUEBAS DE CHI-CUADRADO.....	124
TABLA 39. ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DEL AULA CON EL CLIMA INSTITUCIONAL .....	125

TABLA 40.	PRUEBAS DE CHI-CUADRADO.....	126
TABLA 41.	PLANIFICACIÓN O PROGRAMACIÓN Y CLIMA INSTITUCIONAL..	127
TABLA 42.	PRUEBAS DE CHI-CUADRADO.....	128
TABLA 43.	DESEMPEÑO EN EL AULA Y CLIMA INSTITUCIONAL .....	129
	DESEMPEÑO EN EL AULA Y CLIMA INSTITUCIONAL .....	129
TABLA 44.	PRUEBAS DE CHI-CUADRADO.....	130
	PRUEBAS DE CHI-CUADRADO.....	130

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. DIMENSIONES DE CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN LITWIN Y STRINGER .....	60
ILUSTRACIÓN 2. DISEÑO CORRELACIONAL ES EL SIGUIENTE.....	72
ILUSTRACIÓN 3. LIMPIEZA EN EL AULA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	78
ILUSTRACIÓN 4. NORMAS DE CONVIVENCIA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA .....	80
ILUSTRACIÓN 5. DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA) .....	82
ILUSTRACIÓN 6. AMBIENTACIÓN DEL AULA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA) .....	84
ILUSTRACIÓN 7. PROGRAMACIÓN CURRICULAR (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA) .....	86
ILUSTRACIÓN 8. CONTENIDOS DE LA ENSEÑANZA EN EL MARCO CURRICULAR (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA) .....	88
ILUSTRACIÓN 9. INSTRUMENTOS VÁLIDOS PARA EVALUAR EL AVANCE Y LOGROS EN EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y GRUPAL DE LOS ESTUDIANTES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	90
ILUSTRACIÓN 10. RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EVALUACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA) .....	92

ILUSTRACIÓN 11. INCENTIVA Y MOTIVA A SUS ALUMNOS PARA QUE PARTICIPEN ACTIVAMENTE EN EL DESARROLLO (FUENTE ELABORACION PROPIA)	94
ILUSTRACIÓN 12. DEMUESTRA CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES, SOCIOCULTURALES DE SUS ESTUDIANTES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)	96
ILUSTRACIÓN 13. GENERA RELACIONES DE RESPETO Y COOPERACIÓN CON LOS ESTUDIANTES DE CONDICIONES ESPECIALES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)	98
ILUSTRACIÓN 14. UTILIZA RECURSOS Y TECNOLOGÍAS DIVERSAS Y ACCESIBLES EN FUNCIÓN DEL PROPÓSITO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE (FUENTE ELABORACION PROPIA)	100
ILUSTRACIÓN 15. LA INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO DE SU INSTITUCIÓN ES ADECUADA (FUENTE ELABORACION PROPIA)	102
ILUSTRACIÓN 16. ADMINISTRA EL ESPACIO DEL AULA PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR DE SUS ALUMNOS (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)	104
ILUSTRACIÓN 17. GESTIONA LOS MATERIALES DEL AULA PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR DE SUS ALUMNOS (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)	106
ILUSTRACIÓN 18. SE PRESENTA COMO EL DOCENTE LÍDER DENTRO DE SU CENTRO EDUCATIVO (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)	108

ILUSTRACIÓN 19. RECIBE UN BUEN TRATO POR PARTE DE LOS DEMÁS DOCENTES QUE LABORAN EN SU CENTRO EDUCATIVO (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	110
ILUSTRACIÓN 20. RESPETA Y APOYA LA INICIATIVA Y DECISIÓN DE SUS COMPAÑEROS DOCENTES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	112
ILUSTRACIÓN 21. ES RECONOCIDO Y RECIBE ESTÍMULOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN CUANDO DESTACA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	114
ILUSTRACIÓN 22. CONTRIBUYE CON APORTACIONES AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA) .....	116
ILUSTRACIÓN 23. PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA (FUENTE ELABORACION PROPIA) .....	118
ILUSTRACIÓN 24. COLABORA EN LOS COMITÉS Y GRUPOS DE TRABAJO CUYO FIN ES EL MEJORAMIENTO DE LA VIDA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	120
ILUSTRACIÓN 25. PARTICIPA EN ACTIVIDADES (CURSOS, CONGRESOS, SEMINARIOS, FOROS, ENTRE OTROS) EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA (FUENTE ELABORACION PROPIA).....	122
ILUSTRACIÓN 26. MONITOREO PEDAGOGICO*CLIMA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	124

ILUSTRACIÓN 27. ORGANIZACION Y CONDICIONES DEL AULA CON EL CLIMA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACION PROPIA) .....	126
ILUSTRACIÓN 28. PLANIFICACION O PROGRAMACION*CLIMA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....	128
ILUSTRACIÓN 29. DESEMPEÑO EN EL AULA Y CLIMA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACION PROPIA).....	130

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad, la calidad educativa radica principalmente en el buen desempeño del docente, esto quiere decir que, cuanto más capacitado y preparado esté un docente, el éxito educativo está garantizado en gran medida. Por esta razón, los países líderes en educación invierten un gran presupuesto en la formación, capacitación y bienestar docente. Y los resultados han sido positivos. Los informes PISA y los diferentes rankings y encuestas realizados a nivel mundial así lo confirman. Países como Corea del Sur, Singapur, Finlandia, Japón y Estonia son líderes mundiales en educación y esto se debe principalmente porque estos países invierten un gran presupuesto en educación, principalmente en la formación y capacitación docente.

La calidad docente, se verifica mediante el monitoreo pedagógico, esta herramienta permite evaluar el desempeño docente en aula, con el objetivo de visibilizar las falencias y las potencialidades que el docente tiene en aula; para que puedan ser resueltas y afianzadas.

El Ministerio de Educación Peruana toma mayor énfasis en la selección docente, a través de evaluaciones y monitorios en aula selecciona a los docentes más capacitados para mejorar la calidad de la educación.

Por otro lado, el clima institucional es el ambiente generado dentro de una institución, en este caso educativa, a partir de la convivencia generada dentro de estos. Este ambiente tiene que ver con las capacidades de interrelación entre los miembros de la institución, con sus creencias y aptitudes; además de las motivaciones que se tiene toda la comunidad educativa.

Sin embargo, en una Institución Educativa, la relación que existe entre jefes y trabajadores (directores, coordinadores y profesores) suele ser una relación bastante vertical,

principalmente al momento del monitoreo pedagógico. Los directores o coordinadores de área supervisan el trabajo docente, y es ahí donde los primeros se convierten en una especie de verdugos y los segundos en una especie de víctimas o perseguidos, este acto académico suele muchas veces romper o debilitar el clima Institucional dentro del ambiente laboral.

Toda Institución Educativa posee características propias, se desenvuelven en un ambiente diferente al de otras Instituciones, respecto a su clima institucional y a la calidad educativa, que se patenta mediante el monitoreo pedagógico.

Creemos que la Institución Educativa “Imperio John Locke” de la ciudad de Cusco - 2019 no es ajena a este hecho. Por lo tanto, esta investigación pretende medir la relación que existe entre el monitoreo pedagógico y el clima institucional.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

¿Cuál es la relación que existe entre monitoreo pedagógico y clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019?

### **1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la organización y condiciones del aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la programación y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019?

- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el desempeño en aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la relación que existe entre monitoreo pedagógico y clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la relación que existe entre la organización y condiciones del aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.
- Determinar la relación que existe entre la programación y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.
- Determinar la relación que existe entre el desempeño en aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco - 2019.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La problemática a tratar en esta investigación se focalizó en la Institución Educativa Imperio John Locke, específicamente en el monitoreo y la relación entre el clima institucional. En consecuencia, se justifica por los siguientes aspectos:

Desde el aspecto metodológico, la investigación se centró en el desarrollo de su metodología dentro del paradigma positivista, bajo un enfoque cuantitativo, este estudio se inició a través de la aplicación de técnicas de investigación científica, y se llegó a resultados altamente confiables, los cuales reflejen una realidad que puede ser transformada a través de la supervisión pedagógica tan necesarios para la consolidación de una educación de calidad que apunte a mejorar el desempeño profesional docente.

Desde el aspecto teórico, este estudio pretende fortalecer los fundamentos teóricos sobre el monitoreo pedagógico y el clima institucional, para lo cual provee razonamientos factibles para consolidar un soporte teórico más sólido y más consustanciado. Asimismo, la sistematización del estudio, puede servir de análisis en estudios posteriores enmarcados dentro del ámbito educativo y propiciar inquietudes para abrir otras líneas de investigación relacionando otras variables. Además de ello se dio a conocer propuestas del MINEDU y otros autores.

Desde el aspecto práctico, la presente investigación es importante para las instituciones educativas, porque a través de los resultados encontrados permitirá contribuir en estrategias para mejorar el monitoreo y aportará elementos significativos, orientándolos de una forma adecuada, para así no deteriorar el clima dentro de una institución.

### **1.5. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

En el transcurso del desarrollo del trabajo de investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- Las múltiples actividades institucionales.

- La concordancia de tiempo de ambas tesis a causa de la actividad laboral
- La inestabilidad de la energía eléctrica, perjudicó el trabajo en ciertos días.
- La inasistencia y baja disponibilidad por parte de algunos docentes.
- El período de tiempo del proceso de trámites documentarios, comprende una amplia duración debido a la coyuntura social de la pandemia, que fue tal vez, nuestra mayor limitación

## **1.6. HIPÓTESIS**

### **1.6.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Existe relación significativa entre el monitoreo pedagógico y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.

### **1.6.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Existe relación directa y significativa entre la organización y condiciones del aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.
- Existe relación directa y significativa entre la programación y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.
- Existe relación directa y significativa entre el desempeño en aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.

## **1.7. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Monitoreo pedagógico.

### **1.7.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

Clima institucional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene como antecedentes las siguientes investigaciones:

##### **2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

- A. Título: MONITOREO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA METODOLOGÍA DOCENTE GUATEMALA – 2017,** para optar el grado de licenciatura en pedagogía con orientación en administración y evaluación educativas, cuya autora es Iliana Patricia Del Rosario Velásquez Sánchez

##### **RESUMEN:**

Se formuló el siguiente problema: ¿Cómo incide el monitoreo pedagógico del director en la metodología docente?, cuyo objetivo fue: Determinar la incidencia del monitoreo pedagógico del Director en la metodología docente.

Esta investigación es Descriptiva, cuantitativa

##### **CONCLUSIONES:**

- Las estrategias que los Directores utilizan en los centros educativos son: la observación docente y la visita a los salones de clase, pero sin contar con

instrumentos estructurados para recolectar información sobre la metodología que aplica el docente en su práctica educativa.

- La metodología aplicada por los docentes, en un 43% se dirige a la orientación al trabajo cooperativo; el 22% a distintas formas de exposición magistral; y el 19% al trabajo individual; depende de área y objetivos de enseñanza. No se evidenció que los docentes cambiaran o buscaran otras metodologías o combinar las expuestas.
- La relación que tiene el monitoreo pedagógico con la metodología docente es relativa a la frecuencia con que se aplique, al conocimiento que los directivos posean sobre la estrategia y a su forma de retroalimentar la didáctica de los docentes.
- El monitoreo pedagógico del Director incide en la metodología docente de acuerdo a la forma en que es aplicado y la disposición del docente al cambio. Según los hallazgos de la investigación el 78% de los docentes considera que existe incidencia, en la siguiente medida: 42% mucho; 42% poco; y el 8% nada. Además, que el 22% no cree que incida directamente por la forma en que es practicado. Dicha incidencia depende mucho de la manera en que los directores aplican el monitoreo, las estrategias e instrumentos para el efecto, puede ser mejor con la buena implementación y la retroalimentación constructiva.

**B. Título: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE EN CENTROS DE EDUCACIÓN INICIAL DE VENEZUELA 2013”**, para obtener el grado de maestro en la Universidad de Rafael Urdaneta, Maracaibo por Yubisay Luengo.

## **RESUMEN:**

Examinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en instituciones de educación inicial del Municipio Mara, del estado de Zulia.

La muestra de estudio estuvo constituida por 05 directivos y 44 docentes, haciendo un total de 49 sujetos. En el proceso de recojo de datos se empleó la técnica de la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios, uno dirigido a los directivos y otro dirigido a los docentes, a través de los cuales se midieron las variables clima organizacional y desempeño docente. Estos instrumentos estuvieron conformados por treinta y seis (36) ítems, que consistían en preguntas cerradas y con opciones de respuesta según la escala Lickert: nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre.

## **CONCLUSIONES:**

- Hay una relación alta y significativa considerado los resultados estadísticos entre las variables clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en las instituciones de educación inicial del Municipio Mara, del estado Zulia, debido a que al aumentar los valores de la variable clima organizacional, también aumentan significativamente los valores de la variable desempeño laboral docente.

- Resultados de los que se infiere que en tanto se promueva y construya un clima institucional armonioso con las necesidades de los docentes que laboran en la escuela, el desempeño laboral de ellos mejorará

## **2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES**

A. Título: **“CLIMA INSTITUCIONAL Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL EN EL CENTRO EDUCATIVO N° 6063 JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR-LIMA 2016”**, para optar el grado de maestro gestión pública, cuya autora es: Jennifer Ninoska Chevarria Salazar.

### **RESUMEN**

El propósito de establecer la relación entre “Clima Institucional y satisfacción laboral en el Centro Educativo 6063 José Carlos Mariátegui del distrito de Villa El Salvador. Para esta tesis se utilizó el diseño de investigación descriptivo, el tamaño de la muestra corresponde a la población total, conformada por 50 docentes del Centro Educativo 6063 José Carlos Mariátegui del distrito de Villa El Salvador, las variables de estudio son, clima institucional y satisfacción laboral; para la validación de los instrumentos se recurrió al análisis estadístico con coeficiente Alfa de Cronbach, indicando que ambas variables son confiables.

## CONCLUSIONES

- En esta investigación se analizó el nivel de satisfacción laboral de los docentes, al cual se puede verificar que se encuentran en un nivel alto, frente a las condiciones laborales, para realizar un diagnóstico positivo necesitamos identificar y comprometer los recursos humanos donde tomará relevancia el Clima Institucional, a efectos de que los directivos le den la importancia que le corresponde en sus estrategias de administración de sus recursos humanos. El clima institucional se relaciona directa y significativamente con la satisfacción laboral en los docentes y colaboradores del Centro Educativo N° 6063 José Carlos Mariátegui del distrito de Villa El Salvador - Perú, 2016; con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.800, indicando un alto grado de relación de variables, teniendo como resultado en la hipótesis el valor de significancia de  $p=0.00$ , y una significancia de  $\alpha = 0.00$ ,  $p < \alpha = 0.01$ , dando rechazo a la hipótesis nula.
- La comunicación de personal se relaciona directa y significativamente con el clima institucional en los docentes y colaboradores del Centro Educativo 6063 José Carlos Mariátegui del distrito de Villa El Salvador - Perú, 2016; con un coeficiente de correlación de Spearman 0.527, indicando un grado moderado de relación de variables, teniendo como resultado en la hipótesis el valor de significancia de  $p=0.00$ , y una significancia de  $\alpha = 0.00$ ,  $p < \alpha = 0.01$ , dando rechazo a la hipótesis nula.
- La motivación se relaciona directa y significativamente con el clima institucional en los docentes y colaboradores del Centro Educativo 6063 José Carlos Mariátegui del distrito de Villa El Salvador - Perú, 2016; con un coeficiente de correlación de Spearman 0.645, indicando un grado moderado de relación de variables, teniendo como resultado en la hipótesis el valor de significancia de  $p=0.00$ , y una significancia de  $\alpha = 0.00$ ,  $p < \alpha = 0.01$ , dando rechazo a la hipótesis nula.
- La seguridad se relaciona directa y significativamente con el clima institucional en los docentes y colaboradores del Centro Educativo 6063 José Carlos Mariátegui del distrito de Villa El Salvador - Perú, 2016; con un coeficiente de correlación de Spearman 0.724, indicando un alto grado de relación de variables, teniendo como

resultado en la hipótesis el valor de significancia de  $p=0.00$ , y una significancia de  $\alpha = 0.00$ ,  $p < \alpha = 0.01$ , dando rechazo a la hipótesis nula.

**B. TÍTULO “MONITOREO DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE LA RED N° 13 VILLA EL SALVADOR- UGEL 01 - 2014”**, para optar el grado académico de maestro en administración de la educación, cuyas autoras son: Br. Herlinda Leonor Erhuay Chilingano y Jenny Vilma Navarro Amezquita.

### **RESUMEN**

Se formuló el siguiente problema ¿Qué relación existe entre el monitoreo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 13 Villa el Salvador- UGEL 01 - 2014?, cuyo objetivo fue: Determinar la relación entre el monitoreo directivo y el desempeño docente.

Esta investigación es sustantiva, descriptiva, correlacional.

### **CONCLUSIONES:**

- El monitoreo directivo se relaciona directa y significativamente con el desempeño docente, puesto que se halló un  $p = 0,000$  a un nivel de significancia, de 5%, con una correlación de  $r=0,857$  entre los factores de estudio en red 13 UGEL 01, 2014.
- El desempeño docente se relaciona directa y significativamente con el acompañamiento directivo, puesto que se halló un  $p= 0,000$  a un nivel de significancia, de 5%, con una correlación de  $r=0,745$  entre los factores de estudio en las instituciones educativas del nivel inicial en la red 13 UGEL 01 – 2014.
- El desempeño docente se relaciona directa y significativamente con asesoramiento, puesto que se halló un  $p = 0,000$  a un nivel de significancia, de 5%, con una

correlación de  $r=0,649$  entre los factores de estudio en las instituciones educativas del nivel inicial en la red 13 UGEL 01, 2014.

- El desempeño docente se relaciona directa y significativamente con la evaluación, puesto que se halló un  $p= 0,000$  a un nivel de significancia, de 5%, con una correlación de  $r=0,750$  entre los factores de estudio en las instituciones educativas del nivel inicial en la red 13 UGEL 01 ,2014

**C. TÍTULO: “EL MONITOREO PEDAGÓGICO EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE”**, para optar al grado de maestro en administración de la educación, cuyo autor es: Oscar López Regalado.

### **RESUMEN**

Los resultados de la investigación que presentamos demuestran la influencia del monitoreo pedagógico en el desempeño profesional de los docentes. Inicialmente se elaboró, validó y utilizó una ficha de registro del monitoreo, que permitió comparar el desempeño profesional de los docentes con un estándar previsto.

La evaluación constante propició la influencia del monitoreo en el desempeño de los docentes; con la simple exigencia de los deberes el desempeño docente mejoraba, pero los resultados fueron más alentadores cuando se ejecutaron actividades de acompañamiento y asesoramiento pedagógico. Los resultados se procesaron de manera grupal e individual, con el fin de obtener datos más útiles y confiables.

## CONCLUSIONES

- Definitivamente el monitoreo pedagógico influye positivamente en el desempeño profesional de los docentes, aun sin las tareas de acompañamiento y capacitación, pero se corre el riesgo de tener una mejora aparente del desempeño de los docentes, ya que solo se exigiría el cumplimiento de las tareas que se monitorea. El ideal para lograr el mejoramiento de la calidad del servicio de la Institución Educativa, se encuentra en el reconocimiento y enfrentamiento de los problemas, incluyendo los más pequeños, para lograr paradigmas útiles con el proyecto institucional.
- La ficha propuesta para el monitoreo del desempeño docente, es un instrumento confiable y debidamente validado para la recolección de información durante el monitoreo pedagógico, pues permite registrar la evolución individual y grupal del equipo docente, así como detectar la problemática pedagógica institucional. El instrumento propuesto resultó ser más útil de lo que se preveía, ya que propició la detección de problemas pedagógicos de manera individual, que en los casos aislados fue de mucha ayuda para el crecimiento del desempeño profesional. También es necesario indicar que esta ficha de monitoreo puede ser empleado en los diferentes niveles educativos y para instituciones públicas y privadas.
- El nivel de desempeño profesional de los docentes depende de la exigencia durante el monitoreo pedagógico y de las acciones programadas a partir del análisis responsable de los resultados de éste. La atención de las deficiencias pedagógicas depende mucho del reconocimiento y aceptación de éstas, por lo que un estudio situacional correcto, permite fundamentar y convencer a los docentes de la existencia de sus aciertos y limitaciones pedagógicas.
- La programación y ejecución de actividades para mejoramiento del desempeño profesional docente serán inútiles si el monitoreo pedagógico no registra datos coherentes con la realidad. Muchas veces el temor a los malos resultados, crea la tendencia a suponer situaciones y registrar datos alejados de la realidad; esta lectura situacional provoca el estancamiento institucional, ya que los planes y metas caen en un círculo vicioso de suposiciones.

- La aplicación de un plan y el análisis correcto de la información recabada durante el monitoreo pedagógico, permitió progresivamente alcanzar el estándar previsto para el desempeño profesional de los docentes. Demostramos con esta investigación, además de la enorme importancia del monitoreo pedagógico, la necesidad de realizar conjuntamente las actividades Supervisión, Acompañamiento y Capacitación de una manera responsable y oportuna. La calidad educativa y el aprendizaje significativo dependen de la calidad del desempeño profesional de los docentes, de la voluntad y de la responsabilidad de los Directivos en promover su crecimiento profesional.

### **2.1.3 ANTECEDENTE LOCAL**

**A. TÍTULO: RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN SEDE CANAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO EN EL AÑO 2011**, para optar el título de licenciada en la facultad de educación, cuya autora es: Lucila Olivares Torres

#### **RESUMEN:**

Esta investigación es Descriptiva, relacional no causal. Se formuló el siguiente problema: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la gestión institucional en la facultad de educación sede Canas de la Universidad Nacional San Antonio Abad Del Cusco?, cuyo objetivo fue: Determinar, analizar y explicar la relación existente entre el clima organizacional y la gestión institucional de la Facultad de Educación sede Canas de la Universidad Nacional San Antonio Abab Del Cusco

## **CONCLUSIONES:**

- En cuanto al primer objetivo específico, se puede mencionar que la variable Clima Organizacional muestra que dos de cuatro dimensiones son positivas y favorecen un buen clima institucional. Estas son la dimensión Motivación, y la dimensión Participación y ello se debe fundamentalmente al alto grado de motivación intrínseca existente.
- Es necesario mencionar que no sienten un adecuado apoyo de parte de los Directivos del centro educativo, de los docentes ni de la plana administrativa y sienten que el nivel de comunicación es solo regular y que su labor no es valorada por la sociedad en general.
- Se manifiesta un nivel de autoestima y un auto concepto muy positivo respecto a su comportamiento y conducta docente. Otro aspecto muy destacable es el excelente nivel de relaciones interpersonales con sus pares y con sus alumnos

## **2.2. BASES LEGALES**

Entre los dispositivos constitucionales y legales que respaldan el trabajo de investigación, tenemos los siguientes:

### **2.2.1. SEGÚN CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL PERÚ DE 1993**

#### **CAPÍTULO II: DE LOS DERECHOS SOCIALES Y ECONÓMICOS**

Artículo 15.-Profesorado, carrera publica El profesorado en la enseñanza oficial es carrera pública. La ley establece los requisitos para desempeñarse como director o profesor de un centro educativo, así como sus derechos y obligaciones. El estado y la sociedad procuran su evaluación, capacitación, profesionalización y promoción permanentes.

El educando tiene derecho a una formación que respete su identidad, así como al buen trato psicológico y físico Toda persona, natural o jurídica, tiene derecho de promover y conducir instituciones educativas y el transferir la propiedad de estas, conforme a ley.

Artículo 16.- Tanto el sistema como el régimen educativo son descentralizados. El estado coordina la política educativa. Formula los lineamientos generales de los planes de estudio, así como los requisitos mínimos de la organización de los centros educativos. Supervisa su cumplimiento y la calidad de la educación. Es deber del estado asegurar que nadie se vea impedido de recibir educación adecuada por razón de su situación económica o de limitaciones mentales.

### **2.2.2. SEGÚN LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044**

TÍTULO II: DE LA UNIVERSALIZACIÓN, CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN: CAPÍTULO I .LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

Artículo 10°.- Monitoreo, evaluación anual y difusión de resultados

Los planes de universalización contarán con sistemas de monitoreo integral para la toma de decisiones informadas. El avance anual del proceso de universalización a nivel local, regional y nacional será difundido por las instancias responsables en cada ámbito, antes del inicio y fin del año escolar.

Artículo 45°.- Formación y capacitación permanente

El Ministerio de Educación garantiza el funcionamiento de un programa nacional de formación y capacitación permanente de docentes de instituciones públicas, durante toda su vida profesional. El programa integra la formación inicial y en servicio.

La institución educativa promueve y facilita la participación de sus docentes en acciones de capacitación promovidas por la propia institución, el gobierno local,

gobierno regional y sus instancias de gestión educativa descentralizada, y otras entidades acreditadas por la instancia educativa competente. Estas acciones no afectan la jornada escolar o de estudios.

Se rige por la política pedagógica y normas nacionales de ejecución regional y local, con un enfoque intercultural, bilingüe e inclusivo.

Son objetivos de la formación y capacitación permanente:

- a) Promover el desarrollo personal, cultural y profesional de docentes y directores de las instituciones educativas, promotores educativos comunitarios y facilitadores de alfabetización.
- b) Mejorar la eficacia del desempeño pedagógico de docentes, directores, promotores educativos comunitarios y facilitadores de alfabetización para promover los aprendizajes de los estudiantes.
- c) Desarrollar capacidades polivalentes en los docentes para atender la diversidad individual, social y cultural de los estudiantes.

### **2.2.3. SEGÚN EL REGLAMENTO DE LA EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR**

#### **TÍTULO III: DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA**

##### **Artículo 40°: Comunidad Educativa**

La Comunidad Educativa participa de manera organizada, mediante formas de convivencia democrática, en la formulación y ejecución del Proyecto Educativo Institucional, realizando acciones de concertación y actividades que permitan un buen clima institucional en el proceso educativo. Participando en la gestión de la educación a través de acuerdos Institucionales

##### **Artículo 49°: El Personal Administrativo**

El personal administrativo de las Instituciones Educativas Públicas coopera en el desarrollo de las actividades educativas y en el mantenimiento de un buen clima institucional. Le corresponde además de lo estipulado en el artículo 62° de la Ley General de Educación:

Participar en la promoción y ejercicio de la gestión de la Institución Educativa, a través de su representante en el Consejo Educativo Institucional.

#### **2.2.4. SEGÚN LA RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 303-2014-EF/43**

CONSIDERANDO:

Que, el clima organizacional está referido a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones que afectan a dicho trabajo.

Que, el establecimiento de medidas para fortalecer el clima organizacional permite mejorar las deficiencias que encuentran los trabajadores en su relación con la organización y desarrollar herramientas para su mejora constante.

Que, este Ministerio desarrolla sus actividades en el marco de la mejora de la Cultura y Clima institucional como base de los pilares y principios de respeto a los derechos de las personas que la conforman y respeto por el desarrollo profesional y laboral orientado a un modelo de desarrollo, de bienestar y fortalecimiento institucional, todo ello integrando los lineamientos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR Y el Código de Ética de la Función Pública.

Que, mediante Resolución Ministerial N°241-2014-EF/43 se conformó el Grupo de Trabajo de Cultura y Clima Organizacional, de carácter permanente, dependiente de la Secretaría General, que tiene por objeto fortalecer el clima y la cultura organizacional en la entidad.

La Política de Cultura Organizacional y de Clima Laboral de Ministerio se basa en los siguientes Principios:

Aprendizaje Continuo: Facilitar espacios de aprendizaje continuo de competencias, habilidades y técnicas, a fin de elevar y potenciar los niveles de rendimiento y de desempeño de los servidores y colaboradores, en particular, y de la institución, en su conjunto.

Condiciones de trabajo: Contar con óptimas condiciones físicas y ambientales que coadyuven al desarrollo eficiente de la labor diaria de los servidores y colaboradores.

Gestión Integral: Facilitar la mejora continua, velando por el cumplimiento de los planes y acciones de la gestión institucional, así como del desarrollo y bienestar integral de los servidores y colaboradores.

Orgullo e Identidad Institucional: Cultivar y arraigar en los servidores y colaboradores los valores institucionales y patrones de comportamiento, que se caractericen por el sentido de arraigo, de pertenencia y de orgullo de formar parte de la institución, actuando de manera coherente con sus principios.

Participación y Diálogo: Participación efectiva y diálogo fluido, dinámico y permanente entre todos los servidores y colaboradores, en todos los niveles jerárquicos y organizacionales.

Reconocimiento y Desarrollo: Motivar y reconocer a los servidores y colaboradores por la calidad de trabajo y compromiso, brindando retroalimentación positiva, como oportunidades de mejora y de crecimiento profesional.

Respeto a las personas: Promover las buenas relaciones interpersonales y el respeto mutuo entre todos los servidores y colaboradores, generando un ambiente de bienestar cordialidad, entre las diferentes líneas jerárquicas y niveles organizacionales.

Satisfacción Laboral: Incremento de los niveles de satisfacción de los servidores y colaboradores, a través de un mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo, que impacte en el desempeño laboral y la productividad, y optimice el equilibrio vida - trabajo.

## **2.3. BASES TEÓRICAS**

### **2.3.1. MONITOREO PEDAGÓGICO**

#### **2.3.1.1. CONCEPTO**

Dentro del análisis existen muchas posiciones teóricas sin embargo uno de los aspectos se menciona:

El monitoreo “es el proceso sistematizado de recolección de información y de análisis, para el seguimiento del trabajo-aprendizaje”. Para ello los puntos seleccionados se analizan, se verifica que actividades programadas durante el año escolar transcurran dentro de un determinado periodo de tiempo, para garantizar la direccionalidad técnica hacia la situación deseada, además de implementar actividades adicionales, todo ello con el fin de obtener información necesaria y útil para la toma de decisiones. El monitorear no es sinónimo de evaluar, aunque tienen muchos puntos en común. (Lastarria 2008 p.29)

El monitoreo pedagógico “como el proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa.” Una persona o equipo, con determinadas capacidades, coadyuva a que la gestión de otras personas o equipos mejore, con la verificación de la marcha del proceso educativo en correspondencia con los objetivos propuestos, y la efectiva toma de decisiones. (El Ministerio de Educación Perú 2013 p.13).

El monitoreo, es el sistema de información que permite la evaluación interna de la gestión realizada; es decir debe ser entendida como una medida de autocontrol o autoevaluación orientada a comprobar si se sigue la dirección hacia la consecución de los objetivos planeados. Aunado a esto, podemos señalar que en las últimas décadas el uso del término monitoreo, se ha asociado a la gestión de programas y proyectos en la fase de ejecución.

