

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley 25265)



ESCUELA DE POSGRADO



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

TESIS

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CUMPLIMIENTO DE
COMPROMISOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES
DE INICIAL, MICRO RED DE PAUCARÁ, HUANCVELICA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL (GESTIÓN EDUCATIVA)

PRESENTADO POR:

Bach. Gloria Esther, CONDORI VILCA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN

HUANCVELICA, PERÚ

2023

Dedicatoria

Con el mayor afecto a mis padres por su apoyo y dedicación incondicional en el fortalecimiento de mi formación profesional.

Asesora
Dra. Esther Glory TERRAZO LUNA
DNI N° 20901075
ORCID: 0000-0002-1818-7075

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de Huancavelica facultad de ciencias de la educación por haberme formado profesionalmente.

A mi familia por haberme apoyado en el camino de mi formación profesional y lograr el sueño tan anhelado.

Resumen

El problema de investigación fue planteado a través de la pregunta ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones de educación inicial de la Micro Red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?, teniendo como propósito determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de educación inicial de la Micro Red indicada. La investigación realizada es descriptiva y correlacional porque caracteriza el clima organizacional en las instituciones señaladas. En este marco se indagó el grado de logro en la gestión de los centros educativo, estableciendo su correlación. Esta correlación se estudió en función a la percepción y opinión de las docentes y directoras de los 20 centros educativos que conforman la micro red de Paucará. Se ha utilizado el método científico aplicado al campo educativo. La técnica e instrumento principal se ha empleado una encuesta y ficha de registro de compromisos logrados, utilizando la Chi cuadrado o X^2 como método de prueba estadística de tipo no paramétrico. Según la tabla, Prueba chi-cuadrada se observa que la significación asintótica (bilateral) es 0,335, que es menor al chi-cuadrada de la tabla, que viene a ser 0,873, sabiendo que el grado de libertad (Df) es 1. Por lo tanto, se confirma la Ha: El clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión institucional son variables dependientes; es decir que están relacionados; existe correlación.

Palabras clave: clima organizacional, compromisos de gestión, investigación descriptiva y correlacional

Abstract

The research problem was raised through the next question: What is the relationship between the organizational climate and the fulfillment of school management commitments in the initial education institutions of the *Micro Red de Paucará, Acobamba - Huancavelica*? It has like purpose to determine the relationship between the organizational climate and the fulfillment of school management commitments in the initial education institutions of the *Micro Red de Paucará, Acobamba – Huancavelica*. The research carried out is descriptive and correlational because it characterized the organizational climate in the initial education institutions of the *Micro Red de Paucará*; likewise, the levels of achievement of their management commitments were investigated, established its correlation. This correlation was studied based in the perception and opinion expressed by the teachers and directors of the 20 educational institutions make up the *Micro Red Paucará*. For this effect a survey and the registration form of achievement commitments was used, using the Chi square or X² as a non-parametric statistical test method. According the table, Chi-square test shows that the asymptotic significance (bilateral) is 0.335, which is less than the chi-square of the table, which comes to 0.873, knowing that the degree of freedom (Df) is 1. Therefore, the Alternative Hypothesis is confirmed (H_a): The organizational climate and the achievement of institutional management commitments are dependent variables; that is, they are related; Correlation exists.

Keywords: organizational climate, management commitments, descriptive and correlational research.

Índice

Portada	i
Acta de sustentación.....	ii
Dedicatoria	iii
Asesora	iv
Agradecimiento	v
Resumen	vi
Abstract	vii
Índice	viii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xiv
Introducción	xvi
CAPÍTULO I.....	20
EL PROBLEMA	20
1.1. Fundamentación del problema.....	20
1.2. Formulación del problema.....	24
1.2.1. Problema general.....	24
1.2.2. Problemas específicos	24
1.3. Objetos de la investigación.....	25
1.3.1. Objetivo general	25
1.3.2. Objetivos específicos	25
1.4. Justificación del estudio	26
1.5. Limitaciones del estudio.....	28
CAPÍTULO II	29
MARCO TEÓRICO.....	29
2.1. Antecedentes de la investigación.....	29
2.1.1. Antecedentes internacionales	29
2.1.2. Antecedentes nacionales	33
2.1.3. Antecedentes locales	35
2.2. Bases teóricas	37
2.2.1. Teoría que sustenta la investigación	37