En ese contexto, se le ha concebido como el seguimiento sistemático para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de los proyectos y programas, así identificar los logros y debilidades y recomendar medidas

correctivas a fin de optimizar los resultados deseados a partir de la toma de decisiones.

Asimismo, monitoreo es un proceso organizado, para verificar que una actividad o una secuencia de actividades programadas durante el año escolar transcurran como fueron programadas y dentro de un determinado periodo. De esta manera, sus resultados permiten identificar logros y debilidades para una toma de decisiones a favor de la continuidad de las actividades y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados, orientados a los logros de los aprendizajes de los estudiantes. (Sovero 2012, pág. 18)

El monitoreo es la necesidad de mejorar la calidad de la educación mediante una acción orientadora, pedagógica, técnica y humana que permita la toma de decisiones de los (as) actores (rices) involucrados en el hecho educativo garantizando una educación centrada en el alumno y dispuesta a resolver conflictos tanto pedagógicos como académicos y administrativos ejerciendo una función calidad mediante una planificación previamente establecida. La cual prevea las limitaciones o debilidades que a diario se presentan en los planteles educativos. (La Copre, 2004, p. 265)

### ***2.3.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL MONITOREO PEDAGÓGICO***

- Sistemático y pertinente: Supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de las fortalezas y las debilidades de su práctica pedagógica.
- Flexible y gradual: Propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.
- Formativa, motivadora y participativa: Promueve el crecimiento profesional del docente, generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, fomenta el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

- Permanente e integral: Acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos (planificación, implementación de las rutas y evaluación curricular de modo continuo).

### 2.3.1.3 TIPOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO

A continuación, se presenta, a modo de sugerencia, diversos tipos de monitoreo por el cual las DRE y UGEL pueden optar o no, de acuerdo con los retos y exigencias que les demanda el contexto regional y local en que se desempeñan.

TABLA 1. TIPOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO SEGÚN LA UGEL

	Nombre	Selección de IE	Ventajas	Retos	Costos
1	Monitoreo a II.EE. empleando visitas ya existentes	Predeterminadas	Mínimos recursos adicionales	Visitas no inopinadas	Bajo
2	Barridos a II.EE.	Por contigüidad en la ruta	Eficiencia del desplazamiento	Alta inversión de recursos en un día	Medio
3	Monitoreo a II.EE. en la muestra aleatoria	Aleatoria	Información más confiable y representativa	Alta inversión de recursos	Alto
4	Monitoreo a II.EE. con alertas	Por alertas	Focaliza II.EE. más problemáticas	Alta inversión de recursos	Medio/ Alto

FUENTE: DRE UGEL (2006)

#### 2.3.1.3.1. Monitoreo a institución educativa empleando visitas ya existentes

Este tipo consiste en emplear las visitas de monitoreo que ya han sido planificadas por el personal de la UGEL, con la finalidad de levantar información acotada sobre la realidad de las II.EE. Estas visitas pueden provenir de los programas del MINEDU presentes en la UGEL (JEC, soporte pedagógico, etc.) y de los propios especialistas de la UGEL, quienes elaboran mensualmente sus cronogramas de visitas. Teniendo esto en cuenta, la muestra de II.EE. depende de la programación de escuelas que recibirían visitas. La mayor ventaja de este monitoreo es que tiene un bajo costo, pues emplea recursos ya existentes para la

supervisión, por lo que no se requiere invertir en personal, viáticos o transporte adicional.

No obstante, hay que acotar que aumentaría el tiempo destinado a cada II.EE. para levantar la información requerida y que estas visitas no siempre son inopinadas, lo que podría generar un sesgo en la información obtenida.

#### ***2.3.1.3.2. Barridos a instituciones educativas***

En un monitoreo mediante “barrido” se visitan todas las II.EE. a lo largo de una ruta determinada. Al visitar II.EE. contiguas, se maximiza la eficiencia del desplazamiento y se logra visitar un mayor número de II.EE. La forma de visitar a las II.EE. se puede hacer de dos maneras: el vehículo con el personal de la UGEL visita las II.EE. una a la vez; o el vehículo recorre la ruta pasando por las II.EE. y dejando al personal. Una vez que dejó a todo el personal regresa a recogerlos uno por uno.

Suele ser una actividad intensiva y acotada, que se realiza en un solo día y empleando el mayor número del personal posible. En un monitoreo por barrido, la UGEL deriva a su personal para que ese día dejen sus tareas regulares y realicen el monitoreo.

#### ***2.3.1.3.3. Monitoreo a institución educativa en una muestra aleatoria***

En esta modalidad, las UGEL realizan un muestreo aleatorio de sus II.EE., las cuales son visitadas durante un periodo de tiempo. Para ello, se requiere de un desplazamiento en el territorio. El muestreo podrá hacerse de manera aleatoria a nivel de todas las II.EE. de la UGEL, no obstante, para hacerlo más asequible se podría hacer sobre un universo acotado de II.EE., según las categorías que priorice la UGEL: distritos, II.EE. con bajo desempeño, etc.

La principal ventaja de este tipo es que al hacer las visitas con una frecuencia constante se puede obtener información confiable de las II.EE.

No obstante, habría que considerar que los retos de esta modalidad, pues se debería hacer un análisis previo para la selección de la muestra y el costo de las visitas podría ser algo alto, ya que se podrían requerir recursos adicionales a nivel de personal, viáticos y transporte.

#### ***2.3.1.3.4. Monitoreo a instituciones educativas con alertas***

En este caso el monitoreo se realiza únicamente en las II.EE. en las que haya alertas de baja asistencia (de docentes, directores o estudiantes) evidenciadas por Semáforo Escuela o los registros propios de la UGEL. Asimismo, se focalizan las II.EE. que hayan sido sujetas a reclamos por parte de otros actores de la comunidad educativa

Dichos criterios son los que definirán la lista de las II.EE. seleccionadas para ser monitoreadas. Por tanto, este tipo de monitoreo requiere un desplazamiento ad hoc. Según las características del territorio y la magnitud de la UGEL, llegar a cubrir el total del listado podría involucrar altos costos. Una de las principales ventajas de este tipo de monitoreo es la posibilidad de focalizar los recursos disponibles en las II.EE. de mayor problemática, reforzando así el ejercicio de medidas correctivas y consolidando un cambio en las II.EE. con mayor urgencia de atención.

En contraste, los principales retos que enfrenta esta modalidad son el mayor tiempo de análisis requerido para la identificación de las II.EE. en condición de alerta y un posible alto nivel de recursos debido a la naturaleza del desplazamiento y el requerimiento de personal dedicado a esta actividad.

#### **2.3.1.4. ESTRATEGIAS DE MONITOREO**

Según MINEDU (2017) existen otras estrategias como son:

- Visita al aula: Un director y/o docente visita el aula de otro docente, observa recoge y procesa información. Con la finalidad de identificar las falencias y logros.
- Observación entre pares: La observación del proceso pedagógico es recíproca, entre dos docentes, donde cada uno ejerce en forma colegiada, registrando las dificultades y avances en un ambiente de confianza y aporte mutuo.
- Autogestión: El docente es conocedor de sus debilidades y para mejorarlos debe tomar nota, como puede grabarse o filmarse a fin de observarse y mejorar o puede compartir con otros colegas. (pp.32-33)

#### **2.3.1.5. ENFOQUE DEL MINEDU SOBRE EL MONITOREO**

##### **2.3.1.5.1. Enfoque teórico sobre el Monitoreo**

El monitoreo en las instituciones educativas puede definirse bajo diferentes conceptos desde este punto de vista, como la gente que acompaña a algunos, o que van en compañía de otros. Asimismo, con la pedagogía se relaciona porque es el arte de enseñar o educar. Puede también ser relacionando con la interacción que se suscita cuando alguien apoya a otro u otros a través de la enseñanza, aplicando técnicas y estrategias para llevar a cabo un desempeño óptimo educativo. Al respecto se señala que:

*“el monitoreo es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el Director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas”*

*(Brigg, 2000, p. 5)*

La capacidad del monitor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales. En este sentido, se refiere:

*“Una conducta típica que se da cuando se tienen problemas o reclamos de calidad, es intensificar la inspección y exigir a los inspectores y monitores que no descuiden su trabajo”*

*(Gutiérrez, 2005, p. 40)*

Por tanto, se hace la detección del problema, pero no se hace nada por eliminar las causas que lo originan, es entonces cuando el único esfuerzo por la calidad y los problemas continuarán.

Al respecto, se hace claro que la necesidad de acompañamiento del monitor hacia el docente sea periódica y su evaluación constante para atacar la raíz del problema.

Las reflexiones expresadas se corresponden a que el acompañamiento docente es una acción positiva que cada vez contrasta más con la realidad observada en planteles, debido a que el monitoreo olvida o pasa por alto esta actividad tan importante y que se hace tan necesaria por su carácter integral y holístico, ya que la misma unificaría y orientaría a todos los actores del proceso educativo hacia una meta clara.

La función del Monitor en éste momento no nos lleva al aula a hacer observaciones de clase. Es una función que le compete exclusivamente a la conducción de la institución educativa principalmente al vicedirector el acompañamiento pedagógico cuando nosotros visitamos las escuelas vemos si el equipo está haciendo la tarea (Williams, 2005, p. 232)

Es entonces cuando se observa la diferencia entre lo que es hoy en día y el deber ser implícito en la definición que hace Brigg (2000) donde la asistencia pedagógica no sólo se hace al director o al subdirector, sino al docente que lo amerite.

Como se puede inferir es una propuesta estratégica muy prometedora que impone la demanda de transformación de la educación, introduciendo el acompañamiento pedagógico, combinando los procesos y desarrollando en los docentes seguridad, autoestima y solidaridad ante la función que desempeñan en beneficio del progreso de la sociedad a través de las instituciones educativas, enrumbándose así hacia una visión y una misión proactiva y prometedora.

Monitorea y orienta la aplicación de metodologías de evaluación que consideren las particularidades y diferencias de los estudiantes, proponiendo formas de evaluación pertinentes orientadas a medir, tanto los procesos como los resultados de la enseñanza y el aprendizaje. Motiva en las y los docentes el uso de los resultados de evaluación para retroalimentar los aprendizajes de los estudiantes y, además, para reflexionar sobre su propio desempeño pedagógico. (Guevara, 2013, p. 21)

Lo indicado por el autor está orientada a que los directivos a la hora de monitorear deben orientar a los docentes en la aplicación de metodologías de evaluación que sean elaboradas de acuerdo a las particularidades de los estudiantes, mediante, la elaboración de los instrumentos capaces de medir los procesos y resultados de la evaluación.

#### ***2.3.1.5.2. Enfoque tecnológico sobre el Monitoreo***

El docente enfrenta hoy en día nuevas tendencias, en el marco de la comunicación y la tecnología el docente en su rol específico debe capacitarse para poder encarar el desarrollo acelerado. En consecuencia, se hace necesario que los docentes empleen toda la energía humana para así lograr los objetivos planteados e ir más allá de lo que se ve frente a los ojos e incluir en estos a la comunidad.

Asimismo, esto hace que el sistema educativo se vea obligada a revisar sus modelos educativos, sus prácticas de docencia y de aprendizaje, a aprovechar los servicios de las tecnologías para mejorar sus procesos y a formar estudiantes capaces de responder con éxito a los retos que la sociedad actual les plantea, en función de esto el monitor debe analizar estos avances para adaptarlo a las nuevas necesidades del entorno y de esta manera hacer y revertir en el docente el hecho de aprender las nuevas tecnologías, desaprender lo que ya no hace falta y enfrentarse a los nuevos retos del futuro.

El docente en su rol de investigador en tecnología debe asumir una actitud hacia su profesionalización, para así desarrollar conocimientos que interfieran en su experiencia laboral y pueda conducir con propiedad el desarrollo integral. De esta manera poder solventar problemas que se van suscitando, cooperar con la transformación y modificación de situaciones, para propiciar el buen funcionamiento de las operaciones y del logro de aprendizajes significativos en los alumnos. (Guevara, 2013, p. 43)

Sin embargo, el uso de la tecnología está asociado a la investigación educativa que demanda competencias científicas específicas, lo que significa que están facultados para tomar decisiones acerca de las políticas y prácticas educativas en el uso de todos los medios en la cual la información sirva para la generación del conocimiento. Al respecto, se planteó que:

*“La tecnología es uno de los elementos claves en la investigación científica como un procedimiento ordenado controlado y riguroso, mediante el cual manipulamos objetos, hechos o ideas para corregir o verificar el conocimiento en cualquiera de los dominios de la ciencia y de la educación”*  
(Sierra, 2000, p. 24)

En tal sentido, mediante la competencia tecnológica, se busca que el docente asuma la investigación como un elemento para resolver los problemas cotidianos de modo tal que los conflictos de aprendizaje se integren a la forma en la cual los estudiantes conviven en la actualidad frente al uso de los diversos medios de información. Por otro lado, refieren que:

*“El buen docente tan sólo puede transmitir adecuadamente su conocimiento, su saber, si lo domina con profundidad, y para dominarlo es necesaria la aplicación de la teoría en la práctica investigativa”*

*(Misas y Oberto, 2004, p. 247)*

El docente en la enseñanza aprendizaje conoce las técnicas adecuadas para el manejo de proyectos que realizan los estudiantes que correspondan con las necesidades y que clarifique limitaciones y potencialidades, así como debilidades del colectivo escolar, por ello la tecnología es el medio adecuado para la interacción global de la idea a ser desarrollada en un proyecto. En el mismo orden de ideas, señala que:

*“Entonces naturalmente el maestro también es un elemento de la tecnología, se va haciendo investigador de manera empírica sobre la experiencia de la misma”*

*(Piña, 2003, p. 114)*

Asimismo, el maestro debe manejar a menudo teoría que no puede quedar atrás, es de allí que parte toda esa experiencia que lo convierte en un docente investigador, el maestro puede que no conozca toda la información acerca de un tema, pero utiliza debe utilizar estrategias que inducen al alumno a investigar y que ellos mismos le provean esa información.

Finalmente, no debe quedar de lado que el docente detecta las necesidades de la institución educativa y la comunidad indagando a través de las técnicas de investigación, y debe además poseer conocimientos, habilidades, destrezas,

actitudes y valores que permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación que incite a un interés propio y del estudiante para intervenir factores importantes o negativos en la comunidad que ocasionan los problemas que influyen en el desarrollo de actividades.

### ***2.3.1.5.3. Enfoque administrativo del monitoreo en instituciones educativas***

Según el Ministerio de Educación en la guía de trabajo sin editar del Programa Nacional de Capacitación Docente PRONACAP (2008) señaló:

*“El monitoreo docente es un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo”*  
(2011, p. 42)

En este caso la definición enuncia la identificación de ésta con las funciones, propósitos, objetivos, patrones de conducta, participante y procesos del monitoreo docente. El monitoreo debe ser a su vez creadora, dispuesta a estimular al docente a innovar, creando nuevos métodos, reformulando planes y programas y elaborando nuevos materiales. Para la cual será necesario que el monitor también tenga una mentalidad creadora, evitando caer en la rutina y en la improvisación.

Por otro lado, se refieren que entre las funciones del monitor son también la

*“selección de metas y de cursos futuros de acción. Incluye también la toma de decisiones idóneas para lograr los resultados deseados”* (Mosley, Megginson, Pietri, 2005, p. 98)

Por tanto, un monitor en sus funciones debe programar su trabajo estableciendo prioridades, dirigir o delegar funciones procurando estas sean claras específicas

y completas, controlar y evaluar constantemente para detectar en qué grado se están obteniendo los objetivos que se han planteado, en tal caso tomar medidas correctivas para que subsanen todos los problemas y desarrollar sus propias aptitudes y habilidades constantemente, así como estimular a los docentes y directivos a desarrollar también dichas destrezas. Al respecto, un monitor debe ser un líder en sus funciones, de ahí que, definen:

*“liderazgo como el proceso de influir en y apoyar a los demás, para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos” (Davis y Newstrom, 2003, p. 91)*

Por lo tanto, este concepto podría aplicarse a los monitores, ya que son las personas influyentes principales para desempeñar de buena gana su trabajo y lograr la misión de las instituciones.

Por ello, se refiere también:

*“La alta dirección tiene un trabajo importante: alinear la organización para que cada persona, área y departamento colaboren entre sí por la mejora” (Gutiérrez, 2005, p. 48)*

Al contrario de esto, hoy en día la dirección carece de tales funciones, lamentablemente éstas no se cumplen generalmente lo que ha generado desinterés del docente por crecer como profesional y desempeñar mejor su rol. Por ello, se propone el estudio de las funciones del monitor definiendo cada una de estas detalladamente y resaltando las bases teóricas de autores relevantes sobre: Planificación, Organización, Facilitador pedagógico y Evaluador. De acuerdo con Guevara (2013) de manera muy general se puede decir que todo monitor tiene cuatro (4) grandes funciones:

- **PROYECTAR:** Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento.

Proyectar en el corto, mediano y largo plazo es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier monitor.

- **DIRIGIR:** Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el monitor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

- **DESARROLLAR:** Esta función le impone al monitor la responsabilidad de mejorar constantemente a su docente, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el docente nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.

- **CONTROLAR:** Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el monitor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El monitor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

Esta situación ha venido suscitando problemas graves e irreversibles, los maestros y profesores se hunden en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc.

#### ***2.3.1.6. DIMENSIONES DEL MONITOREO***

Los roles del Monitor están relacionados con las funciones que debe poner en práctica en el ejercicio cotidiano de sus actividades impartiendo educación. Las instituciones sólo pueden funcionar cuando las personas que están en sus puestos de trabajos son capaces de desempeñar los roles para los cuales fueron

seleccionados, contratadas y preparadas. En ese respeto se define que “un rol agrupa un conjunto de acciones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social” (Antúnez, 2000, p. 47)

Es por tanto un conjunto de actuaciones o de tareas que debe cumplir un docente en las escuelas. También se señala que un nuevo rol de un directivo docente en un proceso de cambio es:

*“Disminuir el trabajo relacionado con la administración y vincularse más al trabajo de tipo pedagógico generando y participando de los espacios de reflexión educativa” (La francesco, 2004, p. 79)*

De esta manera, un docente enmarcado en las nuevas tendencias educativas, busca la enseñanza del conocimiento científico, debe ser preparado en la materia, abierto a las opiniones de los alumnos, flexibles en su planificación, creativos en la investigación, capaz de diseñar actividades útiles para su Competencia. En el mismo orden de ideas, se enfatiza como un rol del docente directivo “Es también muy importante aprovechar y promover las redes de apoyo comunitarias y de otra naturaleza” (Colomer, 2006, p. 76)

Bajo esas perspectivas se analiza en su conjunto la acción del Monitoreo en el proceso de enseñanza aprendizaje considerando los elementos del tiempo y su aplicación pedagógica.

#### **2.3.1.6.1. Uso Pedagógico del Tiempo**

De acuerdo a las indicaciones del MINEDU (2016) el uso del tiempo debe estar destinado por completo al proceso de aprendizaje del estudiante, por ello la programación no involucra actividades como el de organización del aula o de las relaciones interpersonales, tampoco del reconocimiento de las listas.

En ese sentido se menciona

*“el uso del tiempo, es la condición en la cual se presenta un objetivo que debe ser alcanzado en toda su dimensión con el menor esfuerzo posible”, Páez (2007 p. 33)*

En ese sentido se entiende que el tiempo pedagógico está orientado a actividades centradas en el logro de aprendizajes y desarrollo como bien lo especifica Díaz (2009), el tiempo en el monitoreo debe estar orientado a las y los docentes en la aplicación de estrategias y recursos metodológicos pertinentes a su práctica pedagógica diaria, considerando los aprendizajes que deben lograr los estudiantes al finalizar cada grado, el uso óptimo del tiempo y del material educativo en el aula como soportes del proceso de enseñanza, priorizando actividades que promuevan el aprendizaje colaborativo y por indagación.

En ese sentido se comprende que el uso del tiempo desarrolla la orientación efectiva en la cual la tarea de los directivos en los docentes se convierte en el momento de aplicar las diversas estrategias, las mismas que deberán estar de acuerdo a las capacidades, contenidos y actitudes que se pretende desarrollar en los estudiantes.

Así como también, en el uso de los recursos y materiales educativos con que cuentan los docentes como soporte del proceso enseñanza-aprendizaje y el buen uso del tiempo, todo ello, con la finalidad de desarrollar y promover aprendizajes significativos con los estudiantes. Otro aspecto fundamental sostenido por el MINEDU (2016) es la Previsión de estrategias, recursos o materiales para cada momento, permitiendo la optimización del tiempo.

En ese sentido, de acuerdo con el Ministerio de Educación (2016) se señala que: El tiempo establecido en el monitoreo constituye un proceso sistemático que permite verificar una secuencia de actividades programadas y el cumplimiento del avance de metas durante el año escolar. Los resultados nos permiten identificar logros y aspectos críticos presentados en la ejecución; información que luego de un análisis y reflexión permite tomar decisiones coherentes y oportunas a fin de darle continuidad a las actividades y/o corregirlas y optimizar los resultados, por los estudiantes. (MINEDU, 2016, p.24)

Según Montenegro en el fascículo Rutas de Aprendizaje, (2013, p. 13), el uso del tiempo en el monitoreo es el “Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa”.

Al respecto Guevara (2012) en su tesis doctoral indicó que:

En la enseñanza-aprendizaje se aplica a los procesos educativos, principalmente a los que incluyen relaciones interpersonales. Se deriva del neologismo enseñanza, que se refiere no solo a una asociación prolija de dos funciones diferentes que por diversas funciones convino presentarlas de forma distintas y más atractivas, sino a una asociación dinámica y dialéctica de actividades que permiten el desarrollo humano y que, de concretarse en la realidad, puede cuestionar severamente las formas estereotipadas que todavía caracterizan a las mayorías de las actividades educativas. (p.31)

Concordante con lo anterior se concibe que la acción del monitoreo en el campo de la educación, determina que se realiza en el marco del aprendizaje que normalmente acontece dentro de un conjunto de actividades e interacciones, cuyo resultado es, precisamente el aprendizaje.

Esta modificación, por consiguiente, resultado de un “proceso” en el que intervienen diversos factores relacionados con las dimensiones de “enseñar” y “aprender”, de donde surge la frase proceso de enseñanza –aprendizaje.

En ese respecto concordando con Díaz (2009) se señala que la acción de monitoreo como proceso de enseñanza - aprendizaje define "el movimiento de la actividad cognoscitiva de los alumnos bajo la dirección del maestro, hacia el dominio de los conocimientos, las habilidades, los hábitos y la formación de una concepción científica del mundo".

Según el Ministerio de educación, señaló:

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar. (Minedu, 2015, p.19)

En resumen, el uso del tiempo es fundamental para el logro de los objetivos de aprendizaje, así como para establecer la coherencia de los procesos pedagógicos en la cual el monitor debe desarrollar actividades formativas en los docentes de modo que esto sirva como base fundamental para el crecimiento profesional.

#### ***2.3.1.6.2. Uso de herramientas pedagógicas***

Un concepto fundamental que debe manejar el maestro en su rol de mediador es el de la zona de desarrollo próximo, se relaciona con el papel de mediación que realiza el maestro para llevar al niño y la niña a su nivel de desarrollo potencial, cuando no es capaz de llegar por sí mismo.

En el uso de las herramientas se considera que la duración de las actividades pedagógicas es pertinente y suficiente a los intereses y necesidades de aprendizaje y desarrollo, de modo que se fomente actividades de aprendizaje coherentes con la unidad didáctica y la programación anual, así como que respondan a las características, necesidades y estilos de aprendizajes de sus estudiantes, concretados en la actividad o sesión siguiendo los procesos pedagógicos para la construcción de los aprendizajes esperados. (MINEDU, 2015, p. 31)

Para el Ministerio de Educación (2015) Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales, materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje. (p.18)

De ahí que parafraseando lo referido por el MINEDU se entiende que el conjunto de desempeños comprende el buen clima escolar entre los pares y toda la comunidad educativa para el desarrollo armonioso de los aprendizajes a ser desarrollados por los estudiantes. Para ello, los docentes deberán adecuar

ambientes seguros, donde los estudiantes puedan acudir con seguridad y tranquilidad, respetando los usos y costumbres de cada estudiante.

En la acción de monitoreo se aprecia que para cumplir estas indicaciones el docente no solo debe haber previsto el uso del material concreto o de una vasta gama de referencias teóricas, sino que de acuerdo al tiempo actual debe conocer el uso de las herramientas informáticas, los sitios web, en la cual se encuentra la información pertinente y oportuna de modo que este indicador mostraría el pleno dominio de la materia del docente y su respectiva aplicación coherente y concordante con los objetivos de aprendizaje previsto.

Es por ello, la acción del monitoreo debe observar que, los docentes motiven y estimulen a los estudiantes durante todo el proceso de enseñanza en sus aprendizajes; brindándoles oportunidades que favorezcan sus aprendizajes, evitando, favorecer a algunos o a los mejores estudiantes del aula, así, como también, deberán los docentes generar relaciones, basados en valores morales con sus pares y docentes. Para ello, los docentes observaran, monitorearan, evaluarán y retroalimentaran la interacción entre los estudiantes.

Otra de las acciones que se debe fomentar en el monitoreo es la capacidad de los docentes en promover una convivencia con sus pares basadas en la autodisciplina y respeto a las normas de convivencia, así como también, los docentes deberán resolver conflictos de manera oportuna, a través, del dialogo, evitando la discriminación y exclusión en todos los aspectos, que dañen a los estudiantes, por ello, los docentes deberán ir fomentando el respeto a la diversidad cultural de los educandos.

#### ***2.3.1.6.3. Uso de materiales y recursos educativos***

Para el MINEDU (2015) durante el proceso de enseñanza aprendizaje, el docente da a conocer con mucha claridad y de manera oportuna los aprendizajes esperados de cada sesión a ser desarrollada, los propósito de cada sesión, los

contenidos y los criterios de evaluación, es decir, la aplicación de los procesos pedagógicos durante toda sesión de aprendizaje, desarrollando diversas actividades que desarrollen el pensamiento crítico de los estudiantes y las habilidades de cada uno de los estudiantes, con la finalidad, de desarrollar una educación integral, a través, de diversas estrategias, como, estrategias organizativas, de representación, y de argumentación, entre otras, haciendo uso de instrumentos según sean las necesidades del docente para su aplicación de estas durante el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por ello una definición coherente es la que indica que:

El uso de materiales y recursos educativos, es la capacidad del docente en dar cumplimiento a lo previsto durante la planificación estructurada en la concreción curricular, en la cual se da importancia a diferentes tipos de materiales educativos en concordancia con el propósito de aprendizaje, bajo el amparo de las normas sobre el uso y conservación de los materiales. (Minedu ,2015, p. 33)

En función al uso de los recursos educativos, el monitoreo observa que la función mediadora el docente presenta consideraciones de dominio de tema, así como un estrategia para facilitar la comprensión de los estudiantes sobre los aspectos que debe realizar para alcanzar el mayor nivel de conocimiento. Un docente que aprende de su propia acción y reflexión debe tener capacidad suficiente para tomar decisiones siendo un facilitador de los aprendizajes y un mediador entre la organización y el desarrollo de las capacidades de sus estudiantes. (Ortega, 2006, p. 220)

El docente en su rol de mediador-facilitador en el siglo XXI deberá desestructurar sus pautas de enseñanza tradicionales para prevenir la dependencia cognitiva por parte de los estudiantes. (Zubiria, 2004, p. 103)

Asimismo, conviene decir lo importante que es el proceso que lleva a cabo el mediador, ya que involucra a las dos partes en la búsqueda de soluciones efectivas, con el respectivo acompañamiento del monitor y del director este rol sería más eficaz y llevaría implícito el logro de las metas y objetivos que se deben alcanzar dentro y fuera del aula.

### **2.3.1.7. MOMENTOS DEL MONITOREO**

#### **A. ANTES DE LA VISITA**

- Elaborar el plan anual de monitoreo y acompañamiento.
- Socializar el plan de monitoreo y cronograma.
- Entrega de las fichas de monitoreo y acompañamiento.

#### **B. DURANTE LA VISITA**

- Solicitar a la docente de aula su permiso para ingresar al aula.
- Saludar a la maestra y a los estudiantes.
- Informar a los estudiantes el motivo por la que ingresa al aula y la permanencia.
- Registro de hechos y evidencias de desempeño docente en el cuaderno de campo.
- Concluida la observación acordar con la docente, a fin de que disponga de espacio de tiempo para realizar la reflexión.
- Despedirse de la docente y de los estudiantes.

#### **C. DESPUÉS DE LA VISITA**

- Transcribir los desempeños evidenciados del cuaderno de campo a la ficha de monitoreo y acompañamiento.
- De acuerdo a la lectura de los desempeños ubicar los niveles luego sumar el puntaje total.
- Dialogar con la maestra primeramente felicitando por su labor pedagógica frente a los estudiantes, luego permitir su autoevaluación sobre sus falencias y fortalezas.
- Lectura de los hechos y evidencias y la ubicación del nivel de desempeño.
- Felicitación sobre sus logros obtenidos.
- Recomendaciones y sugerencias sobre sus falencias

### **2.3.1.8. FORTALEZAS DEL (LA) DOCENTE**

Uno de las condiciones del trabajo en todas las capacitaciones es justamente el nivel de las fortalezas que pueda tener el docente a nivel cognitivo, es decir dominio de todas las materias pedagógicas, para ello el acompañamiento debe integrar estas habilidades para realizar las recomendaciones correspondientes.

Es por ello, el MINEDU (2016) considera que es indispensable, el manejo de toda información por parte de los directivos, para que cuando llegue la etapa del acompañamiento, previo al monitoreo en aula de los docentes, ellos, puedan orientar despejando toda duda a través, de la reflexión sobre la práctica pedagógica de los docentes a su cargo, por consiguiente, a la mejora de los aprendizajes. En ello, las habilidades son parte esencial como fortalezas del docente que se observa en el grado de desarrollo personal y social.

## **2.3.2. CLIMA INSTITUCIONAL**

### **2.3.2.1. CONCEPTO DE CLIMA INSTITUCIONAL**

Actualmente, el concepto de clima institucional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto. De acuerdo con las investigaciones realizadas, desde 1960, el estudio acerca de clima institucional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

*“El clima institucional o ambiente de trabajo es un factor determinante, puede facilitar los procesos organizacionales de gestión incentivando el cambio e innovación”. Según Palacios (1994)*

Podemos decir que, para este autor, el clima institucional debe ser favorable, trabajando en mejorar la convivencia de acuerdo a los factores que influyen el comportamiento y actitud de cada trabajador de una institución o empresa.