2.2.2.	Clima organizacional	41
2.2.2.1.	<i>Definiciones</i>	41
2.2.2.2.	<i>Tipología de climas organizacionales</i>	43
2.2.2.3.	<i>Dimensiones del clima organizacional</i>	44
2.2.2.4.	<i>Características del clima organizacional</i>	48
2.2.2.5.	<i>Clima organizacional plenamente gratificante</i>	53
2.2.2.6.	<i>Clima organizacional y compromisos de gestión escolar</i>	54
2.2.3.	Gestión escolar	55
2.2.3.1.	<i>Concepto de gestión escolar</i>	55
2.2.3.2.	<i>Dimensiones de la gestión escolar</i>	57
2.2.3.3.	<i>Procesos de gestión escolar</i>	60
2.2.3.4.	<i>Gestión escolar estratégica.</i>	62
2.2.3.5.	<i>Gestión escolar basado en liderazgo pedagógico.</i>	66
2.2.3.6.	<i>Los compromisos de gestión escolar.</i>	69
2.3.	Formulación de hipótesis.....	73
2.3.1.	Hipótesis general.....	74
2.3.2.	Hipótesis específicas	74
2.4.	Identificación de variables.....	74
2.5.	Operacionalización de variables.....	75
CAPÍTULO III.....		80
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		80
3.1.	Tipificación de la investigación.....	80
3.2.	Nivel de investigación	80
3.3.	Métodos de investigación	81
3.4.	Diseño de investigación.....	83
3.5.	Población, Muestra y Muestreo	85
3.5.1.	Población.....	85
3.5.2.	Muestra.....	85
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	87
3.6.1.	Técnicas.....	87
3.6.1.1.	<i>La encuesta</i>	88
3.6.1.2.	<i>Evaluación de resultados de gestión</i>	89
3.6.2.	Instrumentos	89

3.6.2.1.	<i>Cuestionario de encuesta</i>	90
3.6.2.2.	<i>Ficha de registro de compromisos logrados</i>	90
3.7.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	91
3.8.	Descripción de la prueba de hipótesis	93
CAPÍTULO IV.....		95
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		95
4.1.	Presentación e interpretación de datos	95
4.1.1.	Análisis descriptivo de clima organizacional.....	95
4.1.2.	Análisis descriptivo de compromisos de gestión	124
4.1.3.	Síntesis comparativa de resultados de clima organizacional y logro de compromisos de gestión.....	132
4.2.	Proceso de prueba de hipótesis.....	134
4.3.	Discusión de resultados	137
Conclusiones		141
Recomendaciones.....		143
Referencias bibliográficas		144
ANEXO		148
Matriz de consistencia.....		149
Instrumentos de recolección de datos		152
Base de datos.....		156
Certificado de similitud.....		157

Índice de tablas

Tabla 1. Compromisos de gestión escolar	71
Tabla 2. Cuadro de operacionalización de variables	76
Tabla 3. Cuadro de instituciones educativas de la muestra de investigación	86
Tabla 4. Liderazgo y toma de decisiones.....	95
Tabla 5. Las decisiones las toma el Director o equipo directivo	96
Tabla 6. Toma decisiones en función a normas.....	97
Tabla 7. Directiva de autoridad se cumple de facto.....	98
Tabla 8. Las decisiones se toman entre todos o en grupos	99
Tabla 9. Se decide por mayoría	99
Tabla 10. Hay libertad para opinar y decidir	100
Tabla 11. Las decisiones se toman fácilmente si son para innovar	101
Tabla 12. Motivación laboral.....	102
Tabla 13. En mi IE tengo oportunidad para hacer lo mejor que sé hacer.....	102
Tabla 14. Recibo buen trato en mi institución educativa	103
Tabla 15. Soy reconocida como buena profesora en mi IE	104
Tabla 16. Soy reconocida como buena profesora en mi comunidad	105
Tabla 17. El estímulo y la sanción son pertinentes en mi IE.....	105
Tabla 18. Manejo de conflictos	106
Tabla 19. En la institución educativa más se presenta conflictos negativos	107
Tabla 20. En la institución educativa más se presentan conflictos positivos	108
Tabla 21. Los conflictos entre docentes se resuelven por medios adecuados	109
Tabla 22. Los conflictos docentes-directivos se resuelven reflexionando	110
Tabla 23. Después del conflicto las RRHH mejoran.....	110
Tabla 24. Considero que la institución educativa es altamente conflictiva.....	111
Tabla 25. Considero que la escuela es altamente conflictiva	112
Tabla 26. Trabajo en equipo	113
Tabla 27. En la institución educativa generalmente se trabaja individualmente.....	114
Tabla 28. En la institución educativa generalmente se trabaja en equipos/grupos..	115
Tabla 29. Se combina trabajo individual y grupal.....	115
Tabla 30. Me siento a gusto trabajando individualmente	116