Por su parte Chiavenato, (2000), sostiene para que haya un buen clima en la escuela, tiene que ver mucho el lugar interno existente con los integrantes de la organización, donde se facilita bienestar y seguridad de las carencias personales y un alto nivel moral de los integrantes.

*“Un buen clima en la escuela, tiene que ver bastante con las características personales de cada miembro de la institución donde se desenvuelve diariamente con cada uno de los integrantes”. Silva, (2001)*

También argumenta que el clima en la institución al interior del régimen educativo establece indicadores de calidad, necesaria y oportuna.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del 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 la organización. Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la supervisión, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura institucional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere.

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo.

Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer, dichas consecuencias hacen referencia tanto a nivel de rendimiento como de satisfacción de los trabajadores quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente que está inmerso en el ámbito laboral en el cual se desempeñan. Más adelante, Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima institucional, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

Así, por ejemplo, Tagiuri (1968) afirmó que el clima organizacional es una cualidad relativa del ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros, e influye, en la conducta de estos.

Por su parte, Hall (1972) definió clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado. Así mismo, James y Jones (1974) definieron el clima por medio de un modelo integrador de conducta organizacional.

En donde algunas dimensiones del clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo. Campbell (1976) considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

Por su parte Goncalves (1997) sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

*“Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones”.* Brunet (2011)

Para resumir todas estas definiciones, implica los siguientes puntos:

- a) El medio la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado
- b) Las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado
- c) La satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.

Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales, tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Generando así, ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Existe algunas diferencias sobre el tema con respecto a la definición, de manera objetiva nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente monitoreado en el que se desarrollan

### 2.3.2.2. CARACTERÍSTICAS DE CLIMA INSTITUCIONAL

Está comprobado que el clima institucional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

TABLA 2. CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri 15, págs. 24-25

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

*“Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.*

*Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.”*

*(Brunet, Luc. 2011 El Clima de Trabajo en las Organizaciones.*

*Trillas, págs. 12, 13.)*

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que, así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad. Para ser más preciso se pone de manifiesto un claro ejemplo de ello. Suponga que en una empresa de salud la prestación del servicio y atención al usuario no es satisfactoria para el cliente externo, se remitirá a pensar inmediatamente que las razones pueden ser varias: falta de capacitación al personal, negligencia en la prestación del servicio, una inadecuada selección del personal, políticas de calidad, por nombrar algunas razones, las cuales se consideran como causas y efectos de un clima no adecuado.

En el clima institucional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, entrega de aguinaldos, monitoreo pedagógicos, reducción de personal, cambio de directivos.

Por ejemplo, cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como se puede observar, el monitoreo y clima institucional de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional

### 2.3.2.3. TIPOS DE CLIMA

Likert, en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

#### 2.3.2.3.1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

TABLA 3. CARACTERÍSTICAS DEL TIPO AUTORITARIO

Sistema I: Autoritarismo explotador	
Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación

<p>Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</p>	<p>Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</p>
<p>Proceso de influencia</p>	<p>Proceso de toma de decisiones</p> <p>Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</p>
<p>No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</p> <p>No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</p>	<p>Proceso de control</p> <p>El control no se efectúa más que en la cumbre. Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</p>
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <p>Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca</p>	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33

### ***2.3.2.3.2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista***

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

TABLA 4. CARACTERÍSTICAS DEL TIPO AUTORITARIO

Sistema II: Autoritarismo paternalista	
Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.	Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.  Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.	Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.	El control se efectúa en la cumbre.  Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

### 2.3.2.3.3. Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

TABLA 5. CARACTERÍSTICAS DEL TIPO PARTICIPATIVO

Sistema III :Consultivo	
Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.	La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.  Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
	Proceso de control

Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.
Proceso de establecimiento de objetivos	
Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

#### ***2.3.2.3.4. Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo***

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

*TABLA 6. CARACTERÍSTICAS DEL TIPO PARTICIPATIVO*

Sistema IV: Participación de grupo	
Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
Fuerzas motivacionales	Modos de comunicación
La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.	La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.  No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de influencia	Proceso de toma de decisiones
Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia	El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Proceso de establecimiento de objetivos	Proceso de control
Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias. Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

#### **2.3.2.4. ENFOQUES DE CLIMA INSTITUCIONAL**

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre monitoreo y clima institucional se tiende a considerar que los enfoques o teorías de monitoreo, son muy parecidas a las que sustentan el clima.

Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar que conforman el clima. El monitoreo constituye una de los indicadores para un buen clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima institucional.

#### ***2.3.2.4.1. Teoría de los sistemas***

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones de monitoreo que éstos perciben de los supervisores, como sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la institución, así como el salario que gana.

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de factores que determinan las características propias de una organización: los factores causales, los factores intermediarios y los factores finales.

**Factores causales:** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto).

En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

**Factores intermediarios:** Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Factores finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que, a su vez, se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

*“...El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima medio entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o el monitoreo constante influyen significativamente...” Dessler (1979)*

#### **2.3.2.5. ELEMENTOS DE CLIMA INSTITUCIONAL**

Tenemos los siguientes:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanente en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma Institución.
- El Clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### ***2.3.2.6. DISCIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL CLIMA INSTITUCIONAL***

Gracias al estudio del Comportamiento Institucional que hizo Cibertec (2007). Señala que las siguientes disciplinas sociales, como: la Psicología, la Sociología, la Antropología y las Ciencias Políticas han dado contribuciones valiosas.

**A.- PSICOLOGÍA:** Trata de explicar, entender y muchas veces buscar cambiar el comportamiento de los individuos para hacerlos mejores. En las empresas, se aplica la Psicología institucional, cuya función es mejorar el clima de trabajo, mediante talleres motivacionales, anti estrés, diseño de tareas y puestos, entre otros, y hacer de los trabajadores individuos motivados y efectivos dentro de un clima de trabajo positivo.

**B.- SOCIOLOGÍA:** Se basa en el estudio de las relaciones de los individuos y retroalimentación constante con la sociedad. La Sociología se encarga del trabajo en grupo de las organizaciones, analizando temas como la comunicación, trabajo en equipo, dinámicas de grupo entre otras actividades.

**C.- ANTROPOLOGÍA:** Estudia las sociedades y culturas del hombre y sus relaciones con el medio. Implica analizar el comportamiento, hábitos y costumbres de individuos de distintas nacionalidades.

### ***2.3.2.7. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL***

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una microsociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de monitoreo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de los monitoreos organizacionales.

### ***2.3.2.7.1. Dimensiones del Clima Organizacional según Litwin y Stringer***

Quién ha estudiado el modelo citado es el Prof. Alexis Goncalvez, que expresa lo siguiente:

*“entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización.”*

*(GONCALVEZ; 1997)*

#### **1. ESTRUCTURA**

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.

*“La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.”*

*(GONCALVEZ; 1997)*

#### **2. RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)**

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autónomas.

Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión.

### **3. RECOMPENSA**

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

### **4. DESAFÍO**

Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar consciente de estos, aceptarlos y resistirlos.

### **5. RELACIONES**

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

### **6. COOPERACIÓN**

*“Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.” (GONCALVEZ; 1997)*

Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización.

## **7. ESTÁNDARES**

Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

## **8. CONFLICTOS**

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

## **9. IDENTIDAD**

“Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.” (GONCALVEZ; 1997)

La gratificación que produce la sincronía entre las metas individuales con aquellas pertenecientes a la organización, resulta un factor productor de armonía personal para los miembros de la institución que se refleja en el estado climático resultante. El modelo descrito puede representarse de la siguiente manera:

ILUSTRACIÓN 1. DIMENSIONES DE CLIMA INSTITUCIONAL SEGÚN LITWIN Y STRINGER



Alejandro Noboa "Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud" p. 16 (2014)

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Como ya se ha dicho las influencias producidas por el clima en principio no afectan a los valores que involucra a la cultura organizacional, pero es sabido que la permanencia de un tipo de clima durante un tiempo considerable puede generar una cultura de la organización, modificando progresivamente los valores de las personas. La importancia de esta información, como lo afirma RUIZ OLABUÉNAGA (1995), se basa en la comprobación realizada por diversos estudios de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de las personas, a través de las percepciones consolidadas que filtran la realidad como un verdadero lente y condicionan los niveles de motivación para el trabajo y rendimiento profesional, entre otros aspectos claves para el funcionamiento organizacional. Este enfoque permite obtener, mediante la aplicación de un cuestionario, una mirada representativa de las percepciones y sentimientos vinculados a determinadas estructuras y condiciones de la organización,

dispositivo que se puede mejorar incorporando al diseño algunas estrategias cualitativas como se ha hecho en el estudio que se presenta.

El mismo fue realizado en la Sociedad Médico Quirúrgica de Salto (en adelante Centro Médico o CAM) sobre un total de 150 funcionarios de plantilla.

#### ***2.3.2.7.2. Dimensiones del Clima Organizacional según Torres***

En su tesis “Clima laboral y conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud N°2 Fray Bartolomé de las Casas”, enfoca su atención en el entorno laboral, en el que da a conocer que los grupos de poder inciden en el ambiente laboral, permitiendo mejorar el nivel de atención y brindar un servicio de calidad. La hipótesis sobre las relaciones de poder que repercute de forma significativa en el ambiente de trabajo en el Área de Salud N° 2 “Fray Bartolomé de Las Casas, tiene un nivel alto de conflictividad que afecta el ambiente de trabajo, demostrando que no hay organización en el centro de labores. La tesis de investigación es descriptiva de método deductivo, el cual hace referencias particulares de hechos generales, tomando una muestra de 32 colaboradores del centro de salud de una población de 120, utiliza las encuestas, entrevistas y observación como técnica de recolección de datos. Como principales dimensiones de clima laboral toma lo siguiente:

- (1) Estructura
- (2) Responsabilidad
- (3) Riesgo
- (4) Recompensa
- (5) calidez y apoyo

Ahora, visualizaremos a los diferentes autores y su exposición de dimensiones de la variable clima institucional, estas dimensiones aportan en el análisis de comportamiento de la persona en su entorno laboral, mientras que la tabla N° 2 nos indica las diferencia que existe entre un clima positivo y clima negativo.

TABLA 7. DIMENSIONES DE CLIMA SEGÚN DIFERENTES AUTORES

CLÍO AMÉRICA 2011	Estructura
De acuerdo al estudio realizado, se encontró que el comportamiento del individuo en el grupo, no solo depende de sus características personales, sino también de la atmosfera o clima social en el que está inmerso. Para lo cual toma nueve dimensiones	Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Estándares Conflictos Identidad
WILLIAMS 2013	Estructura
Quienes indican que existen seis dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional	Responsabilidad individual Remuneración Riesgos y toma de decisiones Apoyo Tolerancia al conflicto
SANDOVAL 2004	Métodos de mando
Indican que las dimensiones de clima son ocho	Características motivacionales Procesos de comunicación Importancia de la interacción Características de los procesos de toma de decisiones Procesos de planificación Procesos de control Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento
PHILIP 1996	Identidad institucional
Menciona que son tres las dimensiones de clima organizacional	Relaciones interpersonales Dinámica institucional

Fuente: Recopilación de la dimensión clima institucional Chavarría Clima institucional p. 28 (2016)

TABLA 8. DIFERENCIAS ENTRE UN CLIMA POSITIVO Y NEGATIVO

Clima Positivo	Clima Negativo
Logro de resultados.	
Compromiso.	Inadaptación.
Poder.	Alta rotación.
Productividad.	Ausentismo.
Baja rotación.	Poca innovación.
Satisfacción.	Baja productividad.
Adaptación.	Desmotivación.
Innovación.	Poco compromiso.
Autonomía.	Apatía al trabajo.
Autocontrol.	

Fuente: Recopilación de la dimensión clima institucional Chavarría Clima institucional p. 29 (2016)

Los diferentes investigadores que han abordado el clima institucional u organizacional, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación más exacta del clima.

El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, son bastante heterogéneas puesto que se ven de 3 a 9 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en esta tabla. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica, que hay varias dimensiones comunes del clima institucional, señaladas por los investigadores, de las cuales tomamos las más convenientes para nuestro trabajo de investigación.

### ***2.3.2.7.3. Dimensiones colegidas***

#### **1. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL**

Son el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una institución educativa.

Está constituida por la infraestructura física cuya edificación debería considerar la calidad de suelo, la ubicación con respecto al sol, los vientos; la calidad de los materiales, didáctico o teóricos; y por último el mobiliario, su calidad de construcción, la distribución de espacios etc., los rasgos principales son:

- El espacio físico en la I.E.
- La ubicación de la I.E.
- El equipamiento de la I.E.
- La distribución del material educativo

#### **2. RELACIONES INTERPERSONALES**

Es el conjunto de las funciones y relaciones que determinan formalmente las atribuciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

El ambiente social son las instancias a crear y mantener entre los individuos relacionados cordialmente, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptados por todos y fundamentalmente en el reconocimiento y el aspecto de la personalidad humana.

A esta familiarización se llega con los siguientes aspectos:

- La motivación: es definida como la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales, también es considerada como el motor de los individuos dentro de una empresa y, por consiguiente, se convierte en la energía psicológica de la misma organización. La motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica

tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo.

- Convivencia: Comunicación entre directivos y colegas, se da practicando la comunicación buena y abierta al dialogo.
- Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenen las relaciones entre sus miembros.
- Liderazgo: Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal altamente líder e identificado con la organización

### **3. DINÁMICA INSTITUCIONAL**

- Eficiencia: una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados
- Disposición: se da cuando existe preocupación por el bienestar personal
- Cooperación: entre colegas y directivos, practicando el compañerismo

#### ***2.3.2.8. LA DIFERENCIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA***

##### ***LABORAL***

Imagine una empresa A donde hay un ambiente excelente para trabajar. La gente la pasa bien, se divierte, y tiene una buena actitud hacia los clientes. Pero, a pesar de tener una buena posición en un mercado, las cosas cambian cuando entra la empresa B con costos muchos más bajos y con un cultura de austeridad. Por otro lado, los clientes cambian sus hábitos de compra y se vuelven compradores más sensibles al precio. Poco a poco la empresa A baja sus ventas. Sin embargo su clima laboral sigue bien. Después de unos años, la empresa A baja sus ventas y márgenes, y queda cercana a la quiebra.

Entonces, ¿No es importante que una empresa tenga un clima de confianza y compromiso para triunfar? Sin duda que es importante. Esto es similar al funcionamiento de un automóvil. Un clima laboral de confianza es como el aceite del automóvil. Si nos falta aceite las piezas internas del motor se pueden fundir. Se generan fricciones innecesarias y el auto podría dejar de andar. Similarmente, si no existe un clima de confianza y compromiso se generan fricciones innecesarias entre las personas que pueden ocasionar que la empresa pierda competitividad en el mediano plazo. Pero, volviendo al automóvil, aún con un excelente lubricante, si lo conducen hacia un abismo, el auto igual se destrozará. Este es el caso descrito inicialmente, una empresa con un excelente lubricante o clima laboral pero con mala conducción estratégica. Lo que condujo la empresa al abismo fue su incapacidad de generar una estrategia competitiva y la carencia de una cultura organizacional que la soportase.

Existe mucha confusión entre los términos cultura y clima laboral. La mayoría de instrumentos para medir “el clima de una empresa” miden mucho más que la satisfacción del empleado con el trato de la empresa o su nivel de felicidad en el trabajo. También miden el nivel de confianza, respeto, justicia y orgullo, y las relaciones con los líderes en la organización. Sin duda que, sin importar cuál sea la estrategia de la empresa, tener un ambiente de respeto y confianza siempre es conveniente. Pero lo que nos ayuda a ser competitivos en las organizaciones es una cultura alineada con la estrategia de la empresa.

La cultura empresarial es el conjunto de valores y creencias que el personal realmente tiene incorporado en sus mentes y corazones.

Si la cultura de la empresa no está alineada con una buena estrategia, por más bueno que sea el clima laboral, a la empresa no le irá bien.

Por ejemplo, usted puede creer que para competir en su mercado es necesario que su empresa tenga una alta velocidad de innovación, que implemente productos más rápido que la competencia.

El pilar cultural de la “innovación” debe vivirse realmente en la empresa. Esto implica que en la empresa las personas deberán tener una serie de creencias y conductas como: valorar la toma de riesgos; tolerar los errores, trabajar en equipo y colaborar sin importar las jerarquías, tomar en serio el humor y ser flexibles ante el cambio, entre otras cosas. Un clima laboral de confianza apoya a la innovación pero no la garantiza. Para que el pilar cultural “innovación” pueda realmente vivirse en una organización se debe tener un plan donde todas las estrategias de recursos humanos estén alineadas con este pilar. Por ejemplo, se debe premiar, reconocer y bonificar económicamente la innovación; tener una organización más horizontal con procesos laterales que estimulen el trabajo en equipo y tener actividades de integración creativas que fomenten la ruptura de esquemas del personal, entre otras.

En su empresa, trabaje ambas variables el clima y la cultura y estará más preparado para enfrentar los retos de un entorno cada vez más competitivo.

## **2.4. BASES CONCEPTUALES**

### **2.4.1. MONITOREO PEDAGÓGICO**

Es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas.

#### ***2.4.1.1. MONITOREO***

Proceso de recojo de información por medio de la observación, que permitan comprobar el desempeño de las funciones.

#### **2.4.1.2. ACOMPAÑAMIENTO**

Es una estrategia de formación continua para el docente en servicio, centrada en la escuela, que busca mejorar la práctica pedagógica con participación de actores, monitor y docente

#### **2.4.1.3. DESEMPEÑO**

Se denomina desempeño al desempeño que una entidad o individuo tiene con respecto a un fin esperado.

#### **2.4.1.4. DOCENTE**

Individuo que realiza acciones referentes a la enseñanza, imparte sus conocimientos en base a una determinada ciencia

#### **2.4.1.5. ENFOQUE**

Se fundamenta en la teoría y se orienta en la doctrina, por ello el enfoque puede estar vigente en una determinada época, y en otra no, designándola como un análisis individual sobre un determinado hecho o fenómeno de la realidad.

#### **2.4.1.6. NORMAS DE CONVIVENCIA**

Las normas son acuerdos para la convivencia respetuosa y para el trato justo y solidario. Establecerlas en el aula con los estudiantes permitirá que sean conscientes de que se dan para regular las diferentes actividades del aula y establecer una mejor convivencia entre ellos.

#### **2.4.1.7. AULA**

El aula es el espacio donde se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje formal, independientemente del nivel académico o de los conocimientos impartidos en cada uno de ellos.

## **2.4.2. CLIMA INSTITUCIONAL**

El clima institucional o ambiente de trabajo es un factor determinante, puede facilitar los procesos organizacionales de gestión incentivando el cambio e innovación, además de ser el ambiente que se vive en una determinada institución generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización.

### ***2.4.2.1. MOTIVACIÓN***

La razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.

### ***2.4.2.2. EMPATÍA***

Significa entender lo que otras personas sienten, significa saberse poner en el lugar de las otras personas.

### ***2.4.2.3. HABILIDAD SOCIAL***

Significa orientarse hacia las personas, no mirar la vida como un espectador, no observar solo a las personas, sino hacer algo en común con ellas, entenderse con los demás, sentir alegría de estar entre la gente.

### ***2.4.2.4. RELACIONES INTERPERSONALES***

Una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

#### **2.4.2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL:**

El clima organizacional se refiere al conjunto de cualidades y características de una entidad.

#### **2.4.2.6. COMUNICACIÓN**

Es el proceso continuo y permanente de interrelación social. Es un principio de la administración con el fin de mejorar las interacciones entre los elementos que lo conforman.

#### **2.4.2.7. DESEMPEÑO**

Concepto integrador del conjunto de capacidades, actitudes y resultados obtenidos en el trabajo en un determinado período, por una persona o una institución.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según Sánchez. (1998) en relación a los objetivos de la investigación y la naturaleza del problema planteado, el tipo de investigación que corresponde a nuestro trabajo es de tipo **BÁSICA - SUSTANTIVA**, porque en base a sucesivas realidades presentadas, se nos permitió gradualmente, delimitar y precisar ambas variables, contribuyendo así, a la ampliación del conocimiento científico, creando nuevas teorías o modificando las ya existentes.

#### **3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

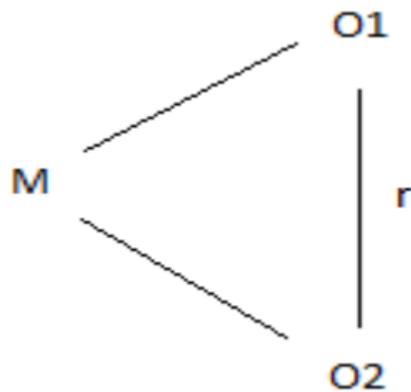
El alcance o nivel de estudio es **DESCRIPTIVO-EXPLICATIVO**, porque no solo se fijó la relación que existe entre la variable Monitoreo pedagógico y Clima institucional, sino cómo lo están. Entonces según Sánchez, es descriptivo porque fundamentalmente especifica una situación mediante su estudio, en una circunstancia temporo-espacial. Y es explicativo, porque se interpretó y contrastó la realidad de la variable Monitoreo pedagógico y Clima institucional

#### **3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación es **CORRELACIONAL – CAUSAL**, no experimental porque las variables, Monitoreo pedagógico y Clima institucional no fueron manejadas por nosotras las investigadoras. Al respecto Hernández, Fernández y Batista (2010), definen al diseño no experimental como un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se

dan en su contexto natural para después analizarlos. Y es correlacional – causal porque nuestro propósito fue describir las variables Monitoreo pedagógico y Clima institucional, analizando su influencia e interrelación, ya sea en términos correlacionales o en función a la relación causa-efecto.

*ILUSTRACIÓN 2. DISEÑO CORRELACIONAL ES EL SIGUIENTE*



(Fuente esquema de tipo de diseño tomado de Sánchez y Reyes 2002)

**Dónde:**

M: Muestra de estudio

O1: Monitoreo Pedagógico

O2: Clima institucional

r: Correlación entre las variables.

### 3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA 9. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	Escala Medición
<b>Monitoreo pedagógico</b>	Independiente	El monitoreo es una herramienta gerencial dirigida a verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación.	-Organización y condiciones del aula	Limpieza	1	SIEMPRE
				Organización	2-3	
				Ambiente	4	
			-Planificación o programación	Adaptación	5	NUNCA
				Desarrollo	6	
				Evaluación	7-8	
				-Desempeño en el aula	Participación	
			-Desempeño en el aula	Inclusión	10 - 11	NUNCA
				Didáctica	12	
<b>Clima institucional.</b>	Dependiente	El clima institucional o ambiente de trabajo es un factor determinante, puede facilitar los procesos organizacionales de gestión incentivando el cambio e innovación	- Estructura institucional	Infraestructura	13	SIEMPRE
				Mobiliario	14	
			-Relaciones interpersonales	Materiales	15	A VECES
				Liderazgo	16	
				Convivencia	17-18	
			-Dinámica institucional	Motivación	19	NUNCA
				Cooperación	20-22	
				Eficiencia	21	
				Disposición	23	

(Fuente elaboración propia)

TABLA 10. VARIABLE INDEPENDIENTE: MONITOREO PEDAGÓGICO

VARIABLE	DIMENSIÓN	ALTERNATIVA	ÍNDICE
<b>MONITOREO PEDAGÓGICO</b>	Organización y condiciones del aula	SIEMPRE	2
		A VECES	1
		NUNCA	0
	Planificación o programación	SIEMPRE	2
		A VECES	1
		NUNCA	0
	Desempeño en el aula	SIEMPRE	2
		A VECES	1
		NUNCA	0

(Fuente elaboración propia)

TABLA 11. VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA INSTITUCIONAL

VARIABLE	DIMENSIÓN	ALTERNATIVA	ÍNDICE
<b>CLIMA INSTITUCIONAL</b>	Identidad institucional	SIEMPRE	2
		A VECES	1
		NUNCA	0
	Relaciones interpersonales	SIEMPRE	2
		A VECES	1
		NUNCA	0
	Dinámica institucional	SIEMPRE	2
		AVECES	1
		NUNCA	0

(Fuente elaboración propia)

### 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.5.1. POBLACIÓN

La población está constituida por el personal docente y directivo de la Institución Educativa mixta Imperio John Locke que hace una totalidad de 50 personas

TABLA 12. POBLACIÓN

PERSONAL		CANTIDAD	PORCENTAJES
DOCENTES	FEMENINO	28	53%
	MASCULINO	14	27%
DIRECTOR	FEMENINO	00	0%
	MASCULINO	02	7%
ADMINISTRATIVO	FEMENINO	00	0%
	MASCULINO	06	13%
TOTAL:		50	100%

(Fuente elaboración propia)

#### 3.5.2. MUESTRA

La muestra a investigar es de tendencia no probabilística (ya que es menor de 100) por ello se aplicará la metodología censal y tomará como muestra a 30 docentes de investigación.

### 3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el trabajo de investigación se utilizó como técnicas e instrumentos siguientes:

TABLA 13. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Revisión documentaria	➤ Documentos oficiales de evaluación de aprendizajes ➤ Actas
2. Observación	➤ Observación directa
3. Cuestionario	➤ Encuesta a los docentes
4. Técnicas estadísticas	➤ Media aritmética

(Fuente elaboración propia)

### 3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

El análisis e interpretación de datos se realizó a través del enfoque cuantitativo porque se utilizó la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.4.)

Los resultados se presentaron en sus correspondientes cuadros y gráficos con su respectivo análisis.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS

Una tabla colectiva de datos, fue lo primero que se desarrolló por cada ítem, de cada dimensión, estableciendo de esta manera las frecuencias con los porcentajes. Consiguientemente, mediante la ayuda de la hoja electrónica Excel Versión 2016 y del Software estadístico SPSS Versión 25, se pudo elaborar los gráficos tipo barra. La aplicación del cuestionario, tuvo los siguientes pasos: invitación, sensibilización y aplicación de dicha evaluación, por el personal docente y directivo de la Institución Educativa mixta Imperio John Locke, consiguientemente se dieron las indicaciones correspondientes, la aplicación del instrumento tuvo una duración de 20 minutos aproximadamente y se verificó la cantidad docentes y personal administrativo además de sus respectivas opiniones al término de su aplicación y finalización del instrumento. De esta manera se buscó determinar si el monitoreo pedagógico influye significativamente en el clima institucional, de esta forma poder corroborar las hipótesis que se habían planteado en la presente investigación.

#### 4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL

##### 4.2.1 ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DE AULA

TABLA 14. LIMPIEZA EN EL AULA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	21	70,0	70,0
	A veces	9	30,0	30,0
	Nunca	0	0	00,0
	Total	30	100,0	100,0

(Fuente elaboración propia)

### Interpretación:

En la figura N° 03 se puede observar que la limpieza en el aula es la más adecuada permitiendo desarrollar las actividades académicas de forma tranquila con un 70 % afirmando que siempre la limpieza en el aula es lo adecuado, por otro lado, un 30% afirma que a veces la limpieza en el aula puede contribuir a que las actividades académicas se realicen de forma tranquila

Por tanto, se puede afirmar que los docentes de la institución educativa consideran que la limpieza en el aula es factor importante para el desarrollo de las clases de esta manera el estudiante tendrá más aprensión de los conocimientos que se imparten en el aula.

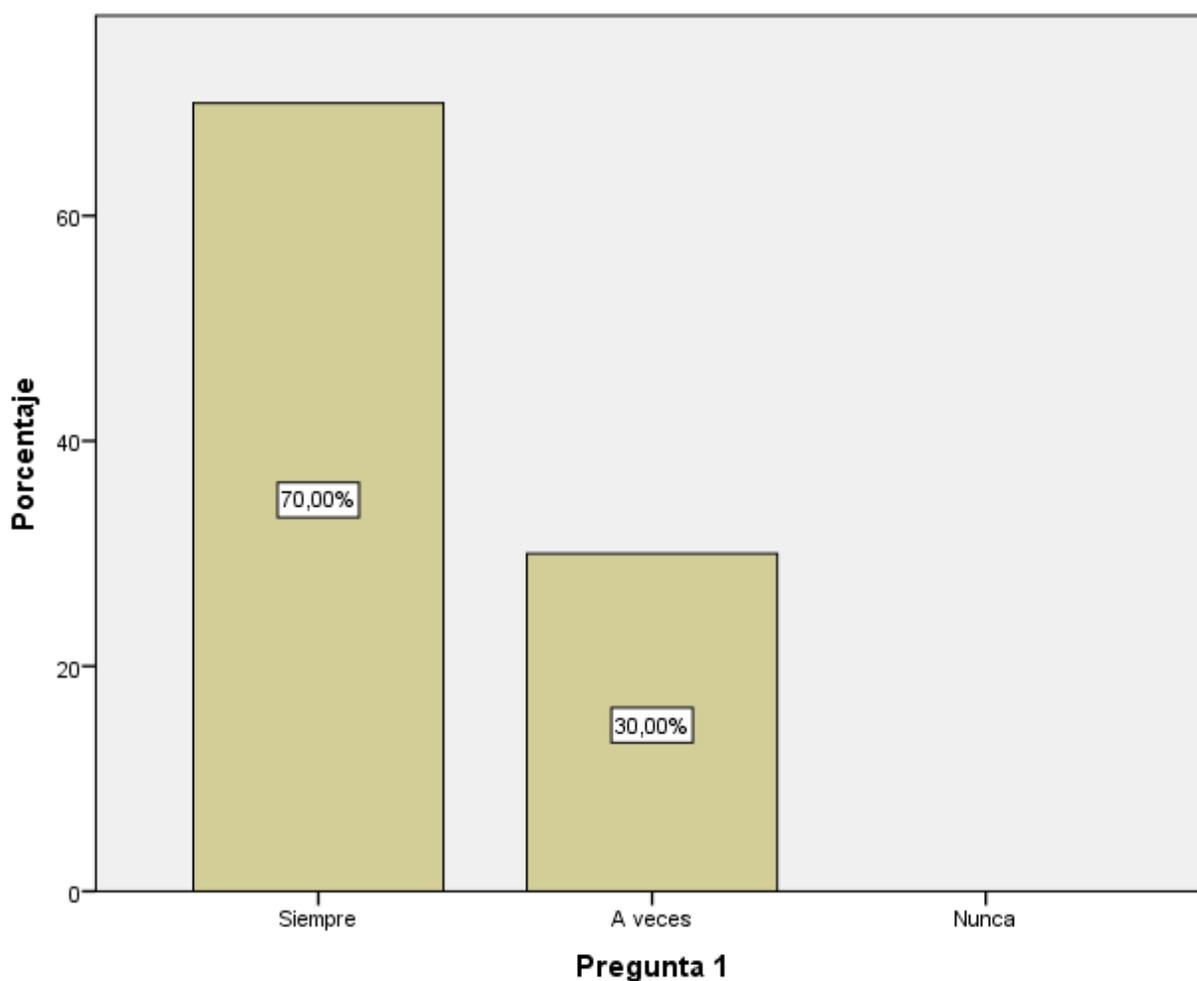


ILUSTRACIÓN 3. LIMPIEZA EN EL AULA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)

TABLA 15. *NORMAS DE CONVIVENCIA*

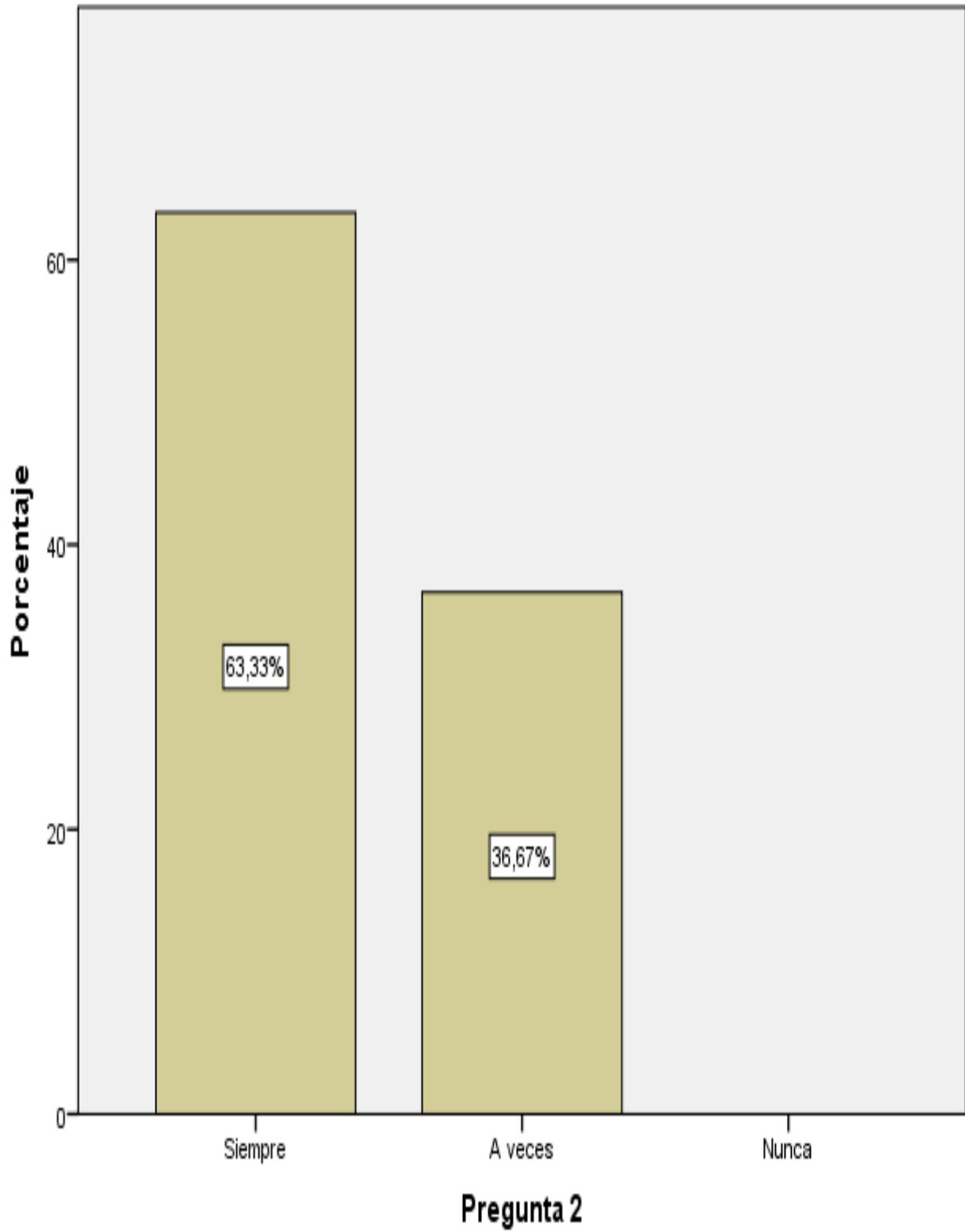
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Vá lido</b>	<b>Siempre</b>	19	63,3	63,3	63,3
	<b>A veces</b>	11	36,7	36,7	36,7
	<b>Nunca</b>	0	0	0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración Propia)

### **Interpretación:**

En la figura N° 04 se puede observar las normas de convivencia y el cuadro de responsabilidades son evaluados frecuentemente un 63.3% considera que siempre las normas de convivencia y responsabilidades son evaluadas frecuentemente, un 36.7% considera que a veces siempre las normas de convivencia y responsabilidades son evaluadas frecuentemente.

Se llega a la conclusión que el personal docente de la institución educativa considera que las normas de convivencia y responsabilidades son evaluadas frecuentemente lo cual permitirá que se tenga un panorama constante y real del estudiante esto podrá ayudar a identificar las falencias y habilidades de cada alumno.



*ILUSTRACIÓN 4. NORMAS DE CONVIVENCIA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

*TABLA 16. DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO*

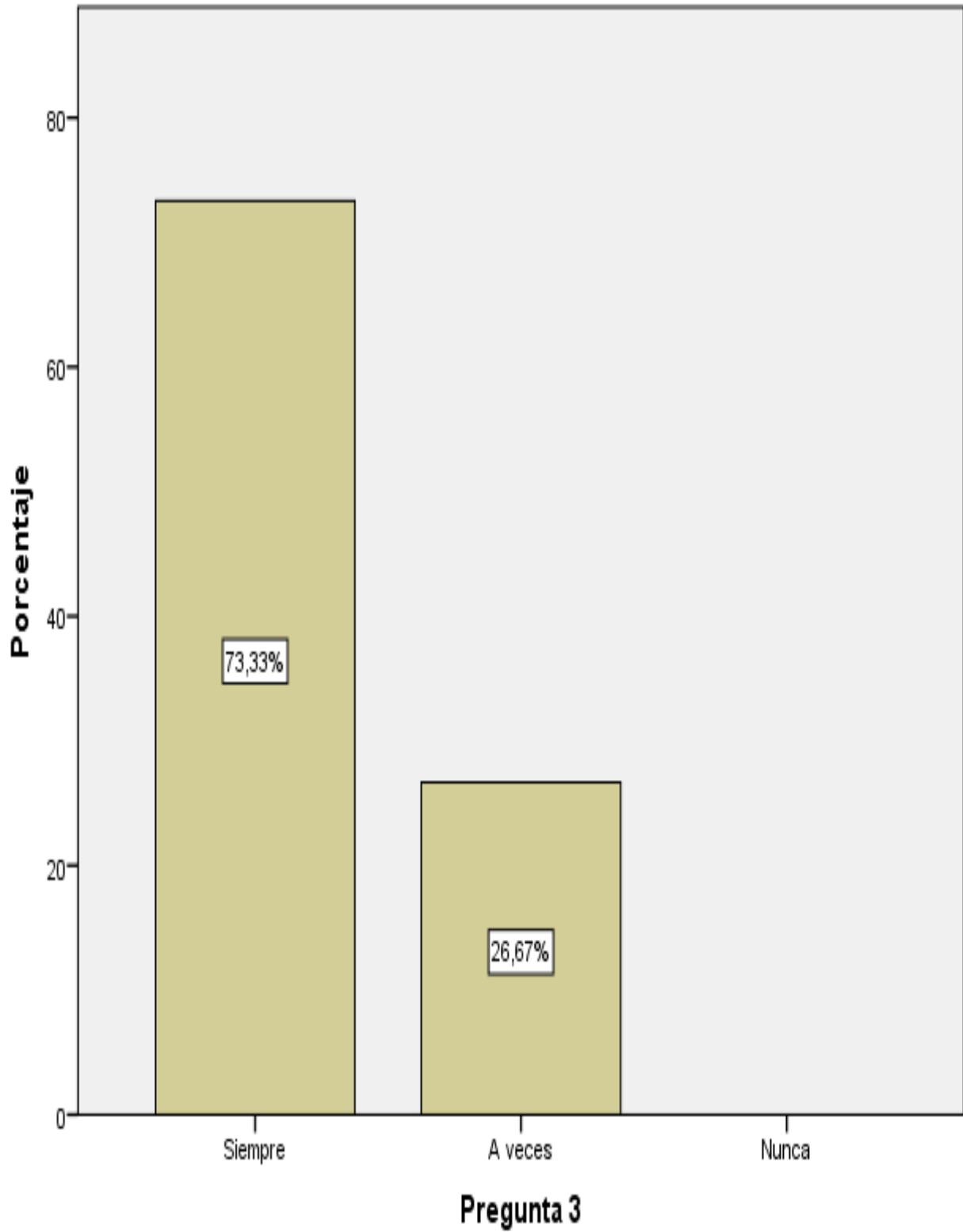
		<b>Frecu</b> <b>encia</b>	<b>Porcen</b> <b>taje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje</b> <b>acumulado</b>
	<b>Siempre</b>	22	73,3	73,3	73,3
<b>V</b>	<b>A veces</b>	8	26,7	26,7	26,7
<b>álido</b>	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 05 se puede observar que la distribución del mobiliario es adecuada para realizar trabajos en grupo durante las horas de clase un 73.3% considera que siempre la distribución del mobiliario es adecuada, un 26.7% considera que a veces la distribución del mobiliario es adecuada realizar trabajos en grupo durante las horas.

Por tanto, se puede afirmar que cuando se tiene una buena distribución de mobiliario será adecuado para realizar diversos trabajos en las horas de clases, esto será de beneficio absoluto para los estudiantes para que puedan aprender y tener mayor conocimiento de las cosas que se trabaja en el salón.



*ILUSTRACIÓN 5. DISTRIBUCIÓN DEL MOBILIARIO (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

TABLA 17. AMBIENTACIÓN DEL AULA

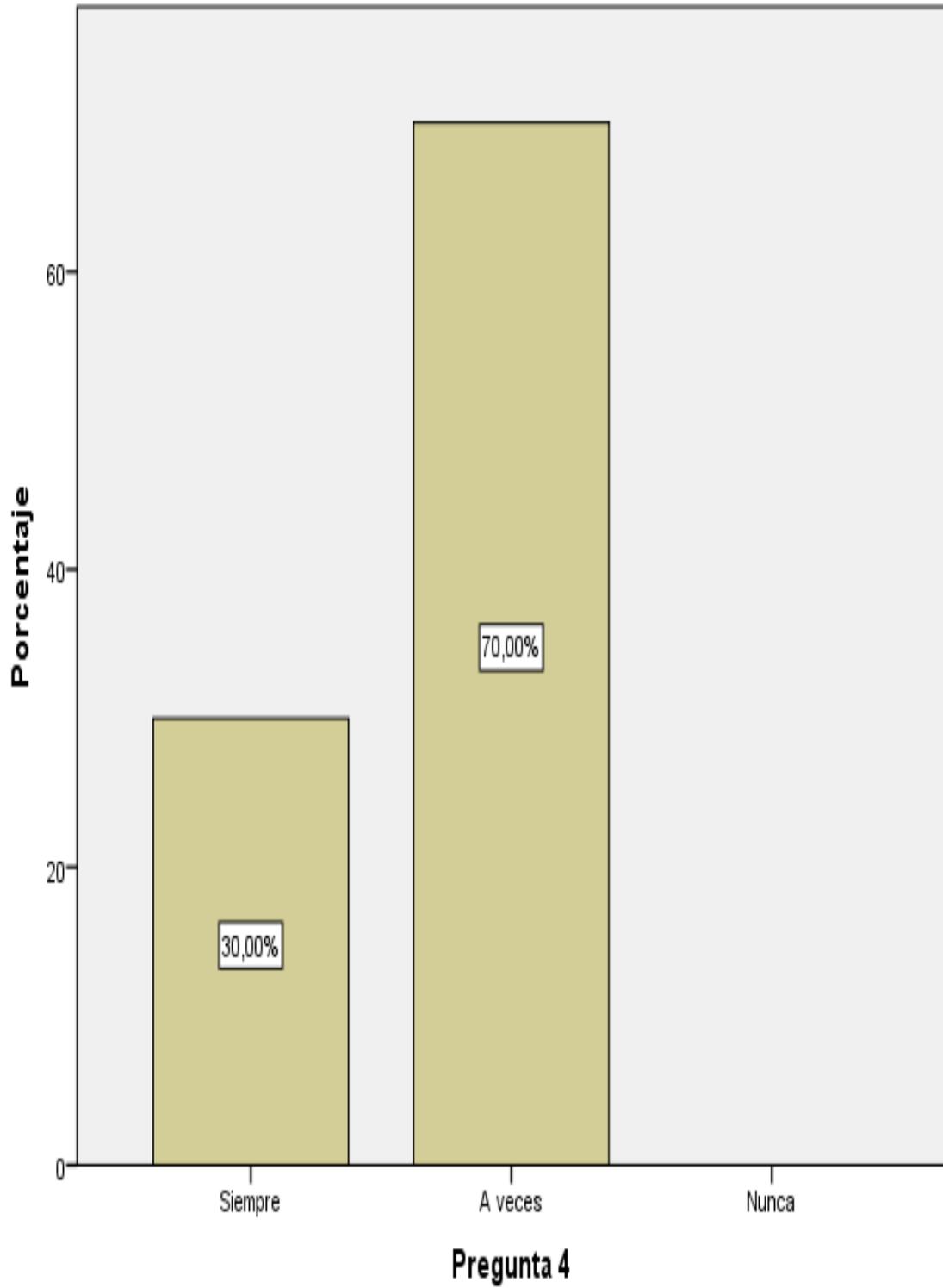
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	<b>Siempre</b>	9	30,0	30,0	30,0
<b>v</b>	<b>A veces</b>	21	70,0	70,0	70,0
<b>álido</b>	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente Propia)

### Interpretación:

En la figura N° 06 se puede observar que la ambientación del aula tiene relación con las actividades de la unidad didáctica un 30 % considera que siempre la ambientación del aula tiene relación con las actividades, un 70 % considera que a veces la ambientación del aula tiene relación con las actividades.

Se considera que la ambientación del aula no tiene una relación con actividades de la unidad didáctica por ello que el personal docente de la institución educativa cree que el tener un aula ambiente no incrementara el conocimiento de los alumnos por lo cual las unidades didácticas podrán desarrollarse sin complicaciones.



*ILUSTRACIÓN 6. AMBIENTACIÓN DEL AULA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

## 4.2.2 PLANIFICACIÓN O PROGRAMACIÓN

TABLA 18. PROGRAMACIÓN CURRICULAR

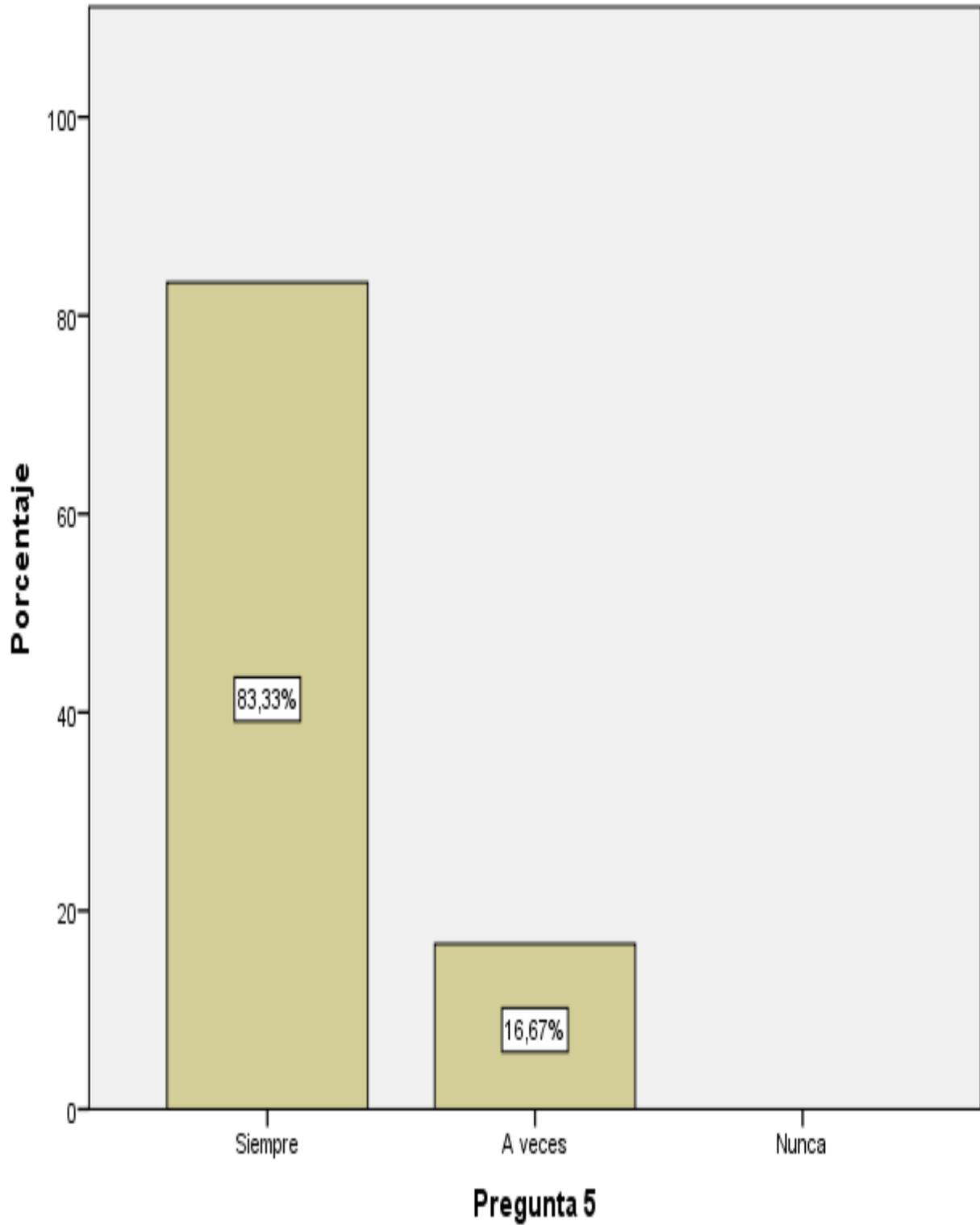
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
v álido	Siempre	25	83,3	83,3	83,3
	A veces	5	16,7	16,7	16,7
	Nunca	0	,0	,0	00,0
	Total	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

### Interpretación:

En la figura N° 07 se puede observar que la programación curricular analizado con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula un 73.3% considera que siempre la programación curricular es analizada con sus colegas, un 16.7% considera que a veces la programación curricular es analizada con sus colegas.

Por lo tanto, se puede decir que la programación curricular no solo es elaboración de un selecto grupo de docentes muy por el contrario es desarrollado por todo el personal docente en una asamblea general o reunión donde cada docente da sus puntos para la programación curricular, ya que los beneficiarios directos son los alumnos



*ILUSTRACIÓN 7. PROGRAMACIÓN CURRICULAR (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

TABLA 19. *CONTENIDOS DE LA ENSEÑANZA EN EL MARCO CURRICULAR*

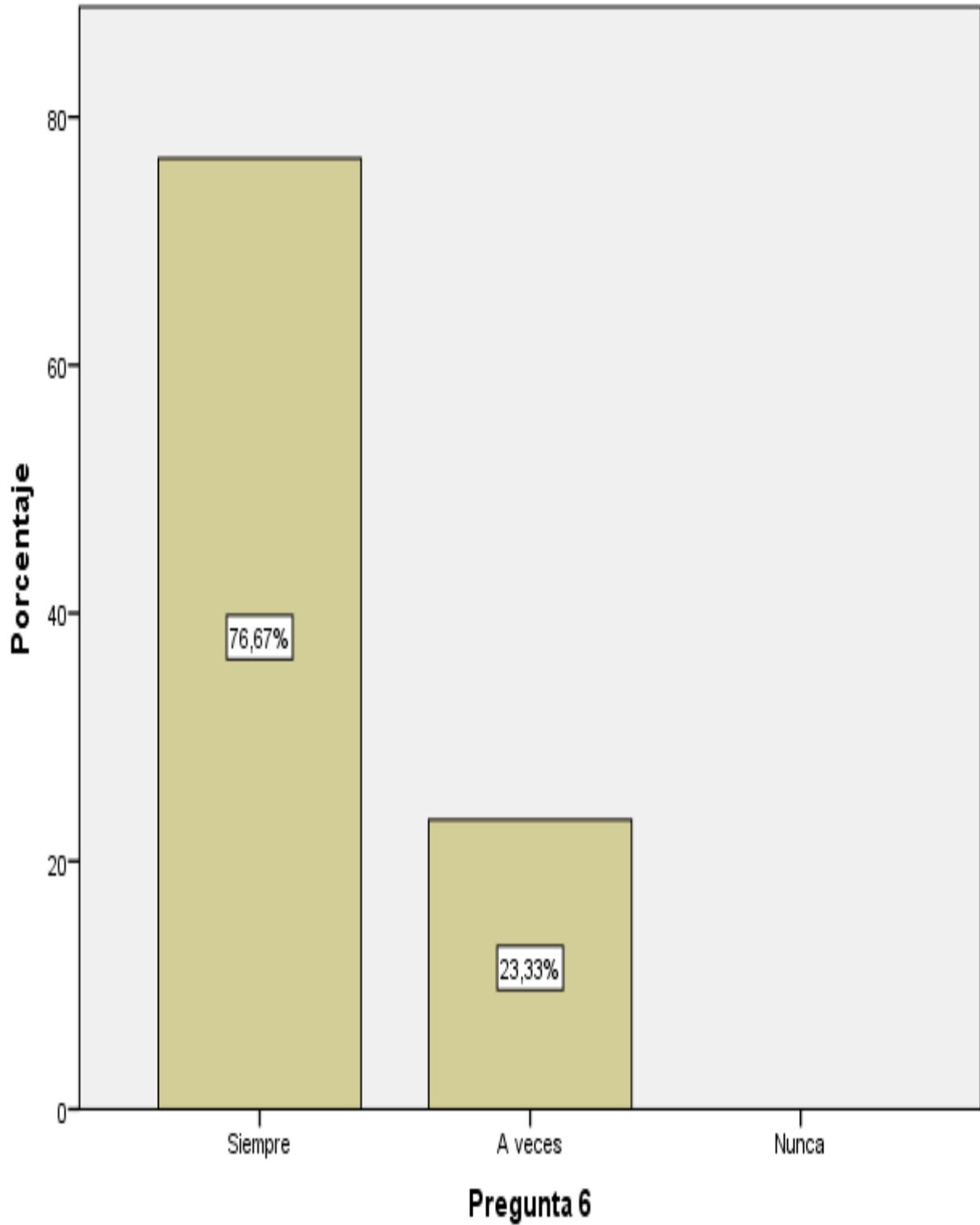
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>V</b> <b>álido</b>	<b>Siempre</b>	23	76,7	76,7	76,7
	<b>A veces</b>	7	23,3	23,3	23,3
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

### **Interpretación:**

En la figura N° 08 se puede observar que la selección de los contenidos de la enseñanza en el marco curricular actualizado un 76.7% considera que siempre selección de los contenidos de la enseñanza en el marco curricular actualizado, un 16.7% considera que a veces la selección de los contenidos de la enseñanza en el marco curricular actualizado

Los docentes de la institución educativa para selección de sus contenidos están utilizando el marco curricular actualizado por tanto se puede observar que existe una preocupación por parte de los docentes en el que los alumnos estén orientados a través del marco curricular actualizado.



*ILUSTRACIÓN 8. CONTENIDOS DE LA ENSEÑANZA EN EL MARCO CURRICULAR (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

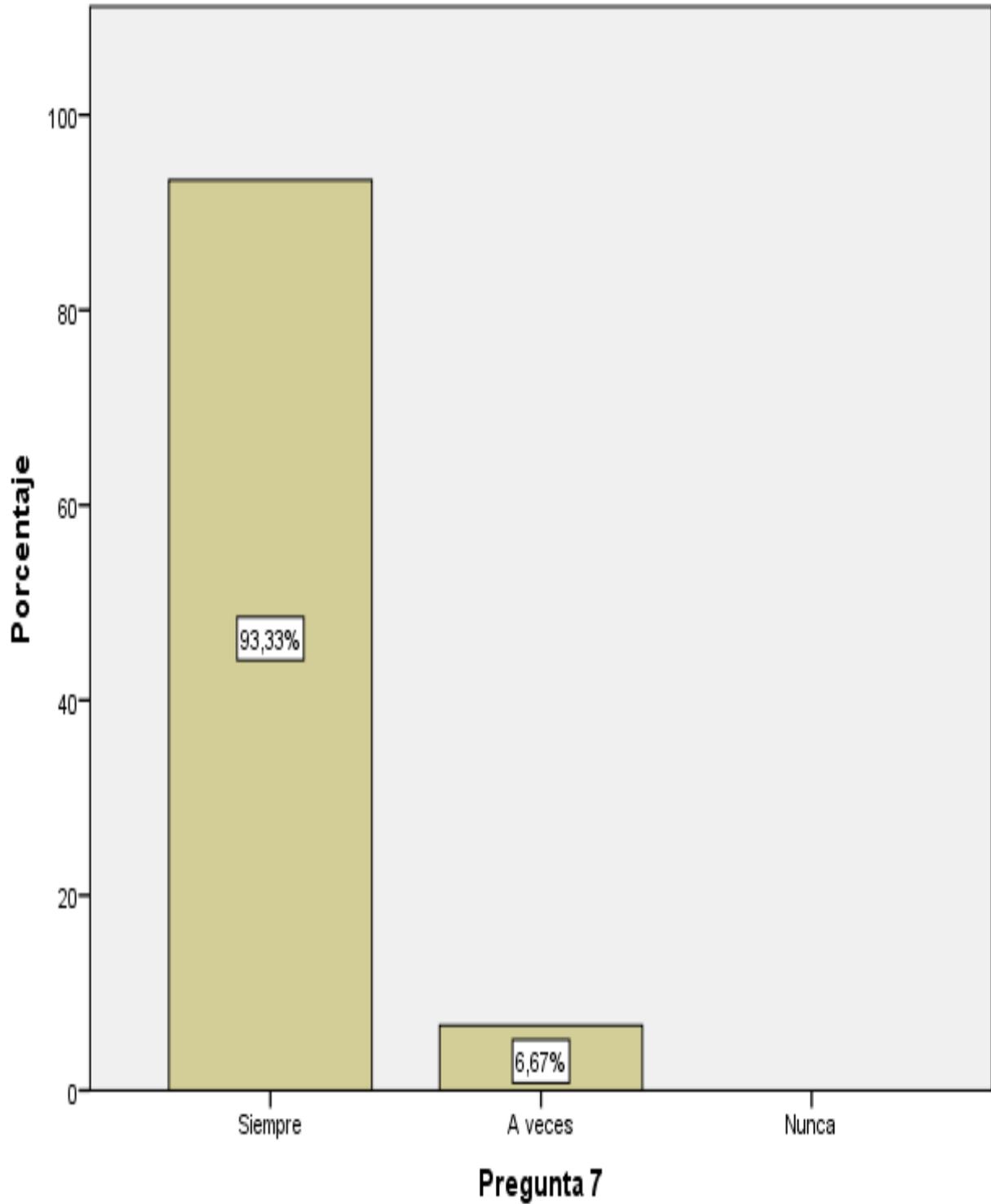
*TABLA 20. INSTRUMENTOS VÁLIDOS PARA EVALUAR EL AVANCE Y LOGROS EN EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y GRUPAL DE LOS ESTUDIANTES*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>v</b> <b>álido</b>	<b>Siempre</b>	28	93,3	93,3	93,3
	<b>A veces</b>	2	6,7	6,7	6,7
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(fuente elaboración propia)

### **Interpretación:**

En la figura N° 09 se puede observar que utilizan instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes un 93.3% considera que siempre utiliza instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual, un 6.7% considera que a veces utilizan instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual. El personal docente siempre utiliza instrumentos válidos para el avance para obtener logros individuales y grupal de los estudiantes por tanto se puede concluir que el personal contratado de la institución educativo está empeñado por mejorar las técnicas para mejorar los resultados en las sesiones de clases que ellos imparten.