Tabla 31. Me siento más a gusto trabajando en equipo.....	117
Tabla 32. Me da igual trabajar individualmente o en grupo.....	118
Tabla 33. Comunicación organizacional	119
Tabla 34. El director se comunica adecuada y oportunamente	120
Tabla 35. El director prefiere comunicarse por escrito: memorando, etc.....	121
Tabla 36. Los docentes se comunican fluidamente entre sus pares.....	121
Tabla 37. Los docentes se comunican respetuosamente con los directivos	122
Tabla 38. Hay problemas de comunicación en la escuela	123
Tabla 39. Estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluación de fin de año ..	125
Tabla 40. % estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones	125
Tabla 41. Tasa de retención anual de estudiantes.....	126
Tabla 42. Tasa de retención intra-anual de estudiantes	126
Tabla 43. Cumplimiento de calendarización planificada en la IE.....	127
Tabla 44. Elaboración y difusión de calendarización	128
Tabla 45. Seguimiento al cumplimiento de calendarización	128
Tabla 46. Seguimiento de la asistencia y la puntualidad estudiantil	128
Tabla 47. Seguimiento de la asistencia y puntualidad de directivos y docentes	129
Tabla 48. Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica.....	129
Tabla 49. Planificación curricular colaborativa.....	129
Tabla 50. Seguimiento a la implementación de la planificación curricular	130
Tabla 51. Seguimiento al desempeño de los estudiantes.....	130
Tabla 52. Desarrollo de proyectos metodológicos innovadores	130
Tabla 53. Gestión de tutoría y la convivencia escolar	131
Tabla 54. Elaboración y difusión de normas de convivencias.....	131
Tabla 55. Fortalecimiento de los espacios de participación institucional	132
Tabla 56. Implementación de acciones promover convivencia y prevenir violencia	132
Tabla 57. Atención oportuna de violencia escolar.....	132
Tabla 58. Clima organizacional (Agrupada)	133
Tabla 59. 5 compromisos de logro institucional (Agrupada)	134
Tabla 60. Tabla cruzada clima organizacional *5 compromisos de logro institucional	135

Tabla 61. Tabla cruzada Clima organizacional (Agrupada)*5 compromisos de logro institucional (Agrupada)	136
Tabla 62. Pruebas de chi-cuadrado	136

Índice de figuras

Figura 1. Las decisiones las toma el director o equipo directivo	97
Figura 2. Toma de decisiones a función a normas	97
Figura 3. Directiva de autoridad se cumple de facto.....	98
Figura 4. Las decisiones se toman entre todos o en grupos	99
Figura 5. Se decide por mayoría	100
Figura 6. Hay libertad para opinar	100
Figura 7. Las decisiones se toman fácilmente si son para innovar	101
Figura 8. Me ofrecen oportunidad para lo mejor que sé hacer	103
Figura 9. Recibo buen trato en mi institución educativa	103
Figura 10.Soy reconocida como buena profesora en mi IE	104
Figura 11.Soy reconocida como buena profesora en mi comunidad	105
Figura 12.El estímulo y la sanción son pertinentes en mi IE.....	106
Figura 13.En la institución educativa más se presenta conflictos positivos	108
Figura 14.En la escuela más se presentan conflictos negativos.....	108
Figura 15. Los conflictos entre docentes se resuelven por medios adecuados	109
Figura 16.Los conflictos docentes-directivos se resuelven reflexionando	110
Figura 17.Después de conflicto las RRHH mejoran	111
Figura 18. Después de conflicto las RRHH se deterioran	112
Figura 19. Considero que la escuela es altamente conflictiva	113
Figura 20.En la institución educativa generalmente se trabaja individualmente.....	114
Figura 21.En la escuela generalmente se trabaja en equipos/grupos	115
Figura 22.Se combina trabajo individual y grupal.....	116
Figura 23.Me siento más a gusto trabajando individualmente.....	117
Figura 24.Me siento más a gusto trabajando en equipos	118
Figura 25.Me da igual trabajar individualmente o en grupo.....	119
Figura 26.El director se comunica adecuada y oportunamente	120
Figura 27.El director prefiere comunicarse por escrito: memorando, etc.....	121
Figura 28. Los docentes se comunican fluidamente entre sus pares.....	122
Figura 29.Los docentes se comunican respetuosamente con los directivos	123
Figura 30. Hay problemas de comunicación en la escuela	124