*ILUSTRACIÓN 9. INSTRUMENTOS VÁLIDOS PARA EVALUAR EL AVANCE Y LOGROS EN EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL Y GRUPAL DE LOS ESTUDIANTES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

TABLA 21. RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EVALUACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES

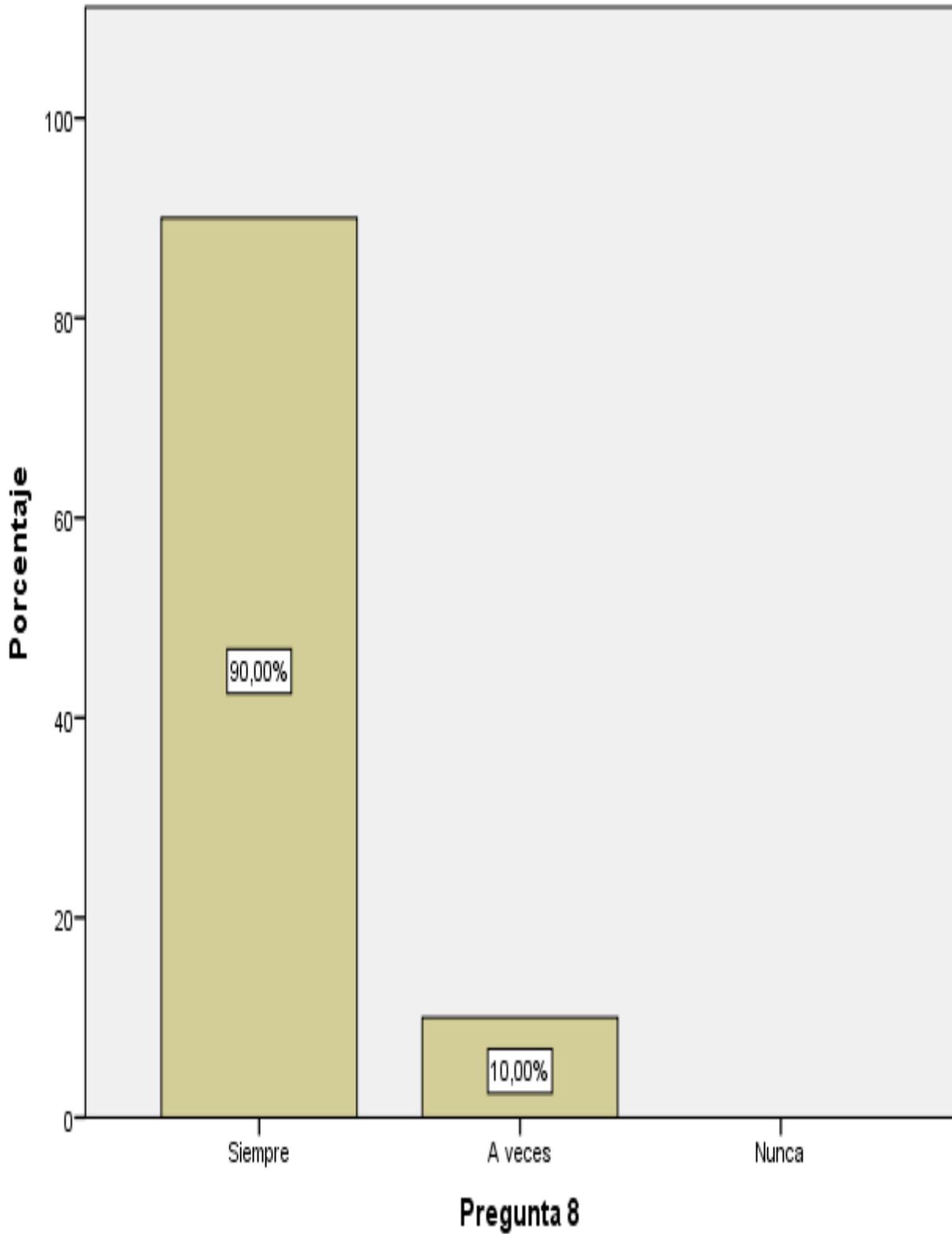
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
v álido	<b>Siempre</b>	27	90,0	90,0	90,0
	<b>A veces</b>	3	10,0	10,0	10,0
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 10 se puede observar que los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna un 73.3% considera que siempre sistematizan los resultados obtenidos en las evaluaciones, un 26.7% considera que a veces sistematizan los resultados obtenidos en las evaluaciones.

Los docentes siempre sistematizan los resultados que obtienen a través de las evaluaciones de esta manera se mide es el espíritu que anima el proceso de evaluación, que va de la mano con los estándares y con los planes de mejoramiento; entre sí se alimentan, al medir la pertinencia de los conocimientos adquiridos y formular acciones con base en los resultados.



*ILUSTRACIÓN 10. RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS EVALUACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

### 4.2.3 DESEMPEÑO EN EL AULA

TABLA 22. INCENTIVA Y MOTIVA A SUS ALUMNOS PARA QUE PARTICIPEN ACTIVAMENTE EN EL DESARROLLO

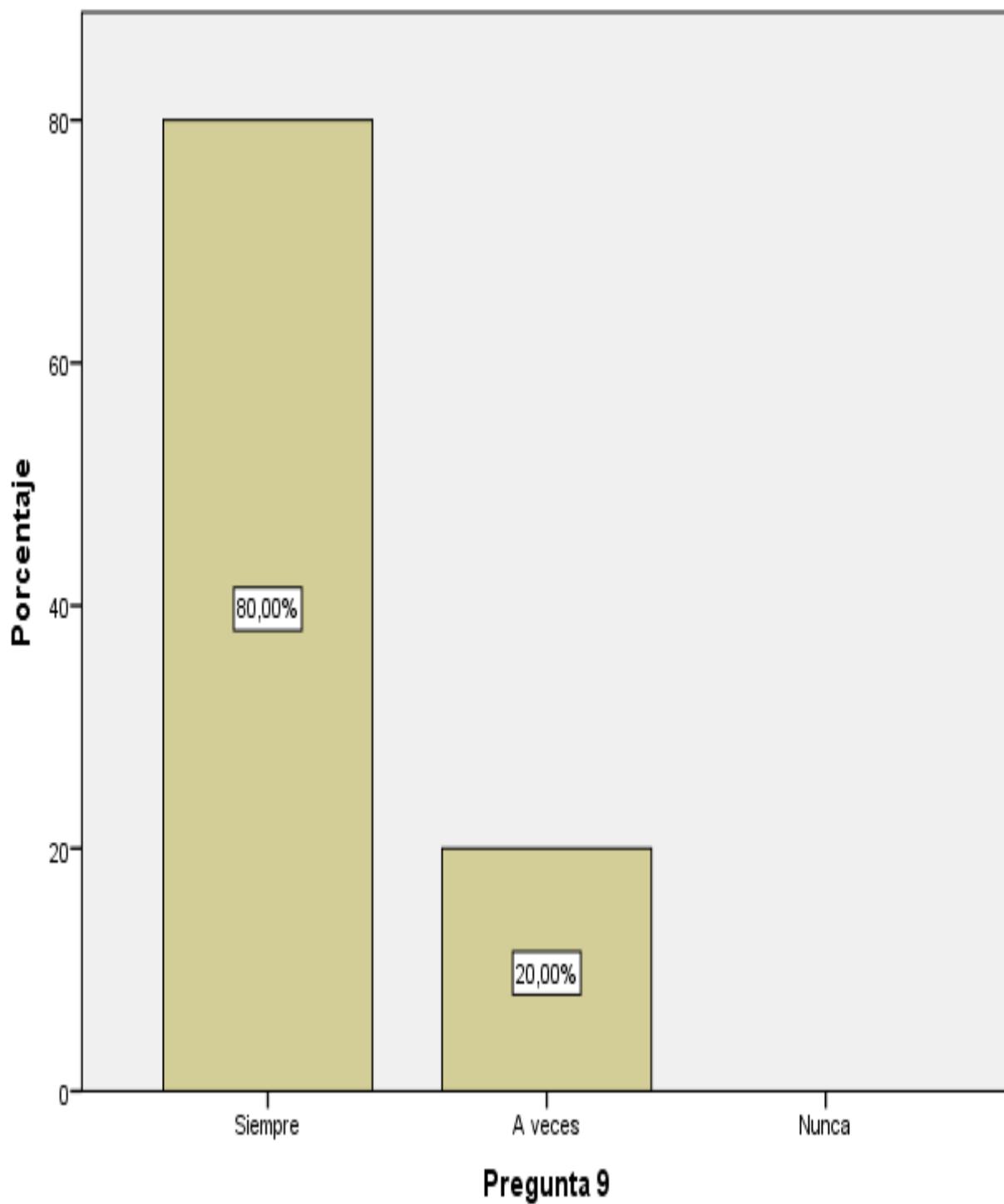
		Frec uencia	Porcentaj e	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
v álido	Siempre	24	80,0	80,0	80,0
	A veces	6	20,0	20,0	20,0
	Nunca	0	,0	,0	00,0
	Total	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración Propia)

#### Interpretación:

En la figura N° 11 se puede observar que incentivan y motivan a sus alumnos para que participen activamente en el desarrollo un 80 % considera que siempre incentivan y motivan a sus alumnos para que participen activamente en el desarrollo, un 20% considera que a veces incentivan y motivan a sus alumnos para que participen activamente en el desarrollo.

Los docentes deben de fomentar en los alumnos la motivación adecuada suscitando el interés y sintonizando con sus deseos de autonomía, progreso, reconocimiento o, sencillamente, bienestar (motivación inicial). Posteriormente, hemos de gestionar todo el proceso de forma que se puedan alcanzar los objetivos planteados facilitando estrategias para afrontar las diversas tareas (motivación para el logro).



*ILUSTRACIÓN 11. INCENTIVA Y MOTIVA A SUS ALUMNOS PARA QUE PARTICIPEN ACTIVAMENTE EN EL DESARROLLO (FUENTE ELABORACION PROPIA)*

*TABLA 23. DEMUESTRA CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES, SOCIOCULTURALES DE SUS ESTUDIANTES*

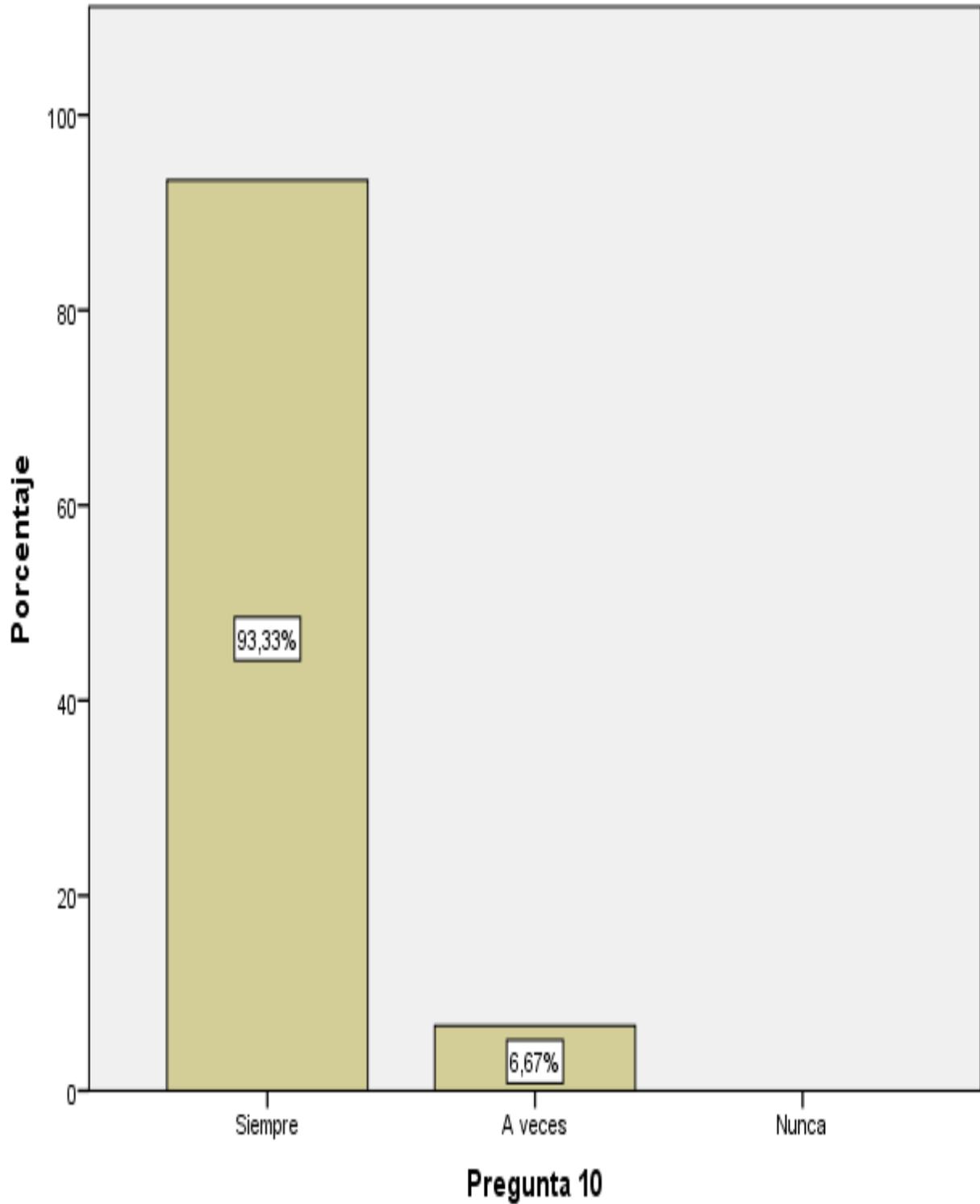
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>V</b> <b>álido</b>	<b>Siempre</b>	28	93,3	93,3	93,3
	<b>A veces</b>	2	6,7	6,7	6,7
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 12 se puede observar el personal docente demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales de sus estudiantes un 93.3 % considera que siempre demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales de sus estudiantes, un 20% considera que a veces demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales de sus estudiantes.

En conclusión, la mayoría del personal docente de la institución educativa demuestra un demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales de sus estudiantes esto ayuda a que puedan desenvolver las capacidades y habilidades de los estudiantes.



*ILUSTRACIÓN 12. DEMUESTRA CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES, SOCIOCULTURALES DE SUS ESTUDIANTES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

*TABLA 24. GENERA RELACIONES DE RESPETO Y COOPERACIÓN CON LOS ESTUDIANTES DE CONDICIONES ESPECIALES*

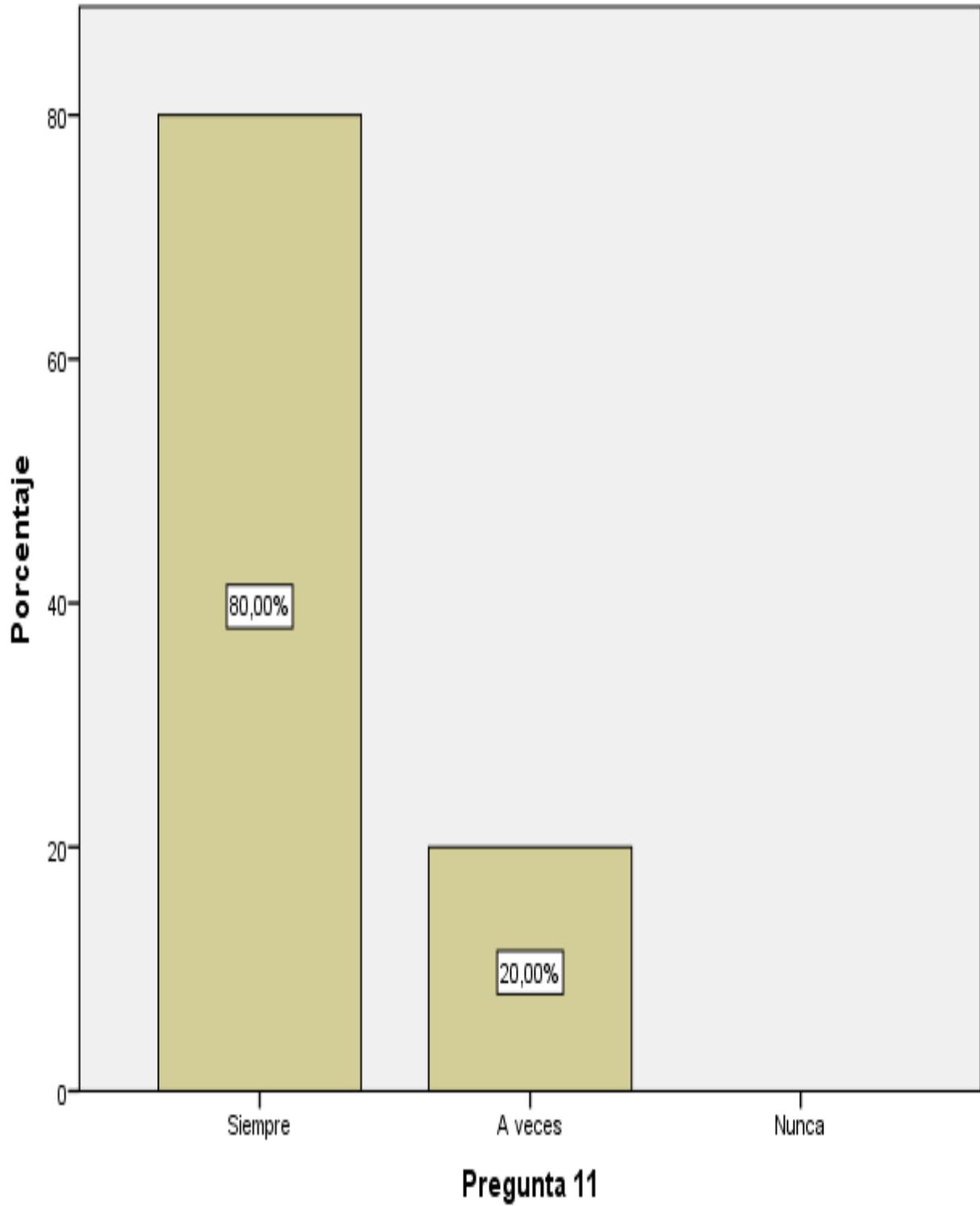
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>v</b> <b>álido</b>	<b>Siempre</b>	24	80,0	80,0	80,0
	<b>A veces</b>	6	20,0	20,0	20,0
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

### **Interpretación:**

En la figura N° 13 se puede observar que se genera relaciones de respeto y cooperación con los estudiantes de condiciones especiales un 86.7 % considera que siempre se genera relaciones de respeto y cooperación con los estudiantes de condiciones especiales, un 13.3 % considera que a veces se genera relaciones de respeto y cooperación con los estudiantes de condiciones especiales.

Debido a esta situación se manifiesta que en la institución educativa se enfoca a retomar y analizar el concepto del respeto, cuya práctica fortalece el sano desarrollo del ser humano y que no sólo ayuda a los pequeños se familiaricen con él, sino que además los buenos ejemplos de sus padres y maestros los adquieran para lograr una buena formación que conduzca al éxito y a la creación de un ser extraordinario.



*ILUSTRACIÓN 13. GENERA RELACIONES DE RESPETO Y COOPERACIÓN CON LOS ESTUDIANTES DE CONDICIONES ESPECIALES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

*TABLA 25.*  
*UTILIZA RECURSOS Y TECNOLOGÍAS DIVERSAS Y ACCESIBLES EN*  
*FUNCIÓN DEL PROPÓSITO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE*

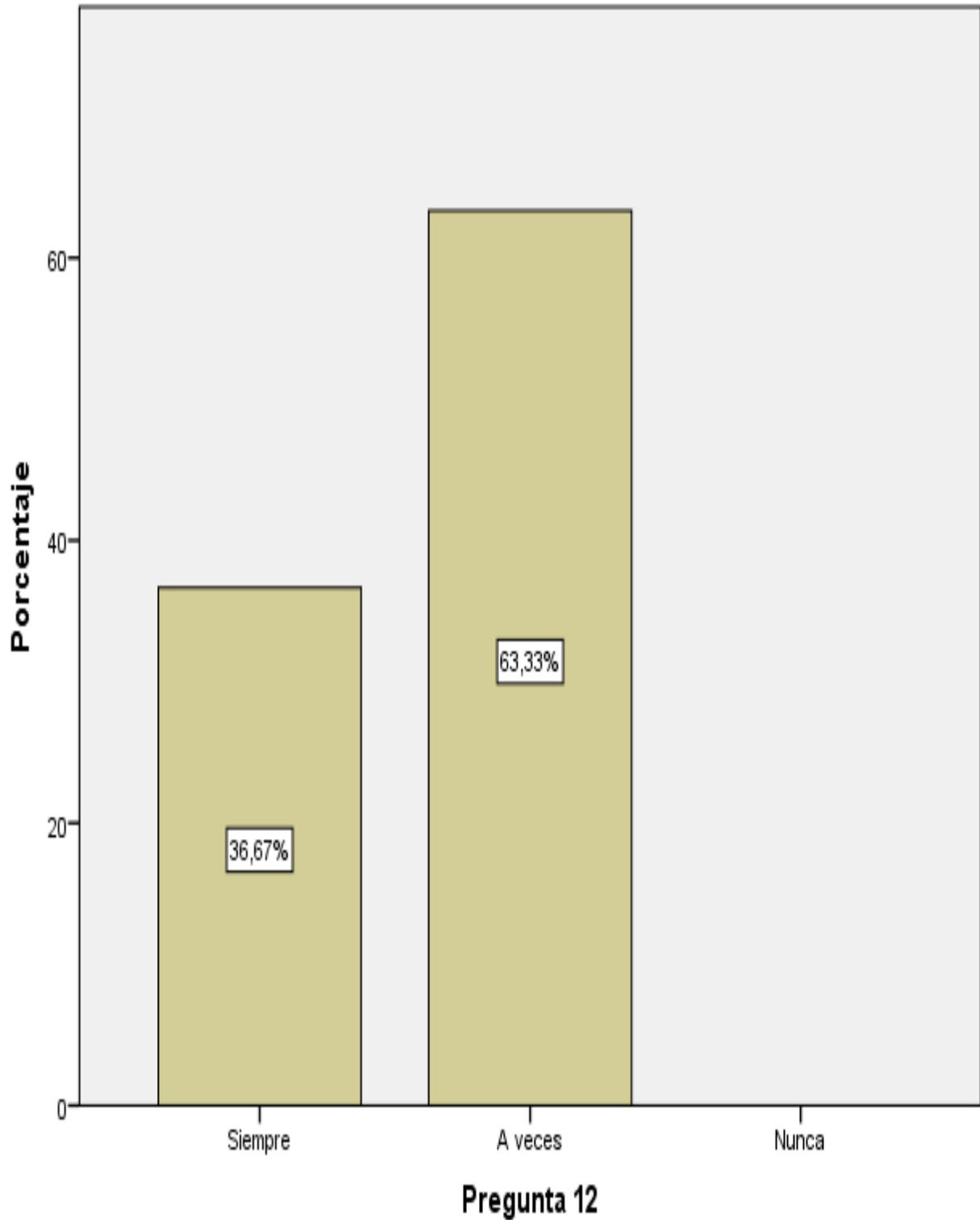
		<b>Frecu</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
		<b>encia</b>		<b>válido</b>	<b>acumulado</b>
<b>V</b> <b>álido</b>	<b>Siempre</b>	11	36,7	36,7	36,7
	<b>A veces</b>	19	63,3	63,3	63,3
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 14 se puede observar que utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles en función del propósito de la sesión de aprendizaje un 36.7 % considera que siempre utilizan recursos y tecnologías diversas y accesibles en función del propósito de la sesión de aprendizaje, un 63.3 % considera que a veces utilizan recursos y tecnologías diversas y accesibles en función del propósito de la sesión de aprendizaje.

El personal docente considera que a veces se utilizan recursos y tecnologías diversas y accesibles en función del propósito de la sesión de aprendizaje esto dificulta muchas veces en las sesiones impartidas ya que al no contar con el material las sesiones son captadas por los alumnos generando pérdidas para el conocimiento de los alumnos.



*ILUSTRACIÓN 14. UTILIZA RECURSOS Y TECNOLOGÍAS DIVERSAS Y ACCESIBLES EN FUNCIÓN DEL PROPÓSITO DE LA SESIÓN DE APRENDIZAJE (FUENTE ELABORACION PROPIA)*

#### 4.2.4 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

TABLA 26. LA INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO DE SU INSTITUCIÓN ES ADECUADA

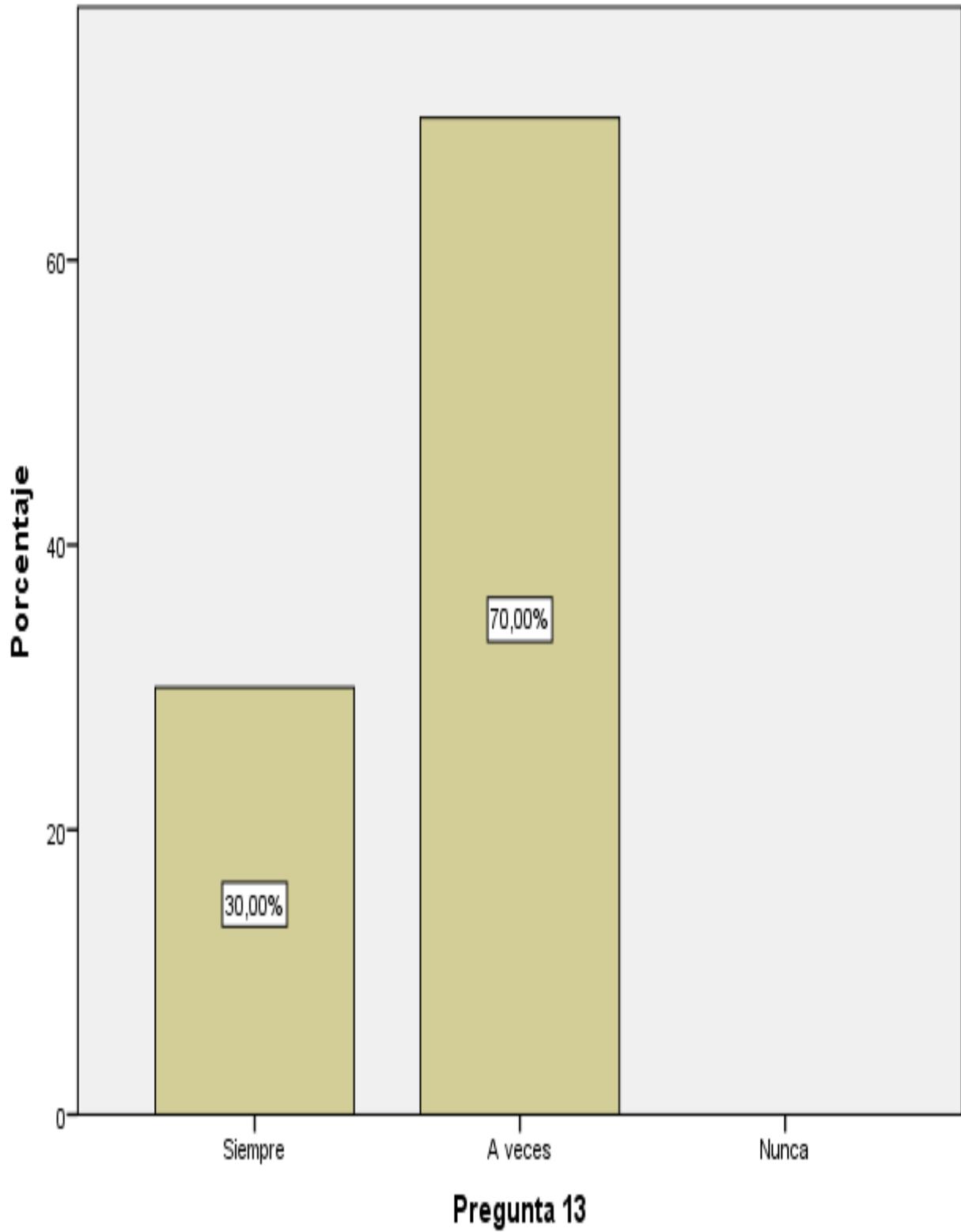
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Siempre</b>	9	30,0	30,0	30,0
<b>A veces</b>	21	70,0	70,0	70,0
<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

#### Interpretación:

En la figura N° 15 se puede observar que la infraestructura y mobiliario de su institución es adecuada para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje un 30 % considera que siempre la infraestructura y mobiliario de su institución es adecuada, un 70% considera que a veces la infraestructura y mobiliario de su institución es adecuada.

En conclusión, se considera que, si no se tiene una buena infraestructura y mobiliario dentro de una institución educativa dificultara para el desarrollo de las sesiones de las clases, por tanto, el docente y los alumnos se sentirán frustrados por el ambiente en donde se desarrollan sus clases.



*ILUSTRACIÓN 15. LA INFRAESTRUCTURA Y MOBILIARIO DE SU INSTITUCIÓN ES ADECUADA (FUENTE ELABORACION PROPIA)*

*TABLA 27. ADMINISTRAR EL ESPACIO DEL AULA PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR DE SUS ALUMNOS*

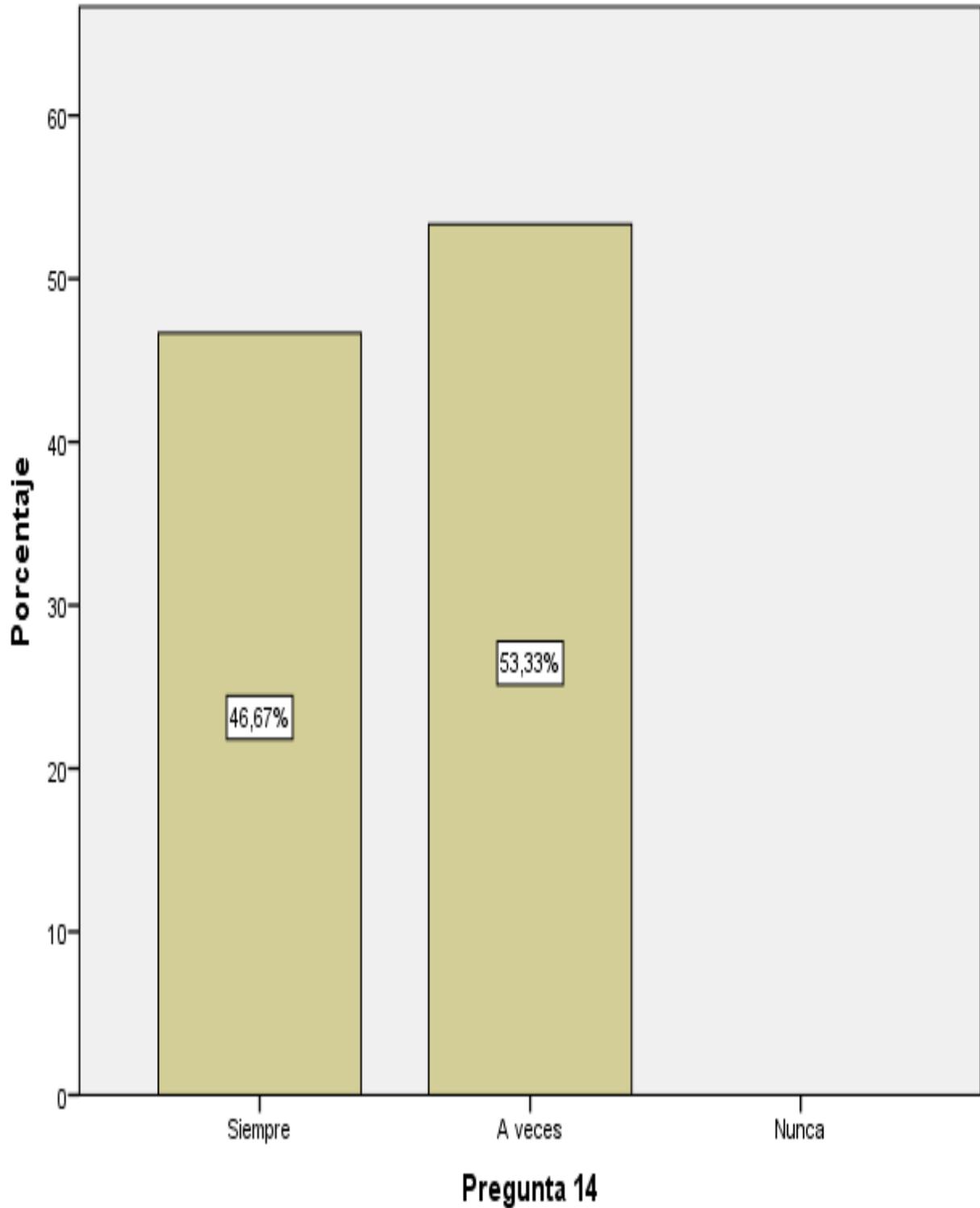
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>V</b> <b>álido</b>	<b>Siempre</b>	14	46,7	46,7	46,7
	<b>A veces</b>	16	53,3	53,3	53,3
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 16 se puede observar que se administra el espacio del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos un 46.7 % considera que siempre se administra el espacio del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos, un 53.3 % considera que a veces se administra el espacio del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos.

La importancia de los espacios escolares en la enseñanza de los alumnos es una verdadera fuente de enriquecimiento, promotores de aprendizajes significativo, de trabajo cooperativo, de cultivo de inteligencia, desarrollo creativo, posibilitando una gama de aprendizajes que abrirán la conciencia del alumno con una mirada más crítica y abierta a la sociedad.



*ILUSTRACIÓN 16. ADMINISTRA EL ESPACIO DEL AULA PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR DE SUS ALUMNOS (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

*TABLA 28. GESTIONA LOS MATERIALES DEL AULA PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR DE SUS ALUMNOS*

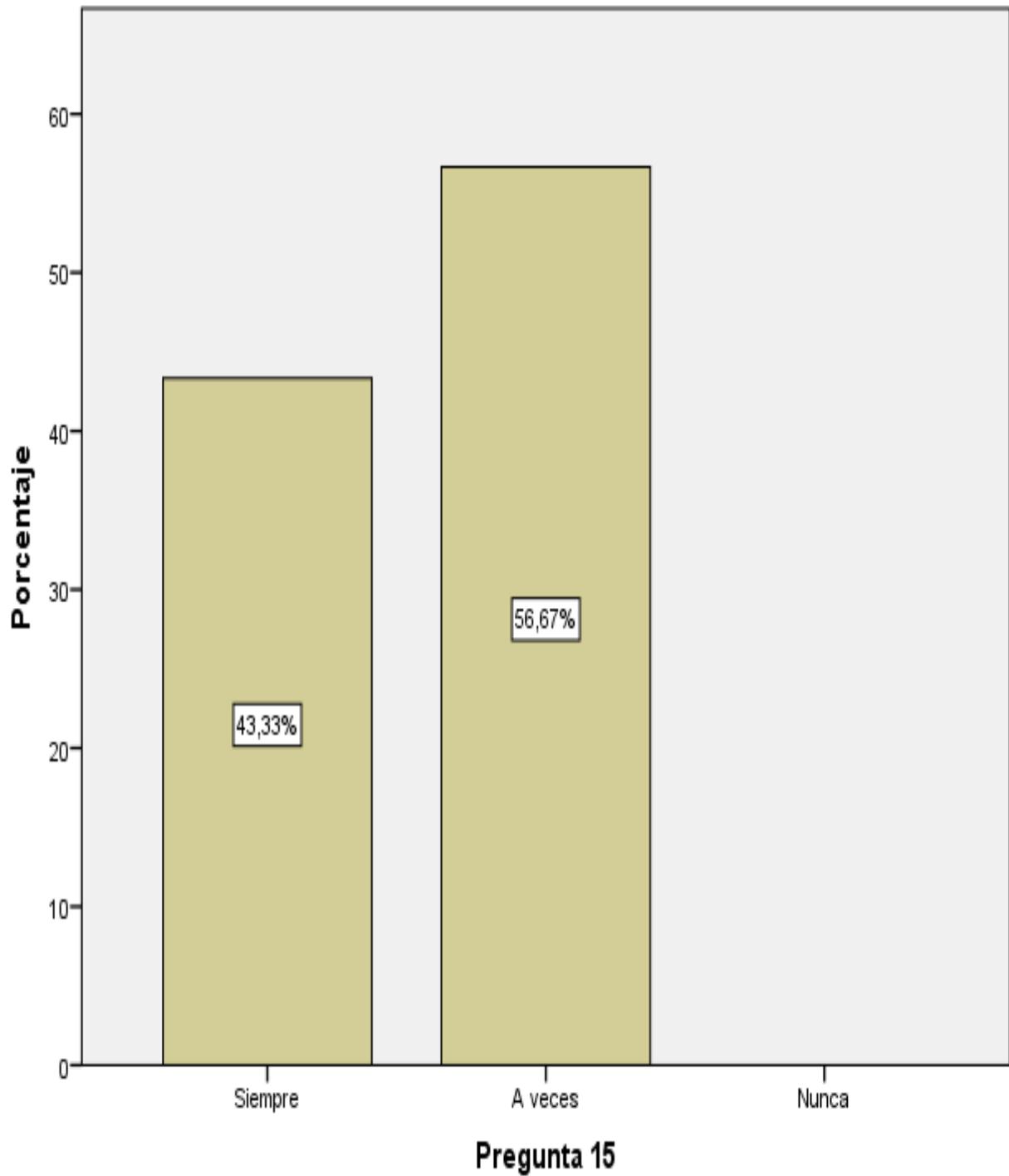
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>V álid o</b>	<b>Siempre</b>	13	43,3	43,3	43,3
	<b>A veces</b>	17	56,7	56,7	56,7
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 17 se puede observar que se gestiona los materiales del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos un 43.3 % considera que siempre se gestiona los materiales del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos, un 56.7 % considera a veces se gestiona los materiales del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos.

En los ambientes de aprendizajes, no solo es hablar de la infraestructura, materiales o recursos de apoyo, que de cierto modo son importantes, pero que, en sí, la esencia de este dependerá de la iniciativa, creatividad, capacidad e interacción de la persona que esté al frente del proceso enseñanza-aprendizaje que es el facilitador.



*ILUSTRACIÓN 17. GESTIONA LOS MATERIALES DEL AULA PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE Y BIENESTAR DE SUS ALUMNOS (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

## 4.2.5 RELACIONES INTERPERSONALES

TABLA 29. SE PRESENTA COMO EL DOCENTE LÍDER DENTRO DE SU CENTRO EDUCATIVO

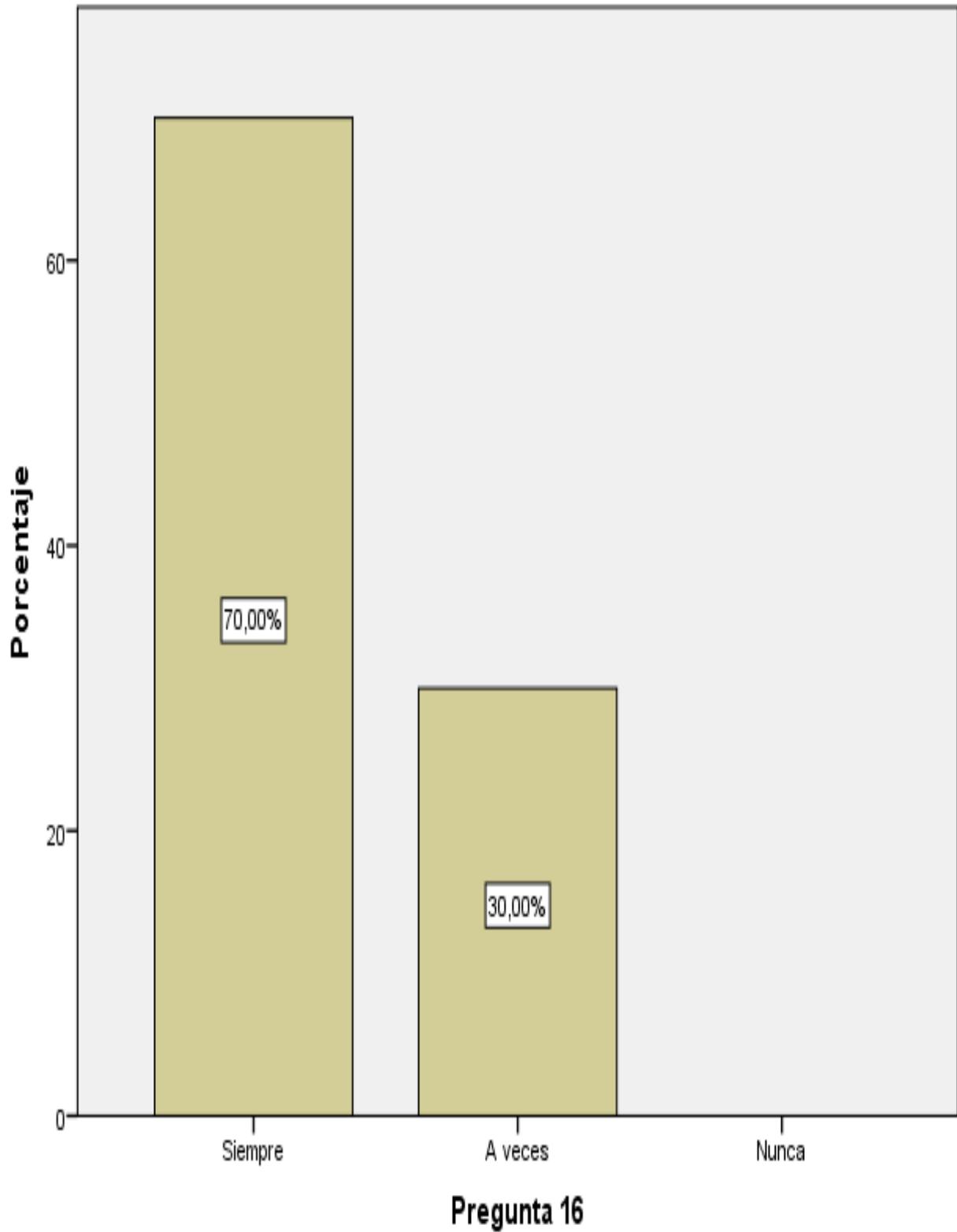
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
V álido	Siempre	21	70,0	70,0	70,0
	A veces	9	30,0	30,0	30,0
	Nunca	0	,0	,0	00,0
	Total	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

### Interpretación:

En la figura N° 18 se puede observar que se presenta como el docente líder dentro de su centro educativo un 70 % considera que siempre se presenta como el docente líder dentro de su centro educativo, un 30 % considera a veces se presenta como el docente líder dentro de su centro educativo.

Como puede observar el personal docente casi siempre se presenta como el docente líder, sin embargo el director, de un centro educativo se enfrenta diariamente a la incertidumbre, no hay dos días iguales, por lo que se precisan docentes proactivos que sepan gestionar el cambio; docentes eclécticos, conciliadores que actúen de mediadores ante la nueva sociedad global; docentes curiosos con ganas de aprender, de innovar, de transformar; pero sobre todo, docentes éticos firmes defensores de los valores inclusivos.



*ILUSTRACIÓN 18. SE PRESENTA COMO EL DOCENTE LÍDER DENTRO DE SU CENTRO EDUCATIVO (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

TABLA 30. *RECIBE UN BUEN TRATO POR PARTE DE LOS DEMÁS DOCENTES QUE  
LABORAN EN SU CENTRO EDUCATIVO*

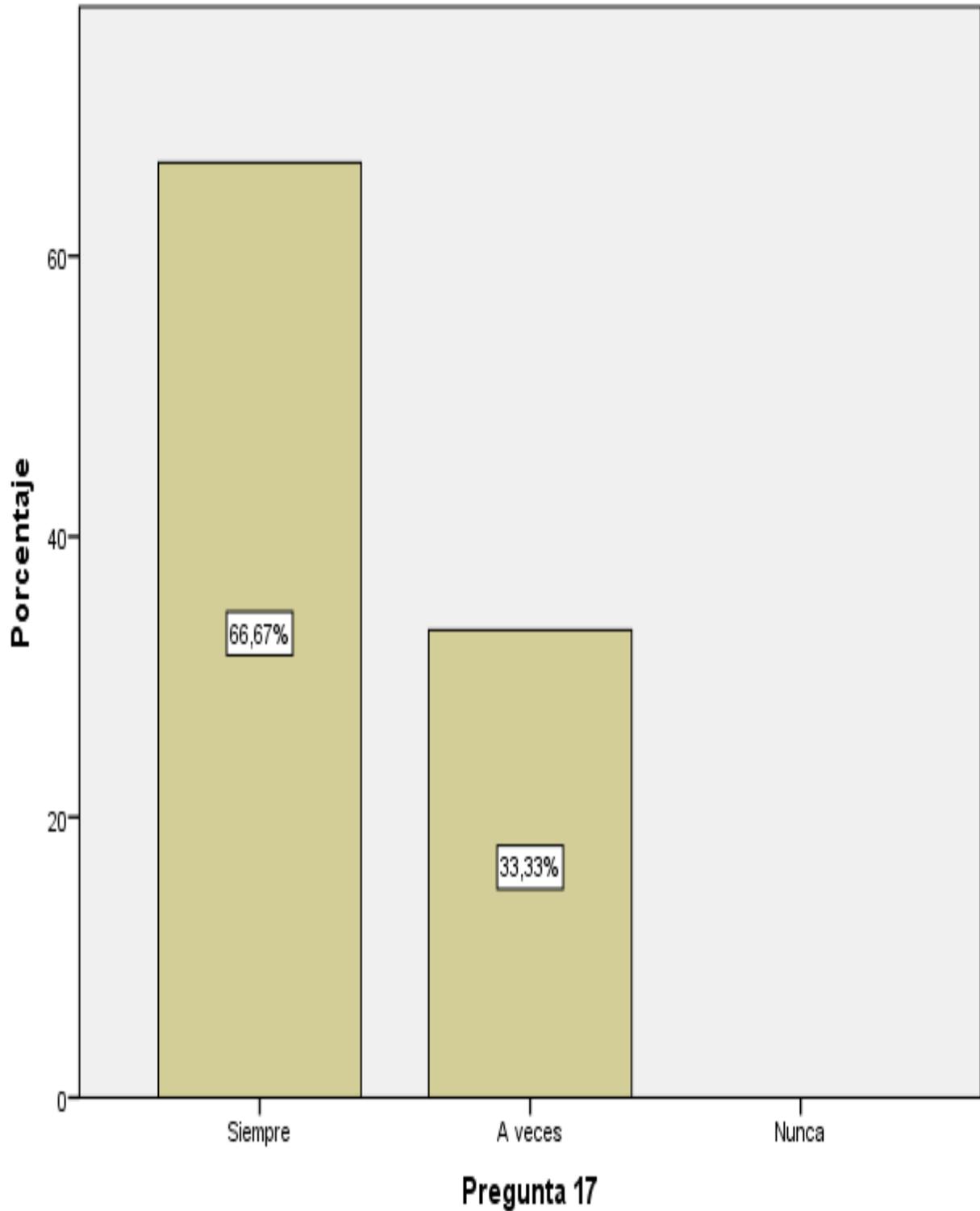
		Frecue ncia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	<b>Siempre</b>	20	66,7	66,7	66,7
<b>v álido</b>	<b>A veces</b>	10	33,3	33,3	33,3
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 19 se puede observar que se recibe un buen trato por parte de los demás docentes que laboran en su centro educativo un 66.7 % considera que siempre se recibe un buen trato por parte de los demás docentes que laboran en su centro educativo, un 33.3 % considera a veces se recibe un buen trato por parte de los demás docentes que laboran en su centro educativo.

El personal que labora dentro de la institución educativa considera que siempre reciben un buen trato por parte de los demás docentes esta relación se revela como un eje fundamental, se encuentra en el corazón de la dinámica escolar, y junto con el conocimiento forman la triada que da sentido a la educación en los colegios.



*ILUSTRACIÓN 19. RECIBE UN BUEN TRATO POR PARTE DE LOS DEMÁS DOCENTES QUE LABORAN EN SU CENTRO EDUCATIVO (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

TABLA 31. *RESPETA Y APOYA LA INICIATIVA Y DECISIÓN DE SUS COMPAÑEROS  
DOCENTES*

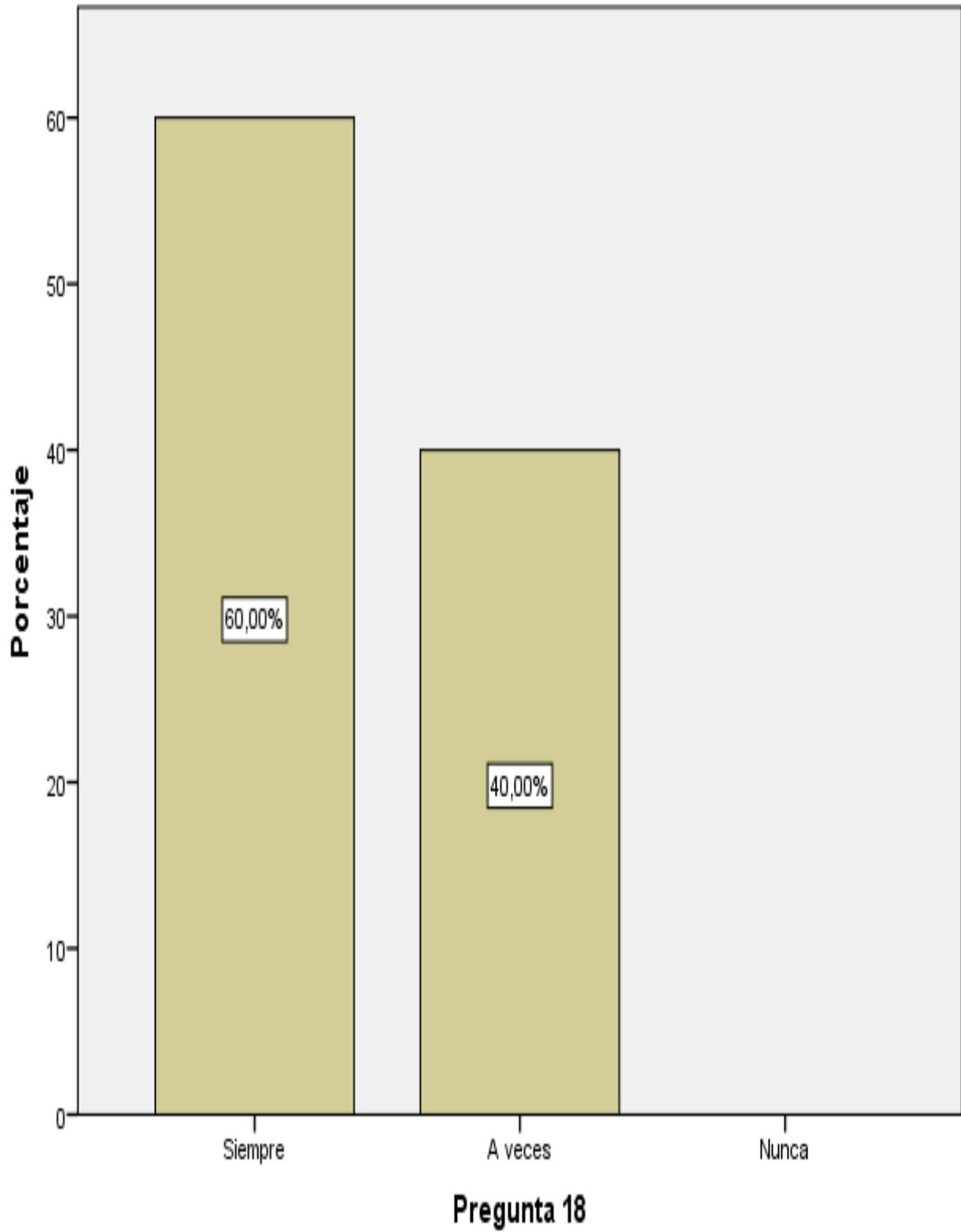
		Frecue	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		ncia		válido	acumulado
V álido	<b>Siempre</b>	18	60,0	60,0	60,0
	<b>A veces</b>	12	40,0	40,0	40,0
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

### **Interpretación:**

En la figura N° 20 se puede observar que se respeta y apoya la iniciativa y decisión de sus compañeros docentes un 60 % considera que siempre se respeta y apoya la iniciativa y decisión de sus compañeros docentes, un 40 % considera a veces se respeta y apoya la iniciativa y decisión de sus compañeros docentes.

Dentro de la escuela son los docentes los que se perfilan como modelo del mundo adulto y son ellos, quienes en interacción con el estudiante van forjando las representaciones sociales acerca de cómo está configurada nuestra interacción social, por tanto, si dentro de la institución educativa proyectan estos valores los alumnos podrán realizar estos ejemplos en diferentes lugares.



*ILUSTRACIÓN 20. RESPETA Y APOYA LA INICIATIVA Y DECISIÓN DE SUS COMPAÑEROS DOCENTES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

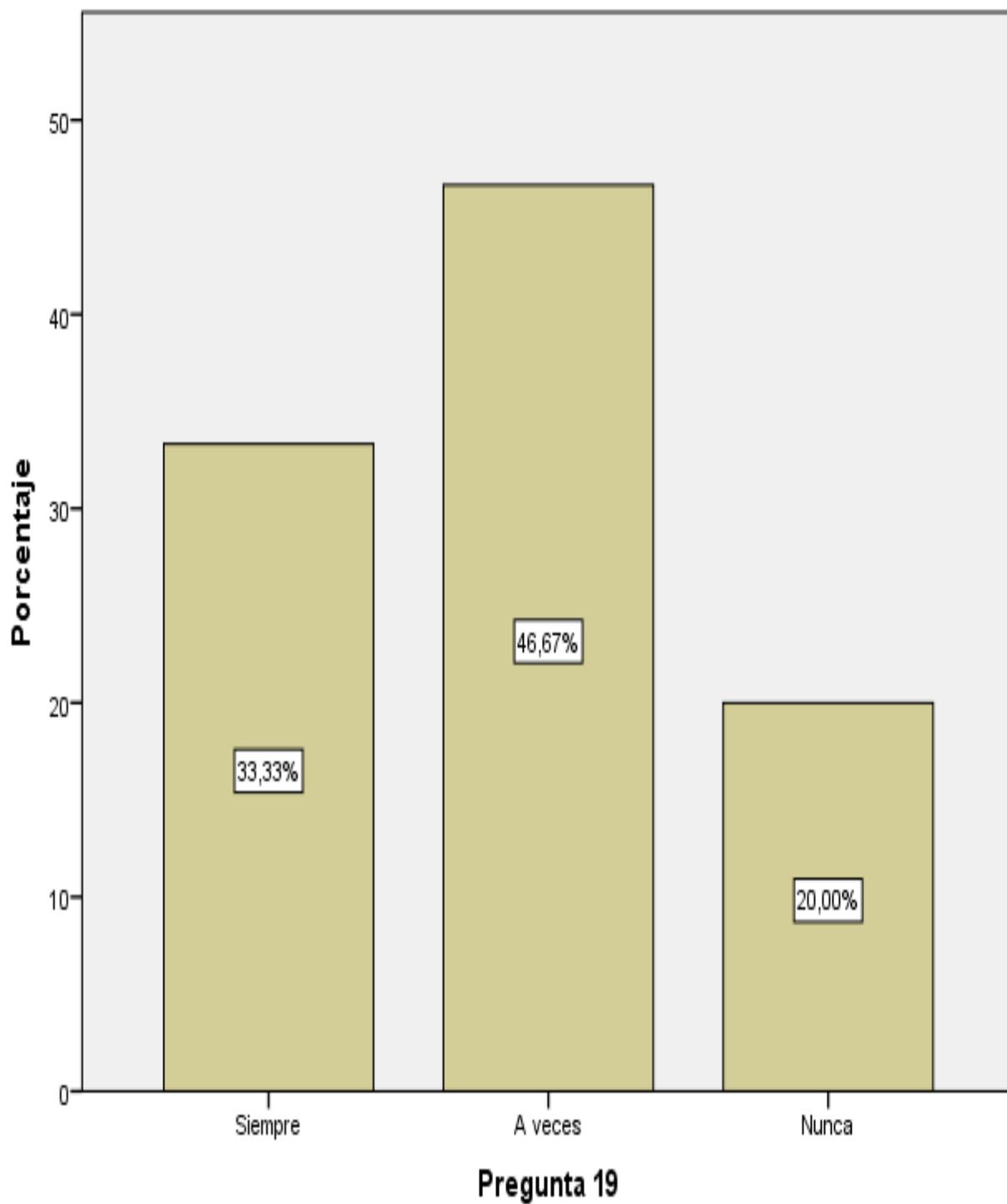
*TABLA 32. ES RECONOCIDO Y RECIBE ESTÍMULOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN CUANDO DESTACA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>V álido</b>	<b>Siempre</b>	10	33,3	33,3	33,3
	<b>A veces</b>	14	46,7	46,7	46,7
	<b>Nunca</b>	6	20,0	20,0	20,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 21 se puede observar que es reconocido y recibe estímulos por parte de la institución cuando destaca en el cumplimiento de sus funciones un 33.3 % considera que siempre es reconocido y recibe estímulos por parte de la institución cuando destaca en el cumplimiento de sus funciones, un 46.7 % considera a veces es reconocido y recibe estímulos por parte de la institución cuando destaca en el cumplimiento de sus funciones , por ultimo un 20% considera que nunca es reconocido y recibe estímulos por parte de la institución cuando destaca en el cumplimiento de sus funciones



*ILUSTRACIÓN 21. ES RECONOCIDO Y RECIBE ESTÍMULOS POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN CUANDO DESTACA EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

## 4.2.6 DINÁMICA INSTITUCIONAL

TABLA 33. *CONTRIBUYE CON APORTACIONES AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA*

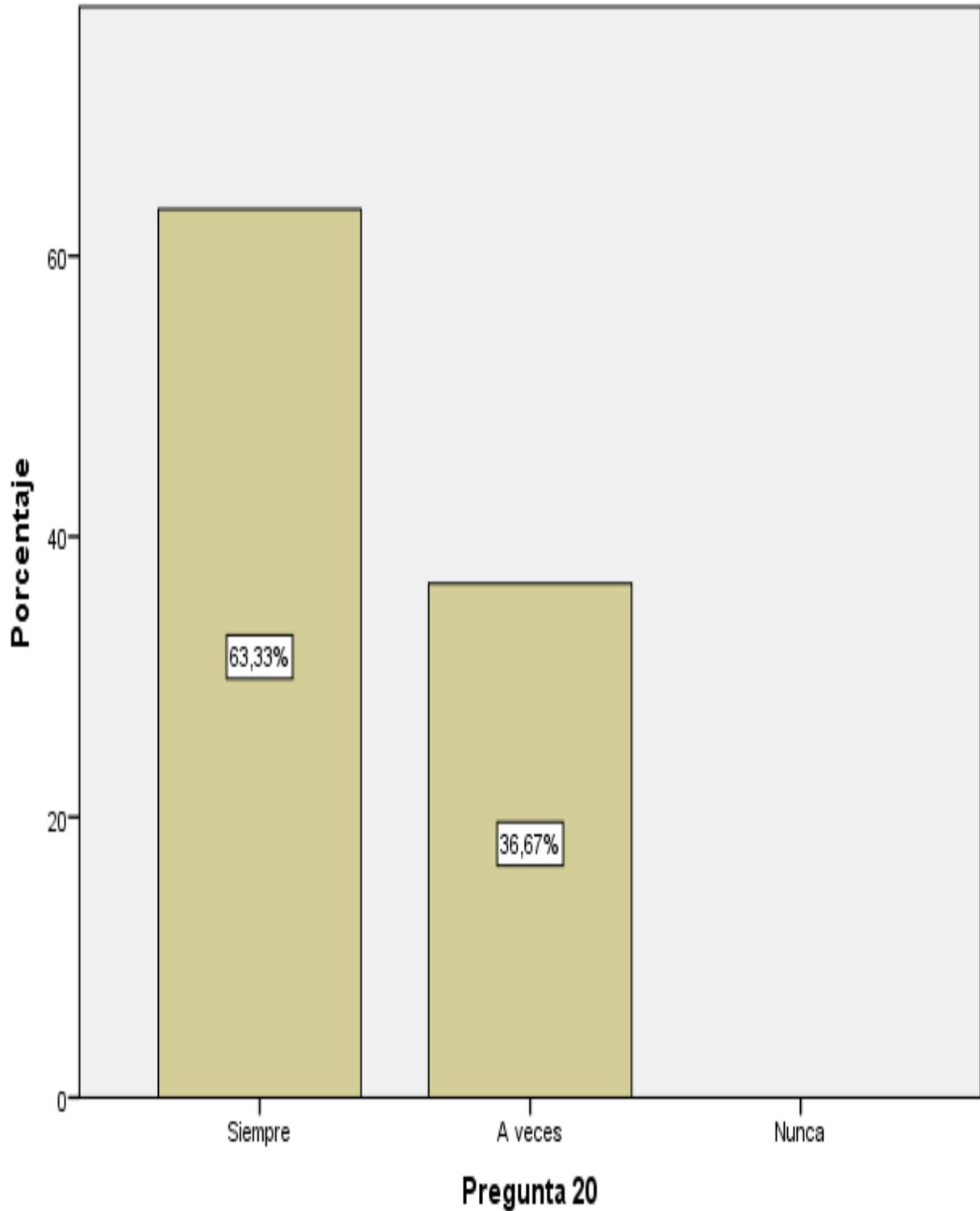
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Siempre</b>	19	63,3	63,3	63,3
	<b>A veces</b>	11	36,7	36,7	36,7
	<b>Nunca</b>	0	0	0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración Propia)

### **Interpretación:**

En la figura N° 22 se puede observar que contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución educativa un 63.3 % considera que siempre contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución educativa, un 36.7 % considera a veces contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución educativa.