Figura 31. % estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones	125
Figura 32. Tasa de retención intra-anual de estudiantes	127
Figura 33. Clima organizacional (Agrupada)	133
Figura 34. compromisos de logro institucional (Agrupada)	134

Introducción

Los centros de estudios básicos en el Perú; por lo tanto, en la Región y Provincias de Huancavelica, desde el año 2014 han iniciado un proceso de reforma en la gestión educativa. La base de esta innovación es la implementación del tipo de dirección estratégica que tenga como eje los procesos y resultados. Una aplicación concreta de este modelo dispone que los centros educativos asuman compromisos de gestión que deben indicar cierto nivel de la mismas. Entonces, desde hace más de cinco años se ha formulado cinco compromisos de gestión que anualmente cada institución tiene que rendir cuentas de su nivel de logro. Sin embargo, el cumplimiento de estos compromisos supone condiciones que se deben dar para cumplirlos. Uno de estos escenarios es la forma cómo se construye la cultura de trabajo que deben implementarse en los centros de estudios.

Se comprende que el clima organizacional es el conjunto de condiciones y particularidades de liderazgo y dirección, las fuerzas motivacionales que dinamizan al trabajador, el control de desavenencias y la capacidad de trabajo colegiado, percibido por los actores escolares: directivos, docentes, estudiantes, padres familia, que constituye la base de la acción educativas de todos ellos.

En la micro red de Paucará, provincia de Acobamba – Huancavelica el clima organizacional adecuado entre los dirigentes, profesores, educandos y padres de familia se presumen que es una condición para cumplir las responsabilidades asumidas en los centros de educación escolarizada, teniendo como propósito final el mejoramiento de la calidad educativa que se traduzca en el mejor logro de aprendizajes de los estudiantes de esta parte del Perú.

Considerando lo dicho se ha formulado el siguiente problema teniendo en cuenta la relación de dos variables que se van vislumbrando en esta formulación: las características del clima laboral de las instituciones educativas y la gestión de las responsabilidades asumidas. Por lo mismo, la problemática de estudio fue formulada en la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones de educación inicial de la Micro Red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?

El objetivo de investigación se ha planteado en los términos siguientes: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.

Los antecedentes de investigación considerados tienen más énfasis en el estudio de las características del clima institucional de los centros educativos; y en algunos casos, su relación con el logro de sus objetivos o metas educativos. Respecto a su relación con el cumplimiento de los compromisos de gestión institucional no se ha podido hallar. La razón específica es que estos compromisos, recién estos últimos años se ha establecido como criterios de elaboración de la calidad de gestión institucional.

El marco teórico se fundamenta en el análisis de dos categorías fundamentales: clima organizacional y compromisos de gestión escolar. El primero, comprendido principalmente como la atmósfera o ambiente general de la institución educativa, percibido de una manera determinada especialmente por los estudiantes y docentes. Pero, también se refiere a su capacidad organizativa. Es decir, al nivel o grado de su funcionamiento en la práctica diaria de servir a la finalidad de la escuela: enseñar, formar y educar. En síntesis, el clima organizacional es el ambiente integral de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución; además es condicionante de sus resultados educativos.

Para efectos prácticos del presente estudio el clima organizacional se describe en cinco dimensiones: liderazgo y toma de decisiones, motivación laboral, manejo de conflictos, trabajo en equipo y comunicación organizacional. Es decir, que el tipo de ambiente y la percepción que se tenga de él depende principalmente de las características de la toma de decisiones; si se realiza solamente a iniciativa de ordenes o normas de autoridad o se genera a propuesta de equipos de docentes. Si los docentes viven en un ambiente motivador; sienten tener un buen trato y reciben una buena consideración de la comunidad educativa. El tipo del manejo de los conflictos es otro factor importante en las características del clima organizacional de la institución educativa; especialmente, del tipo de estrategias que se utiliza para resolverlos.

Además, depende mucho del trabajo en equipo, de la realización cooperativa de las acciones. Finalmente, la característica de la comunicación debe ser fluida, horizontal, respetuosa.