El personal docente siempre contribuye para lograr los objetivos de la institución educativa podría ser por medio de la evaluación del docente es una herramienta para mejorar la calidad educativa que depende de insumos complementarios e idealmente debe considerar estándares profesionales, indicadores asociados a práctica pedagógica



*ILUSTRACIÓN 22. CONTRIBUYE CON APORTACIONES AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

TABLA 34. PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA

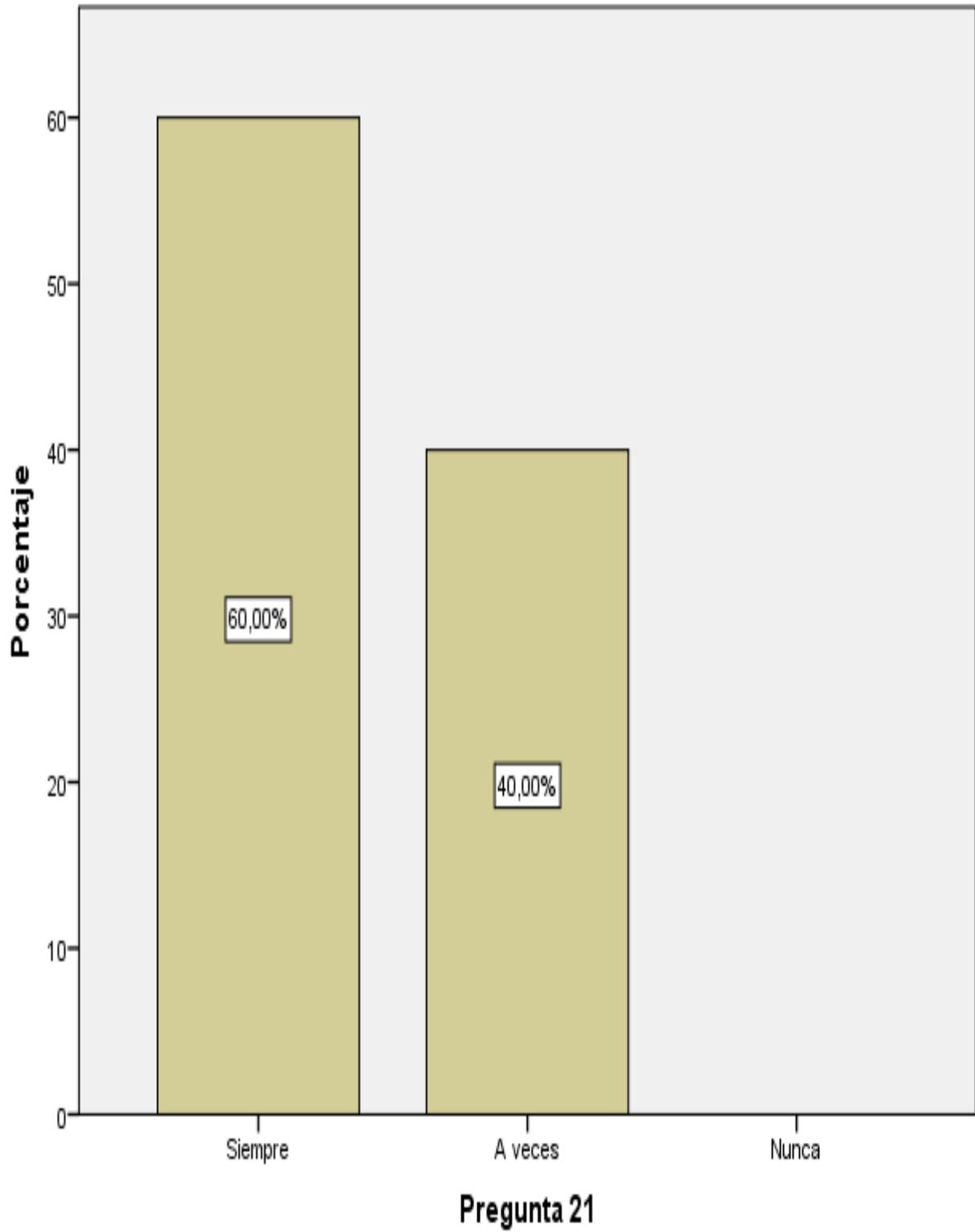
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
v álido	<b>Siempre</b>	18	60,0	60,0	60,0
	<b>A veces</b>	12	40,0	40,0	40,0
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 23 se puede observar que se participa activamente en las actividades de la institución educativa un 63 % considera que siempre participa activamente en las actividades de la institución educativa, un 40 % considera a veces participa activamente en las actividades de la institución educativa.

El personal docente siempre participa en actividades de la institución por tanto se requiere docentes comprometidos, que luchen por su actualización, que rompan con paradigmas tradicionalistas y estén a favor de la innovación, para formar profesionales de la salud que se inserten al mercado laboral con las competencias que demandan las instituciones, y que respondan a las necesidades sociales



*ILUSTRACIÓN 23. PARTICIPA ACTIVAMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA (FUENTE ELABORACION PROPIA)*

*TABLA 35. PARTICIPA EN LOS COMITÉS Y GRUPOS DE TRABAJO CUYO FIN ES EL MEJORAMIENTO DE LA VIDA INSTITUCIONAL*

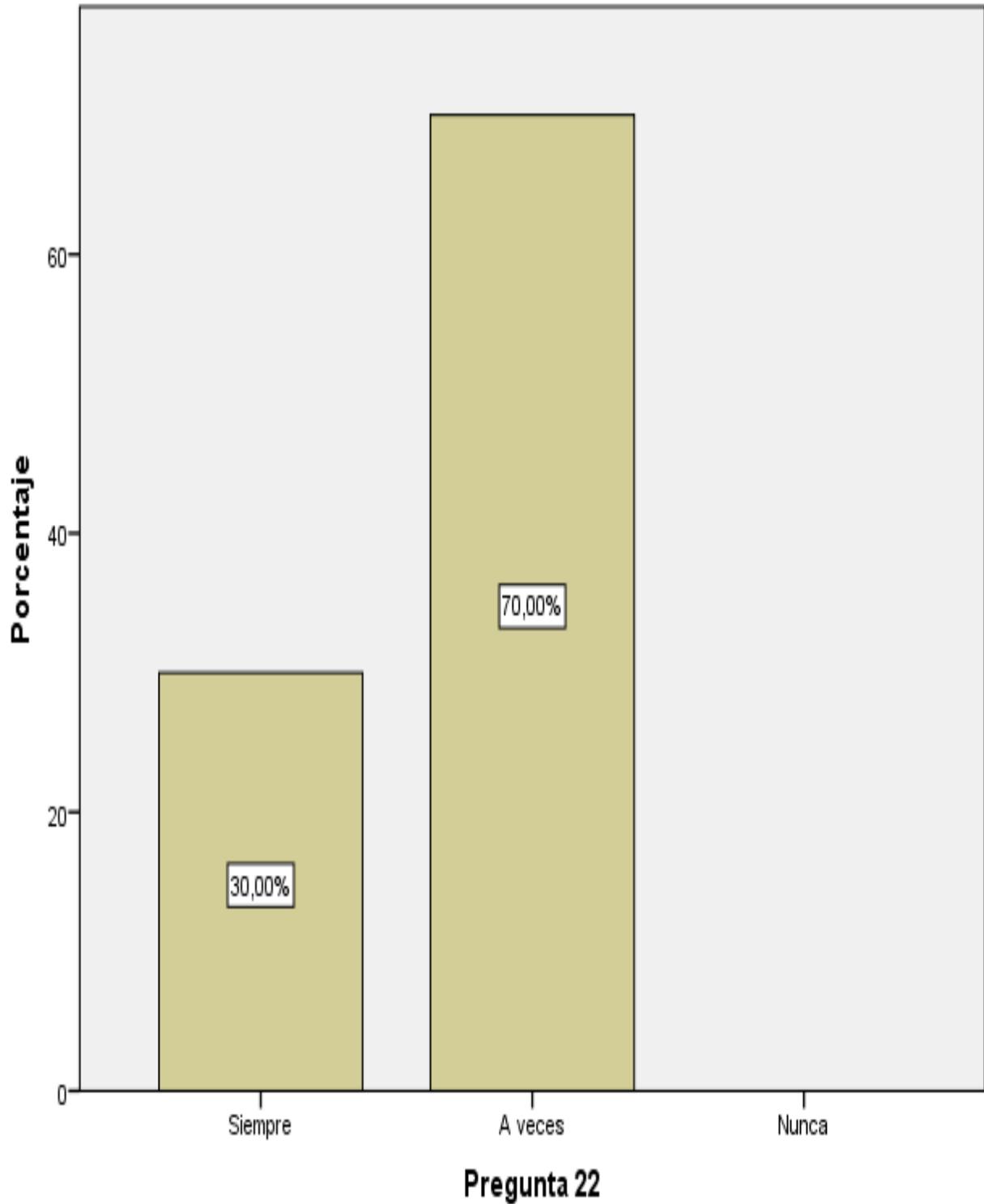
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válido</b>	<b>Siempre</b>	9	30,0	30,0	30,0
	<b>A veces</b>	21	70,0	70,0	70,0
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración propia)

**Interpretación:**

En la figura N° 24 se puede observar que participan en los comités y grupos de trabajo cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional un 30 % considera que siempre participan en los comités y grupos de trabajo cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional, un 70 % considera a veces participan en los comités y grupos de trabajo cuyo fin es el mejoramiento de la vida institucional.

Es indispensable la participación del profesor en la identificación del método de aprendizaje individual de sus alumnos, el empleo de estrategias de enseñanza variadas y en la utilización de contextos específicos relacionados con sus carreras, que les ayuden a los alumnos a entender, analizar, contextualizar y estructurar los conceptos de los temas



*ILUSTRACIÓN 24. COLABORA EN LOS COMITÉS Y GRUPOS DE TRABAJO CUYO FIN ES EL MEJORAMIENTO DE LA VIDA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

*TABLA 36. PARTICIPA EN ACTIVIDADES (CURSOS, CONGRESOS, SEMINARIOS, FOROS, ENTRE OTROS) EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA*

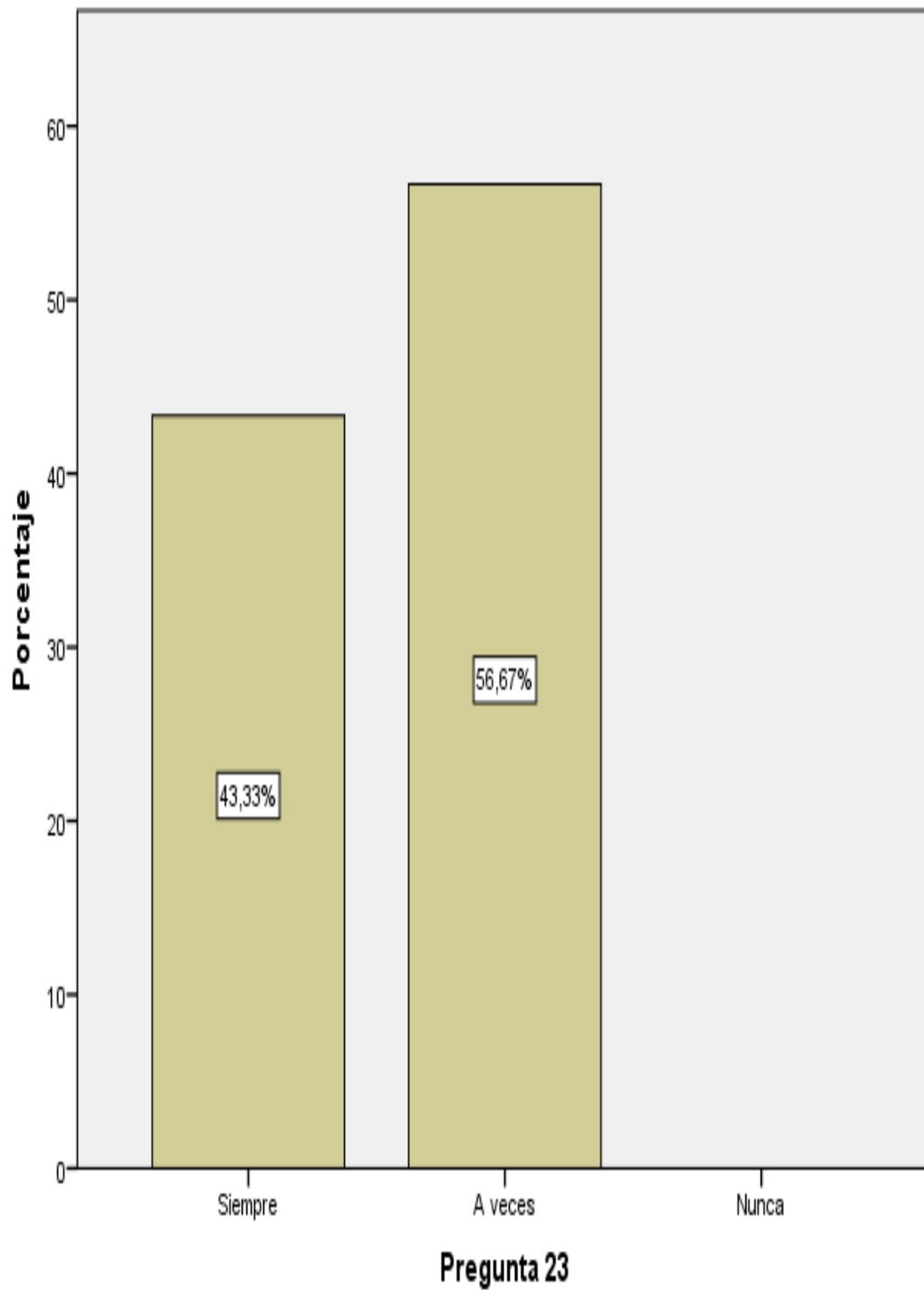
		<b>Frecuen</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje</b>
		<b>cia</b>		<b>válido</b>	<b>acumulado</b>
<b>V</b>	<b>Siempre</b>	13	43,3	43,3	43,3
	<b>A veces</b>	17	56,7	56,7	56,7
	<b>Nunca</b>	0	,0	,0	00,0
	<b>Total</b>	30	100,0	100,0	

(Fuente elaboración Propia)

### **Interpretación:**

En la figura N° 25 se puede observar que participan en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) en su institución educativa un 43.3 % considera que siempre participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) en su institución educativa, un 56.7 % considera a veces participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) en su institución educativa.

Se entiende por participación, a la competencia social donde el docente desarrolla destrezas, habilidades, compromisos y sobre todo la disposición de saber hacer las cosas con calidad; los cuales están reflejadas en la toma de decisiones plasmadas en las actividades que realiza con la comunidad educativa.



*ILUSTRACIÓN 25. PARTICIPA EN ACTIVIDADES (CURSOS, CONGRESOS, SEMINARIOS, FOROS, ENTRE OTROS) EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA (FUENTE ELABORACION PROPIA)*

### 4.3. CRUCE DE VARIABLES Y DIMENSIONES

TABLA 37. MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL

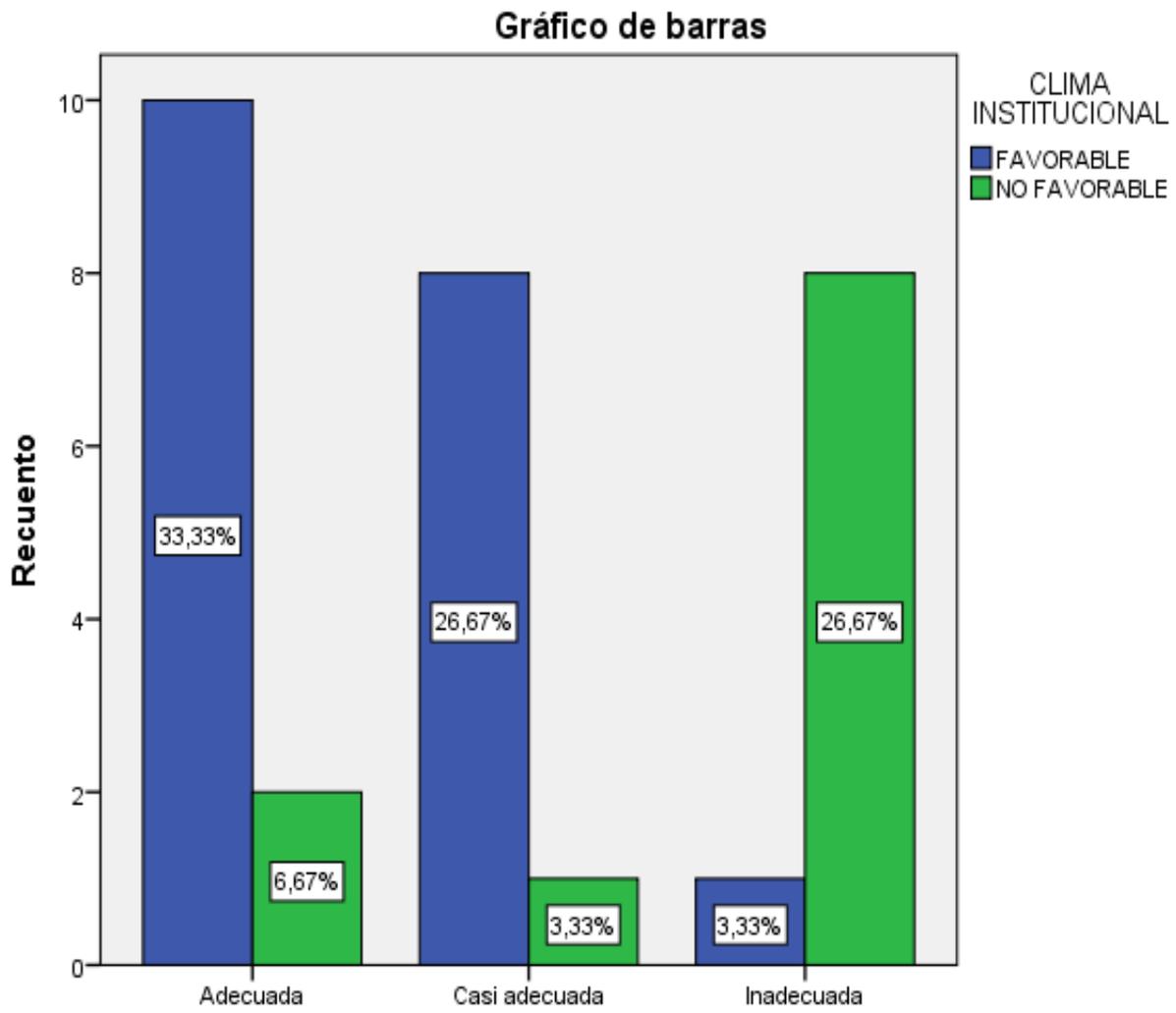
		CLIMA INSTITUCIONAL		Total
		FAVORA BLE	NO FAVORA BLE	
MONITOREO PEDAGOGICO	Adecuada	10	2	12
	Casi adecuada	8	1	9
	Inadecuada	1	8	9
Total		19	11	30

(Fuente elaboración propia)

#### Interpretación:

La ilustración N° 26 muestra la relación del monitoreo pedagógico y el clima institucional, de donde se desprende que:

- El 33% de los encuestados manifiesta tener un monitoreo pedagógico adecuado y un clima institucional favorable, mientras que 6% a pesar que califica al monitoreo como calificado manifiesta tener un clima Institucional no favorable.
- Un 27% califica tener un monitoreo pedagógico inadecuado y un clima institucional no favorable.
- De los datos obtenidos se puede evidenciar que la relación entre el monitoreo pedagógico y el clima institucional, muestra un chi cuadrado de Pearson de  $0.001 < 0.05$  por ende la hipótesis nula se acepta; es decir si existe relación directa y significativa entre las variables analizadas.



**MONITEREO PEDAGOGICO**

*ILUSTRACIÓN 26. MONITEREO PEDAGOGICO\*CLIMA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

*TABLA 38. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO*

<i>PRUEBAS DE CHI-CUADRADO</i>			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,167 <sup>a</sup>	2	,001
Razón de verosimilitud	16,058	2	,000
Asociación lineal por lineal	10,137	1	,001
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,30.

(Fuente elaboración propia)

## ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DE AULA – CLIMA INSTITUCIONAL

TABLA 39. ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DEL AULA CON EL CLIMA INSTITUCIONAL

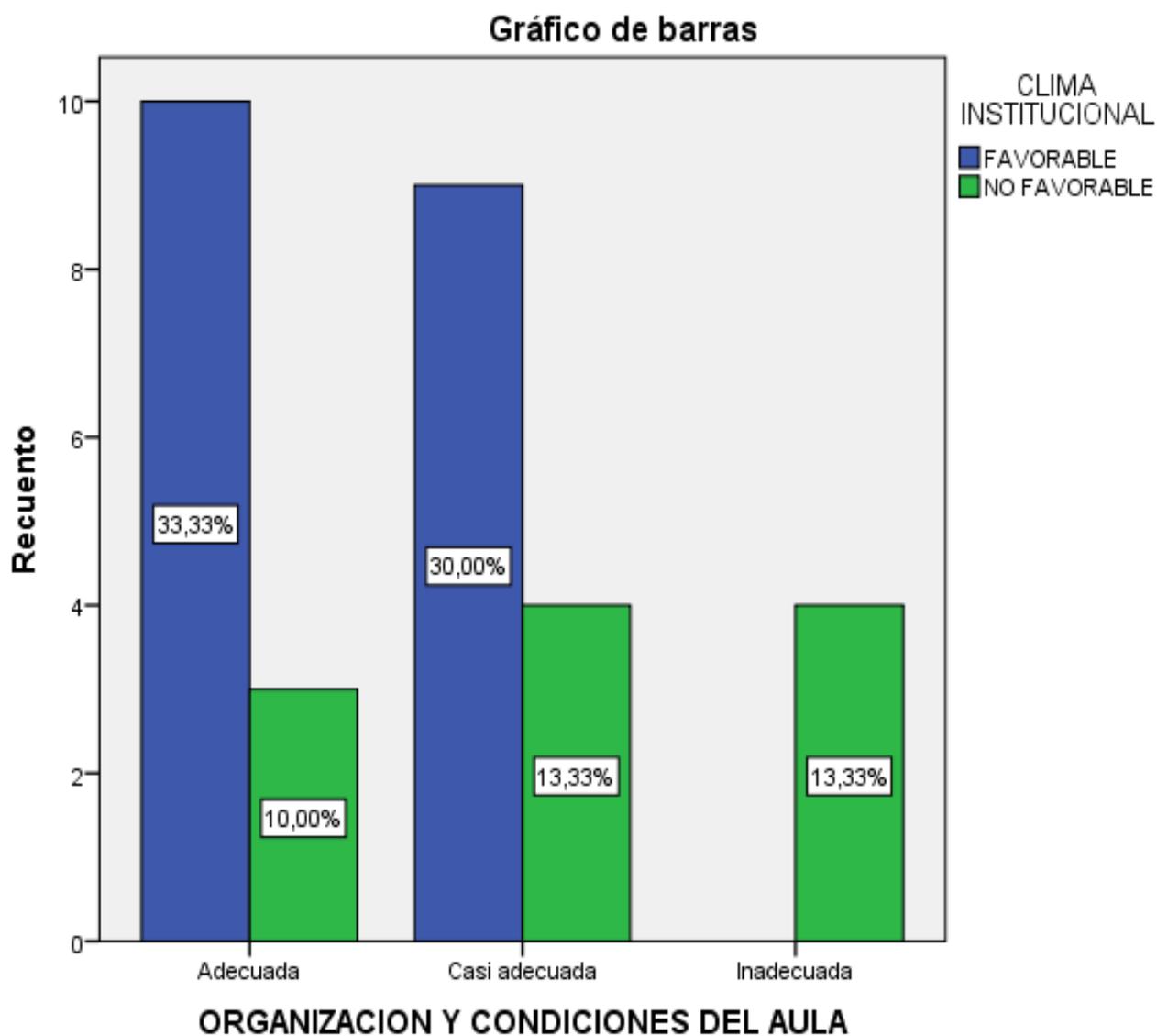
		CLIMA INSTITUCIONAL		Total
		FAVORABLE	NO FAVORABLE	
ORGANIZACIÓN Y	Adecuada	10	3	13
CONDICIONES DEL	Casi adecuada	9	4	13
AULA	Inadecuada	0	4	4
Total		19	11	30

(Fuente elaboración propia)

### Interpretación:

En la Ilustración N° 27, se muestra la relación de la organización y condiciones de aula y clima institucional, de donde se desprende que:

- El 33% de los encuestados presentan adecuada organización y condiciones del aula, y un favorable clima institucional. Mientras que el 4% muestran una inadecuada organización y condición del aula con un clima institucional no favorable
- De los datos obtenidos se puede evidenciar que la relación entre la organización y condiciones de aula y clima institucional, muestra un chi cuadrado de Pearson que es de  $0.017 < 0.05$  por ende la hipótesis nula se acepta; es decir si existe relación directa y significativa entre la organización y condiciones de aula y el clima institucional.



*ILUSTRACIÓN 27. ORGANIZACION Y CONDICIONES DEL AULA CON EL CLIMA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACION PROPIA)*

*TABLA 40. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO*

PRUEBAS DE CHI-CUADRADO			
	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,138 <sup>a</sup>	2	,017
Razón de verosimilitud	9,336	2	,009
Asociación lineal por lineal	5,382	1	,020
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,47.

(Fuente elaboración propia)

## PLANIFICACIÓN O PROGRAMACIÓN – CLIMA INSTITUCIONAL

TABLA 41. PLANIFICACIÓN O PROGRAMACIÓN Y CLIMA INSTITUCIONAL

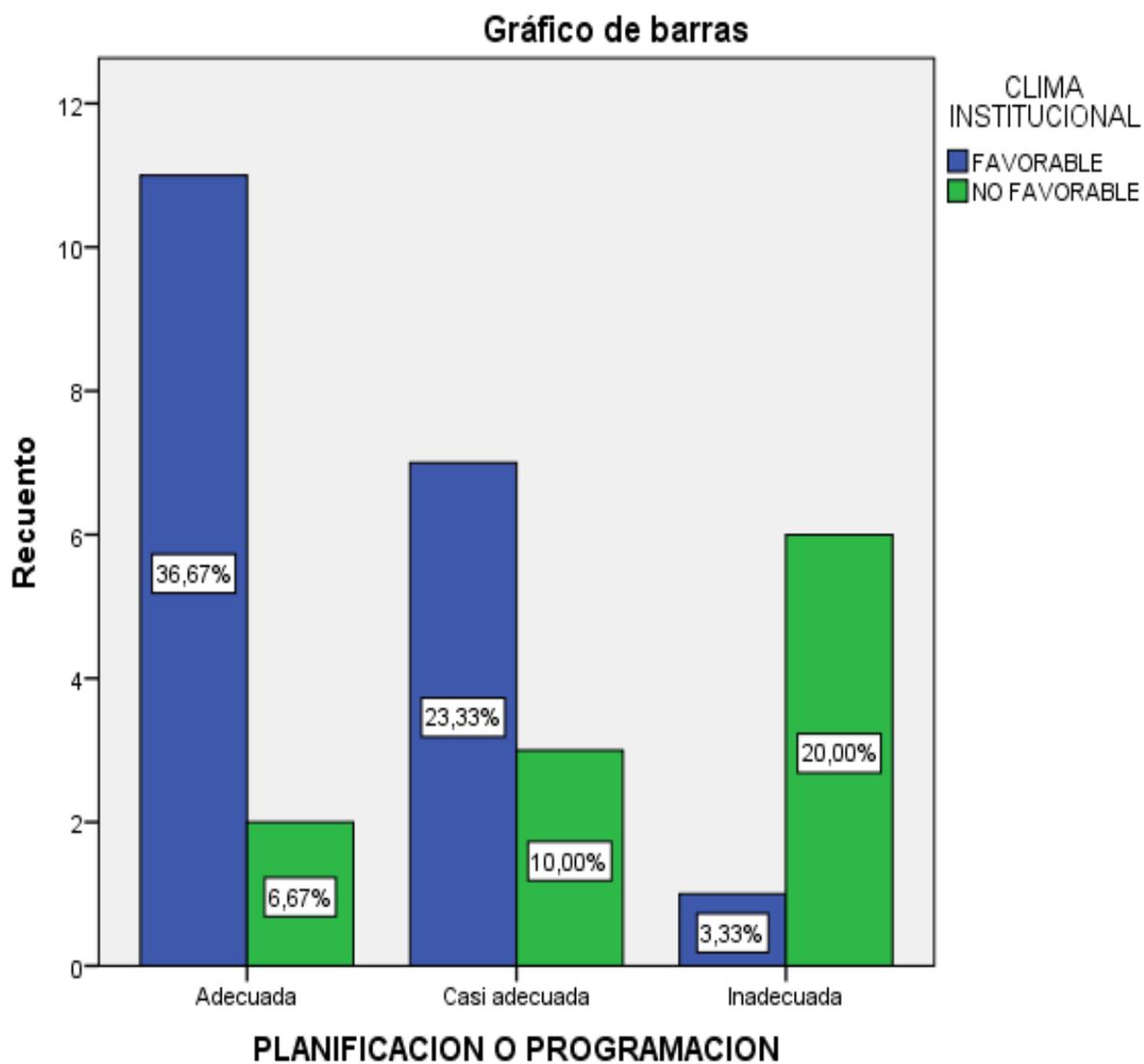
		CLIMA INSTITUCIONAL		Total
		FAVORABLE	NO FAVORABLE	
PLANIFICACION O PROGRAMACION	Adecuada	11	2	13
	Casi adecuada	7	3	10
	Inadecuada	1	6	7
Total		19	11	30

(Fuente elaboración propia)

### Interpretación:

En la ilustración N° 28 se observa la relación de la planificación o programación y el Clima Institucional, donde se muestra que:

- El 37% de los encuestados presentan una adecuada planificación o programación con un clima institucional favorable y un 7% con un clima no favorable.
- Un 3% muestran una inadecuada planificación o programación con un clima institucional favorable, mientras que otro 20% muestra un clima institucional no favorable.
- Con los datos obtenidos se evidencia un Chi-cuadrado ( $0.04 < 0.05$ ) lo que muestra una relación entre la planificación o programación y el clima institucional, si existe relación directa y significativa.



*ILUSTRACIÓN 28. PLANIFICACION O PROGRAMACION\*CLIMA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA)*

*TABLA 42. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,978 <sup>a</sup>	2	,007
Razón de verosimilitud	10,308	2	,006
Asociación lineal por lineal	8,511	1	,004
N de casos válidos	30		

a. 4 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,57.

(Fuente elaboración propia)

## DESEMPEÑO EN EL AULA – CLIMA INSTITUCIONAL

TABLA 43. DESEMPEÑO EN EL AULA Y CLIMA INSTITUCIONAL

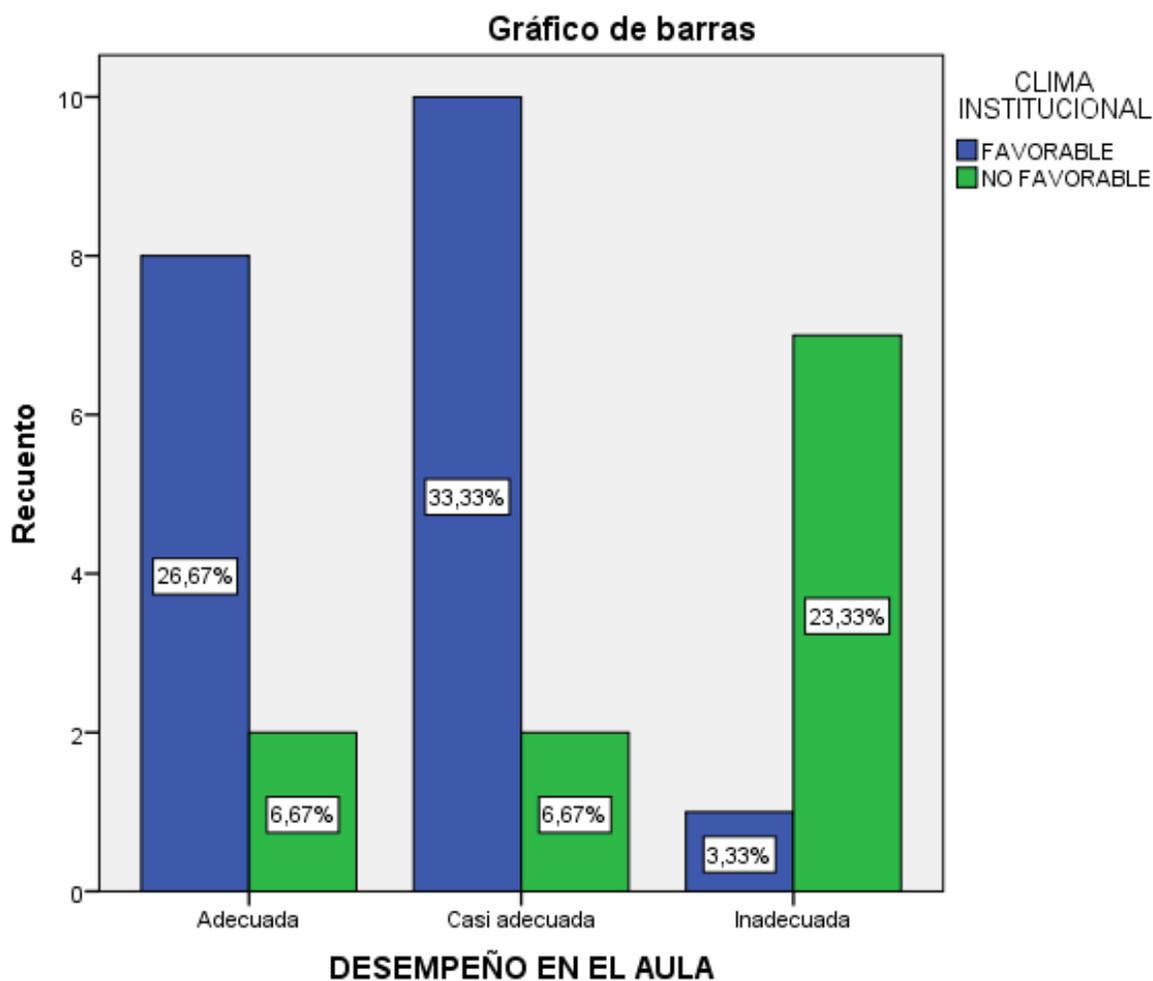
		CLIMA INSTITUCIONAL		Total
		FAVORABL	NO	
		E	FAVORABLE	
DESEMPEÑO EN EL AULA	Adecuada	8	2	10
	Casi adecuada	10	2	12
	Inadecuada	1	7	8
Total		19	11	30

(Fuente elaboración propia)

### Interpretación:

En la Ilustración N° 29 se muestra la relación del desempeño en el aula y el clima institucional, de donde se desprende que:

- El 33% de los que cuentan con un desempeño casi adecuado en el aula y un clima institucional favorable. Mientras que otro 7% muestran un desempeño casi adecuada en el aula con un clima institucional no favorable.
- El 23% de los encuestados muestran un inadecuado desempeño en el aula y un clima institucional favorable.
- Con los datos obtenidos se evidencia un Chi-cuadrado ( $0.02 < 0.05$ ) lo que muestra una relación entre desempeño en aula y el clima institucional.



*ILUSTRACIÓN 29. DESEMPEÑO EN EL AULA Y CLIMA INSTITUCIONAL (FUENTE ELABORACION PROPIA)*

*TABLA 44. PRUEBAS DE CHI-CUADRADO*

*PRUEBAS DE CHI-CUADRADO*

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,165 <sup>a</sup>	2	,002
Razón de verosimilitud	12,580	2	,002
Asociación lineal por lineal	7,659	1	,006
N de casos válidos	30		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,93.

(Fuente elaboración propi

## CONCLUSIONES

### **Primera conclusión:**

Existe una relación significativa entre el monitoreo pedagógico y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco, como lo muestra la ilustración N° 26 donde El 33% de los encuestados que manifiesta tener un monitoreo pedagógico adecuado y un clima institucional favorable, mientras que 6% a pesar que califica al monitoreo como inadecuado manifiesta tener un clima Institucional no favorable. Este grado de relación se observa mejor al analizar la muestra de chi cuadrado de Pearson donde  $(0.001 < 0.05)$  donde la hipótesis nula se acepta; es decir si existe relación directa y significativa entre las variables analizadas.

### **Segunda conclusión:**

Existe una relación entre la organización y condiciones de aula con el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco, donde se muestra que el el 33% de los encuestados presentan adecuada organización y condiciones del aula, y un favorable clima institucional. Mientras que el 4% muestran una inadecuada organización y condición del aula con un clima institucional no favorable. Evidenciado por un Chi-cuadrado de Pearson (0.017) menor de 0.05 lo que refiere que existe una relación alta, directa y significativa.

### **Tercera conclusión:**

Respecto al análisis de la relación entre la planificación o programación y el clima institucional. El análisis refiere que un 37% de los encuestados presentan una adecuada planificación o programación con un clima institucional favorable, así como, de presentar

un Chi-cuadrado ( $0.04 < 0.05$ ) lo que muestra una relación entre la planificación o programación y el clima institucional, si existe relación alta, directa y significativa.

**Cuarta conclusión:**

La relación entre el desempeño en el aula y el clima institucional se muestra que un 33% de los que cuentan con un desempeño casi y un clima institucional favorable. Mientras que otro 7% muestran un desempeño casi adecuada en el aula con un clima institucional no favorable, lo que evidencia la posibilidad de que exista relación entre las variables analizadas ya que se evidencia un Chi-cuadrado ( $0.02 < 0.05$ ) lo que muestra una relación alta, directa y significativa entre el desempeño en aula y el clima institucional, en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco.

## **RECOMENDACIONES**

### **Primera recomendación:**

Se recomienda desarrollar como una fortaleza el de implementar aún más la planificación sistemática al monitoreo pedagógico, ya que menos del 50% de los docentes cuenta con un monitoreo pedagógico adecuado, lo cual se relaciona en gestar un mejor clima institucional entre todo el personal docente y directivo de la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco.

### **Segunda recomendación:**

Propiciar una buena comunicación, un buen entendimiento entre los integrantes de la comunidad educativa para evitar conflictos y así mantener el buen clima institucional, también la ejecución de una mayor organización y mobiliario, porque muchas veces en el momento del monitoreo las aulas no están adaptadas con cañones multimedia u otros recursos educativos que ayuden al docente a desarrollar adecuadamente su sesión de clases.

### **Tercera recomendación:**

Se recomienda, respecto al análisis de la relación entre la programación y el clima institucional, desarrollar un plan estratégico pedagógico, en el que se trabaje un marco curricular actualizado y toda la plana docente participe en la programación curricular y la elaboración de instrumentos para que, de esta manera, conozcan los criterios al ser monitoreados.

**Cuarta recomendación:**

Por último, se recomienda que el desempeño en el aula no sea solo monitoreado o evaluado, sino, que también tenga una extensión post clase en el cual el monitor oriente las dificultades del docente para mejorar su desempeño en futuras sesiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, G. (1992). La psicología del poder en organizaciones públicas colombianas.
- Baptista, M., Hernández, R., & Hernández, C. (2010). *Metodol*/(Brigg, 2000, p. 5
- Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 28. 12, 13, 28, 32
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Universitat Autònoma de Barcelona,, Centre
- Covarrubias, C., & Mendoza, M. (Junio de 2013). La Teoría de Auto Eficacia y el Desempeño 3.
- Camrbell, J.P. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York:
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- David fischman *El líder transformador II (7 de junio del 2016 pág. 67)*
- Estrada, L. (30 de Julio de 2013). *Importancia del Desempeño Docente*. Univeridad de carabobo / Chruden, H. y Sherman, A. (1999). *Administración de Personal*.
- El Ministerio de Educación Perú 2013 p.13). / MINEDU (2017)
- Fincher, C. (1983). The Assessment of Institutional Pro-ductivity. *The Journal of the*
- Gutiérrez, 2005, p. 40 y p. 48 / Guevara, 2013, p. 21 y p. 43 / GONCALVEZ; 1997
- Gonçalves, A. (2000a). Gonçalves, Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2000 de <http://>
- Hall (1972) / James y Jones (1974) / Morse y Reimer (1956)
- Herman, P. (1975). *Federal Programs supporting educational change (8 vols)*
- La Copre, 2004, p. 265 / Lastarria 2008 p.29 /
- Montenegro en el fascículo Rutas de Aprendizaje, (2013, p. 13),
- Méndez (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. Bogotá: Centro Editorial Servigraphic.
- Morse y Reimer, primero Likert (1961) y después Katz y Kahn (1966) / Sovero 2012, pág. 18
- Payne, D. (1976). *Organizational structure and climate*, en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of*
- /RUIZ OLABUÉNAGA (1995) / Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Editorial Alfa Omega.
- Schneider, B. (1983). *Individual differences and organizational climate*
- Torres (2012) / Según Sánchez H. (1.998) / Hernández, Fernández y Batista (2010)
- Williams, 2005, p. 232 // *Palacios (1994)*. Citado por: Orbegoso, A. (2008). *Clima Laboral*. / Cibertec (2007).

## **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA**

**IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO**

FORMULACIÓN PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTO
<p><b>GENERAL</b> ¿Cuál es la relación que existe entre monitoreo pedagógico y clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019?</p> <p><b>ESPECÍFICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la organización y condiciones del aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la programación y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019?</li> <li>• ¿Cuál es el grado de relación que existe entre el desempeño en aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019?</li> </ul>	<p><b>GENERAL</b> Determinar la relación que existe entre monitoreo pedagógico y clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.</p> <p><b>ESPECÍFICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación que existe entre la organización y condiciones del aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.</li> <li>• Determinar la relación que existe entre la programación y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.</li> <li>• Determinar la relación que existe entre el desempeño en aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco - 2019.</li> </ul>	<p><b>GENERAL</b> Existe relación significativa entre el monitoreo pedagógico y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.</p> <p><b>ESPECÍFICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe relación directa y significativa entre la organización y condiciones del aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019</li> <li>• Existe relación directa y significativa entre la programación y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019.</li> <li>• Existe relación directa y significativa entre el desempeño en aula y el clima institucional en la Institución Educativa mixta Imperio John Locke del Cusco – 2019</li> </ul>	<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>Monitoreo pedagógico</p> <p><b>DEPENDIENTE</b></p> <p>Clima institucional.</p>	<p><b>V.I</b></p> <p>-Organización y condiciones del aula -Planificación o programación -Desempeño en el aula</p> <p><b>V.D</b></p> <p>-Identidad institucional -Relaciones interpersonales -Dinámica institucional</p>	<p><b>MÉTODO:</b> Descriptivo explicativo</p> <p><b>TIPO:</b> Básico Sustantivo</p> <p><b>NIVEL:</b> Descriptivo Explicativo</p> <p><b>DISEÑO</b> Correlacional – causal.</p> <p><b>POBLACIÓN:</b> La población está constituida por 50 docentes en la Institución Educativa Imperio John Locke - Cusco-2019</p> <p><b>MUESTRA:</b> La muestra es no probalísticas (&lt;100) por ello se tomó una encuesta censal de 30 individuos de la Institución Educativa Imperio John Locke - Cusco-2019</p>	<p><b>-TECNICAS</b></p> <p>-Encuesta -entrevista</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <p>-Cuestionarios -Guía de entrevista</p>

## MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TITULO: MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO

VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	Escala Medición	
<b>Monitoreo pedagógico.</b>	Independiente	El monitoreo es una herramienta gerencial dirigida a verificar la ejecución de las actividades, el uso de los recursos y el logro de los objetivos y metas planteados en el momento de la planificación.	-Organización y condiciones del aula	Limpieza	1	SIEMPRE	
				Organización	2-3		
				Ambiente	4		A VECES
				-Planificación o programación	Adaptación	5	NUNCA
					Desarrollo	6	
					Evaluación	7-8	
				-Desempeño en el aula	Participación	9	
					Inclusión	10 - 11	
					Didáctica	12	
			<b>Clima institucional.</b>	Dependiente	El clima institucional o ambiente de trabajo es un factor determinante, puede facilitar los procesos organizacionales de gestión incentivando el cambio e innovación	- Estructura institucional	Infraestructura
Mobiliario	14						
Materiales	15	A VECES					
	-Relaciones interpersonales	Liderazgo				16	NUNCA
		Convivencia				17-18	
		Motivación				19	
	-Dinámica institucional	Cooperación				20-22	
		Eficiencia				21	
		Disposición	23				

## CUESTIONARIO PARA PROFESORES

Estimado(a) profesor(a): El presente cuestionario tiene por objeto recoger información para realizar el trabajo de investigación intitulado MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO – 2019. La información que nos proporcione será muy valiosa para culminar con nuestros propósitos y el manejo será anónimo por lo que le suplicamos a Ud. contestar a cada una de las preguntas con toda veracidad.

**MUCHAS GRACIAS**

### DATOS DE INFORMACIÓN

Edad: \_\_\_\_\_

Género: F

M

Experiencia laboral: \_\_\_\_\_

### MONITOREO PEDAGÓGICO

#### I. ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DEL AULA

1. ¿La limpieza del aula es la más adecuada y le permite realizar sus actividades académicas de forma tranquila?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
2. ¿Las normas de convivencia y el cuadro de responsabilidades son evaluados frecuentemente?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
3. ¿La distribución del mobiliario es adecuada para realizar trabajos en grupo durante las horas de clase?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
4. ¿La ambientación del aula tiene relación con las actividades de la unidad didáctica?
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

#### II. PLANIFICACIÓN O PROGRAMACIÓN

5. Elabora la programación curricular analizando con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
6. Selecciona los contenidos de la enseñanza en el marco curricular actualizados
  - a) Siempre
  - b) A veces

- c) Nunca
- 7. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 8. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

### III. DESEMPEÑO EN EL AULA

- 9. Incentiva y motiva a sus alumnos para que participen activamente en el desarrollo
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 10. Demuestra conocimiento y comprensión acerca de las características individuales y socioculturales de sus estudiantes
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 11. Genera relaciones de respeto y cooperación con los estudiantes de condiciones especiales
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 12. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles en función al propósito de la sesión de aprendizaje
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

### **CLIMA INSTITUCIONAL**

#### I. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

- 13. La infraestructura y mobiliario de su institución es adecuada para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 14. Administra el espacio del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos
  - a) Siempre
  - b) A veces

- c) Nunca
- 15. Gestiona los materiales del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

## II. RELACIONES INTERPERSONALES

- 16. Se presenta como el docente líder dentro de su centro educativo
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 17. Recibe un buen trato por parte de los demás docentes que laboran en su centro educativo
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 18. Respeta y apoya la iniciativa y decisión de sus compañeros docentes
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 19. Es reconocido y recibe estímulos por parte de la institución cuando destaca en el cumplimiento de sus funciones
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

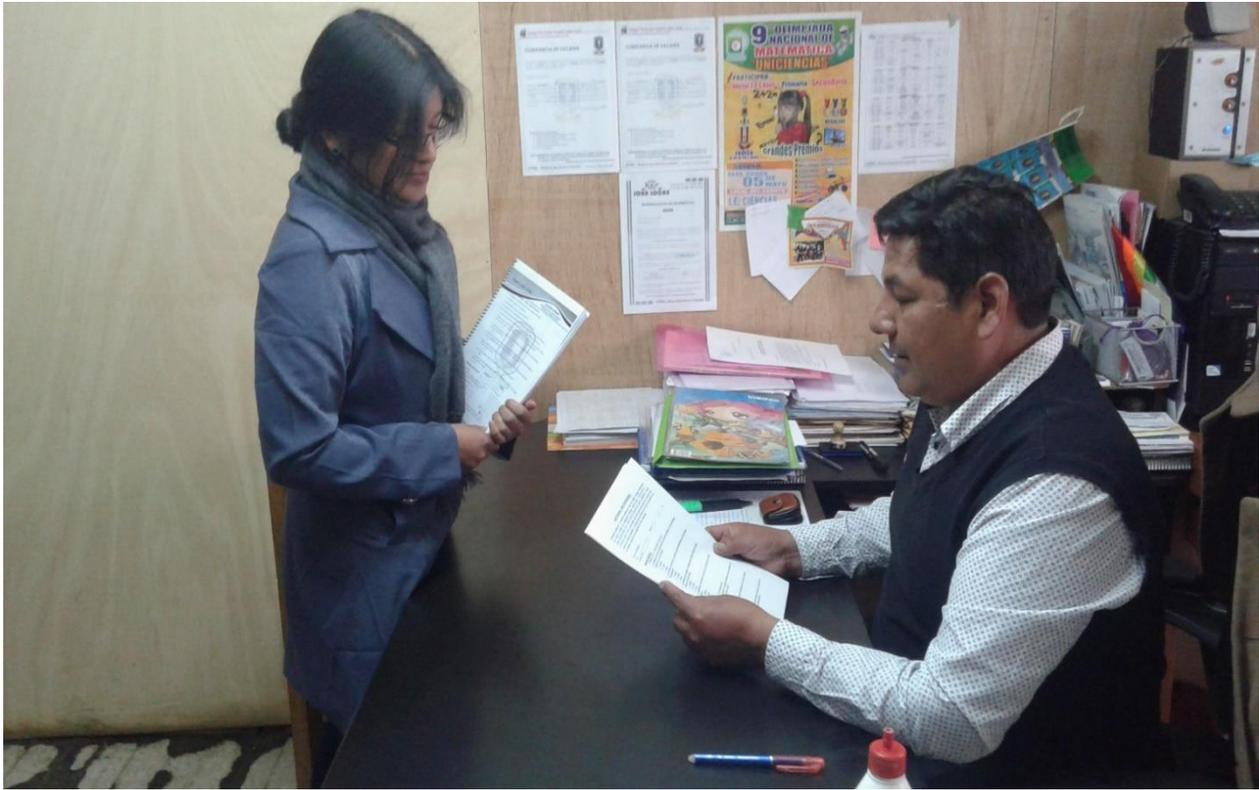
## III. DINÁMICA INSTITUCIONAL

- 20. Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución educativa
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 21. Participa activamente en las actividades de la institución educativa
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 22. Colabora en los comités y grupos de trabajo cuyo fin es el mejoramiento institucional
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
- 23. Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) en su institución educativa
  - a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca



*DOCENTES DESARROLLANDO EL CUESTIONARIO MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO – 2019 EN EL DISTRITO DEL CUSCO, PROVINCIA DEL CUSCO, REGIÓN DEL CUSCO*





*APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO – 2019 AL DIRECTOR JIMMY ALLAN PEREZ MALLQUI*





*APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO – 2019*



## CARTA DE ACEPTACIÓN

Cusco 30 de enero del 2019

Señora:

Dra. Zoraida Loaiza Ortiz

Decana de la Facultad De Educación y Ciencias de la Comunicación

Escuela Profesional de Educación

Presente

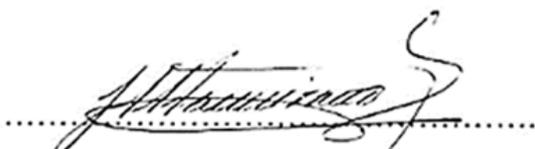
ASUNTO: ASESORAMIENTO DE TESIS PRE GRADO

De mi mayor consideración

Es grato dirigirme a su digno despacho para manifestarle que, a petición verbal de las bachilleres SCHIREY KARIN SOTO CORRALES y JULYANA SOLEDAD MACHACA CANDIA solicitando el asesoramiento de trabajo de tesis intitulada: MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO-2019.

Por lo que, hago de su conocimiento en mi condición de docente principal a dedicación exclusiva, mi disposición de servicio y aceptación, como asesor del trabajo de tesis.

Atentamente



Dr. Hugo Asunción Altamirano Vega

Asesor de tesis

Cusco ,12 de setiembre del 2019

**OFICIO N° 001-2019**

**SEÑOR:** JIMMY ALLAN PEREZ MALLQUI  
DIRECTOR DE LA I. E.P. IMPIERIO JOHN LOCKE

**ASUNTO:** AUTORIZACIÓN PARA APLICAR ENCUESTA, EN EL CENTRO EDUCATIVO  
PRIVADO IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO

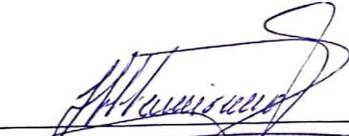
---

De mi mayor consideración:

Me es grato dirigirme a usted, para expresarle el cordial saludo e informarle sobre la aplicación del instrumento de investigación , sobre MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO - 2019 .

Quiero agradecerle su eficaz colaboración, sin otro particular reciba un cordial saludo.

Atentamente:

  
\_\_\_\_\_  
DR. HUGO A. ALTAMIRANO VEGA  
Asesor

  
\_\_\_\_\_  
Schirley Karin Soto Corrales  
Bachiller en Ciencias Sociales

  
\_\_\_\_\_  
Julyana Soledad Machaca Candía  
Bachiller en Lengua Y Literatura

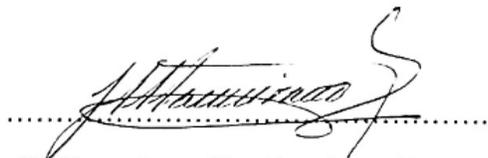
  
\_\_\_\_\_  
JIMMY ALLAN PEREZ MALLQUI  
Director

## CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo HUGO ASUNCIÓN ALTAMIRANO VEGA asesor del trabajo de tesis intitulado **MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO – 2019 .**

Informo que se realizó con satisfacción la prueba de verificación del informe de tesis presentado por las bachilleres Schirley Karin Soto Corrales y Julyana Soledad Machaca Candia ,luego de haber pasado por el sistema de anti plagio URKUND ,se dio un resultado de similitud de 14% ,siendo el porcentaje mínimo del 25% para su aprobación, por lo tanto en mi condición de asesor de tesis , considero APTO el trabajo de tesis para proseguir con los trámites administrativos correspondientes con el fin de optar el título de licenciado en educación ,para tal efecto se acompaña la copia del registro de verificación del sistema URKUND.

Cusco,05 de febrero de 2020



Dr.Hugo Asunción Altamirano Vega

Asesor de tesis

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** TESIS FEBRERO I.pdf (D63480579)  
**Submitted:** 2/5/2020 4:05:00 PM  
**Submitted By:** hugo.altamirano@unsaac.edu.pe  
**Significance:** 14 %

### Sources included in the report:

Tesis OCTAVIO ESPINOZA CHÁVEZ - Carátula-Recomendaciones.docx (D58701368)  
 Tesis Maestría Cesar NavarroClima Organizacional y Desempeño Docente.docx (D63259083)  
 Tesis Cesar Clima Organizacional y Desempeño Docente.docx (D57932006)  
 Liderazgo\_pedagógico\_director\_y\_desempeño\_docente\_Quintin\_Cornejo\_Mejia.docx (D62730037)  
 UNU\_MAESTRIA\_2019\_T\_MARIAGUILLEN\_V2.docx (D55736777)  
 TESIS SHIRLEY MARTOS 4- 10 NOV 2019.doc (D60139578)  
 UNU\_MAESTRIA\_2020\_TM\_JOINER-PEREZ\_Aysanoa\_V1.pdf (D63112841)  
 TESIS-FINAL-DE-FRIDA.-para-imprimir..docx (D54967702)  
<https://docplayer.es/168072423-Relacion-del-clima-institucional-y-desempeno-docente-del-nivel-secundario-de-la-institucion-educativa-antenor-orrego-del-districto-de-bellavista-2016.html>  
<https://aquevedo.wordpress.com/2014/04/01/prueba-pisa-asia-gana-la-carrera-de-la-educacion-chile-sigue-en-los-ultimos-lugares/>  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1687/1/callomamani\\_ar.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1687/1/callomamani_ar.pdf)  
[http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwi\\_hsjou-HHAhXBhg0KHfxuAsI&url=http%253A%252F%252Fwww.mat.uson.mx%252F~ftapia%252Flecturas%252520Adicionales%252520\(C%2525C3%2525B3mo%252520dise%2525C3%2525B1ar%252520una%252520encuesta\)%252FTiposMuest](http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwi_hsjou-HHAhXBhg0KHfxuAsI&url=http%253A%252F%252Fwww.mat.uson.mx%252F~ftapia%252Flecturas%252520Adicionales%252520(C%2525C3%2525B3mo%252520dise%2525C3%2525B1ar%252520una%252520encuesta)%252FTiposMuest)  
<http://www.redalyc.org/pdf/305/30517306006.pdf>  
<https://core.ac.uk/download/pdf/250038471.pdf>  
<https://docplayer.es/amp/136586524-Liderazgo-transformacional-docente-y-el-desarrollo-de-capacidades-emprendedoras-en-estudiantes-de-secundaria-lima-2017.html>  
<https://docplayer.es/160810707-Universidad-nacional-de-educacion-enrique-guzman-y-valle.html>  
[https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE\\_EDUC\\_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/2892/MAE_EDUC_339-L.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

### Instances where selected sources appear:

## VALIDACION DE INSTRUMENTOS

**I. DATOS GENERALES**

1.1. TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: *Monitoreo Pedagógico y Clima Institucional en la Institución Educativa María Inmaculada del Cerco - 2019*

1.2. INVESTIGADOR: .....

DATOS DEL EXPERTO:

2.1 Nombres y Apellidos: *FELIX GONZALO GONZALEZ SUAREZ*

2.2 Especialidad: *Educación Física*

2.3 Lugar y Fecha: *06-09-2019*

2.4 Cargo e Institución donde Labora: *Comité de Investigación UMSA*

COMPONENTE	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20 %	Regular 21-40 %	Bueno 41-60 %	Muy Bueno 61-80 %	Excelente 81-100%
Forma	1.REDACCIÓN	Los indicadores e Items están redactados considerando los elementos necesarios				X	
	2.CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3.OBJETIVIDAD	Está expresado en conducta observable.			X		
Contenido	4.ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5.SUFICIENCIA	Los Items son adecuados en cantidad y claridad.				X	
	6.INTENCIONALIDAD	El instrumento mide pertinentemente las variables de investigación.				X	
Estructura	7.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.			X		
	8.CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.					X
	9.COHERENCIA	Existe coherencia entre los Items, indicadores, dimensiones y variables				X	
	10.METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

II. OPINION DE APLICABILIDAD: .....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: .....

IV. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

Procede a su aplicación.

Debe corregirse.

*[Firma manuscrita]*  
Sello y Firma del Experto.  
DNI: *25835249*

### CUESTIONARIO PARA PROFESORES

Estimado(a) profesor(a): El presente cuestionario tiene por objeto recoger información para realizar el trabajo de investigación intitolado MONITOREO PEDAGÓGICO Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MIXTA IMPERIO JOHN LOCKE DEL CUSCO – 2019. La información que nos proporcione será muy valiosa para culminar con nuestros propósitos y el manejo será anónimo por lo que le suplicamos a Ud. contestar a cada una de las preguntas con toda veracidad.

DATOS DE INFORMACIÓN  
Edad: 28 años

Género: F  M

Experiencia laboral: 10 años y medio

#### **MONITOREO PEDAGÓGICO**

##### **I. ORGANIZACIÓN Y CONDICIONES DEL AULA**

1. ¿La limpieza del aula es la más adecuada y le permite realizar sus actividades académicas de forma tranquila?  
a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca
2. ¿Las normas de convivencia y el cuadro de responsabilidades son evaluados frecuentemente?  
a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca
3. ¿La distribución del mobiliario es adecuada para realizar trabajos en grupo durante las horas de clase?  
a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca
4. ¿La ambientación del aula tiene relación con las actividades de la unidad didáctica?  
a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

##### **II. PLANIFICACIÓN O PROGRAMACIÓN**

5. Elabora la programación curricular analizando con sus colegas el plan más pertinente a la realidad de su aula  
a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca
6. Selecciona los contenidos de la enseñanza en el marco curricular actualizados  
a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca
7. Elabora instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal de los estudiantes  
a) Siempre

- A veces  
 Nunca

8. Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la toma de decisiones y la retroalimentación oportuna

- a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

##### **III. DESEMPEÑO EN EL AULA**

9. Incentiva y motiva a sus alumnos para que participen activamente en el desarrollo

- a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

10. Demuestra conocimiento y comprensión acerca de las características individuales y socioculturales de sus estudiantes

- a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

11. Genera relaciones de respeto y cooperación con los estudiantes de condiciones especiales

- a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

12. Utiliza recursos y tecnologías diversas y accesibles en función al propósito de la sesión de aprendizaje

- a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

#### **CLIMA INSTITUCIONAL**

##### **I. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL**

13. La infraestructura y mobiliario de su institución es adecuada para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje

- a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

14. Administra el espacio del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos

- a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

15. Gestiona los materiales del aula para favorecer el aprendizaje y bienestar de sus alumnos

- a) Siempre   
b) A veces   
c) Nunca

##### **II. RELACIONES INTERPERSONALES**

16. Se presenta como el docente líder dentro de su centro educativo

- a) Siempre   
b) A veces

- c) Nunca
17. Recibe un buen trato por parte de los demás docentes que laboran en su centro educativo
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
18. Respeta y apoya la iniciativa y decisión de sus compañeros docentes
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
19. Es reconocido y recibe estímulos por parte de la institución cuando destaca en el cumplimiento de sus funciones
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca

#### DINÁMICA INSTITUCIONAL

20. Contribuye con aportaciones al logro de los objetivos de su institución educativa
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
21. Participa activamente en las actividades de la institución educativa
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
22. Colabora en los comités y grupos de trabajo cuyo fin es el mejoramiento institucional
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca
23. Participa en actividades (cursos, congresos, seminarios, foros, entre otros) en su institución educativa
- a) Siempre
  - b) A veces
  - c) Nunca