Por otro lado, los compromisos de gestión son cinco: progreso anual de los aprendizajes de los estudiantes traducido en porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en las evaluaciones de finalización del año lectivo; la retención anual de estudiantes en la I.E., que se traduce en la tasa de retención intra-anual de los estudiantes; el grado de cumplimiento de las acciones cronogramadas en la I.E., traducido en acciones de elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización del año lectivo y el control de la asistencia de estudiantes, personal docente y directivo. El siguiente compromiso es el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica que se concretiza en acciones de planificación curricular colaborativa, el seguimiento a su implementación, el seguimiento a la actividad de los educandos identificando alertas y poniendo en práctica estrategias de mejora y desarrollo de proyectos metodológicos innovadores. Finalmente, la realización de acciones de asesoramiento a la convivencia escolar que se traduce en la elaboración y difusión de normas de convivencia de la I.E., el fortalecimiento de los espacios de participación, la implementación de acciones para promover convivencia democrática, previniendo la atención de la violencia escolar; además, la vigilancia oportuna de hechos de estrés escolar de acuerdo a las orientaciones actuales.

La investigación realizada es descriptiva y correlacional porque tiene el propósito de caracterizar el clima organizacional en los establecimientos escolares de la micro red de Paucará. Por otro lado, se indagó los niveles de logro de sus compromisos de gestión, teniendo en cuenta los indicadores de los cinco compromisos. Luego, se ha establecido la correlación de estas dos variables, bajo el supuesto de que el clima organizacional es un factor condicionante de los resultados educativos.

Esta correlación se estudió en función a la percepción y opinión expresada por las docentes y directoras de los 20 centros educativos que conforman la micro red. Para el efecto se utilizó una encuesta y la ficha de registro de compromisos logrados, utilizando la Chi cuadrado o X^2 como método de prueba estadística de tipo no paramétrico.

Los resultados principales de esta investigación son las siguientes: 85% de docentes y directoras encuestadas consideran que el clima organizacional en las instituciones de educación inicial de la micro red Paucará es bueno; el 15%, considera que es muy bueno. Implica una percepción positiva acerca del clima organizacional en estos centros educativos, principalmente en sus dimensiones de liderazgo y toma de decisiones, motivación laboral, manejo de conflictos, trabajo en equipo y comunicación organizacional. El 85% de docentes y directoras afirman que las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará han logrado los cinco compromisos de gestión institucional en un nivel alto, cumpliendo los indicadores establecidos para cada uno. Inclusive, un 15%, afirman que el logro fue muy alto y se cumplieron bien los 5 compromisos. Es decir que en estos centros educativos se ha logrado el mejoramiento anual de aprendizajes de los estudiantes entre un 61 y 70% de lo programado; la retención anual de estudiantes hasta en 90% de los matriculados. Es decir, que la decisión escolar no es más mínima. Asimismo, el acatamiento de las actividades educativas previstas, el monitoreo de las acciones pedagógicas y la administración de tutoría y vida escolar democrática se ha cumplido plenamente.

Por lo tanto, se confirma la hipótesis alterna: El clima organizacional y el porcentaje de las funciones institucionales cumplidas son variables dependientes; es decir que existe correlación, según la Prueba chi-cuadrada cuya la significación asintótica (bilateral) es 0,335, que es menor al chi-cuadrada de la tabla, que viene a ser 0,873, sabiendo que el grado de libertad (Df) es 1.

La estructura del presente informe de investigación está distribuida en cuatro capítulos. El primero se refiere al planteamiento del problema de investigación, que contiene su formulación y justificación; así como los objetivos siguientes. El segundo, es el marco teórico, que contiene los antecedentes de investigación, las bases teóricas y el deslinda conceptual básico; además de la hipótesis y su operacionalización. El tercero, se refiere a la metodología de investigación; y el cuarto, contiene la presentación de los resultados.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Fundamentación del problema

La gestión de las instituciones educativas, siendo el proceso que facilita o retarda el logro de los fines educativos, constituye objeto de investigación esencial cuando se tiene como propósito el mejoramiento de la calidad educativa. Se subraya, entonces, que el mejoramiento de la calidad educativa en el mundo tiene uno de sus campos de acción en la administración escolar.

Uno de los cambios principales que se viene produciendo en muchos países es la centralidad de la gestión educativa en los aprendizajes. Es decir, que la gestión tiene sentido y el eje de su funcionamiento es el logro de aprendizaje por los estudiantes. De este modo, se viene superando los enfoques centrados en la movilización de recursos o simplemente priorización de procesos y estrategias. La reforma principal de gestión educativa que se viene implementando en el sistema peruano la centralidad se halla en el logro de los aprendizajes. Por esta razón, se ha puesto especial atención en la gestión de las instituciones educativas como sub componente estratégico y soporte del sub componente misional que vienen a ser los procesos pedagógicos y el logro de los aprendizajes. Por eso es que ahora se plantea “gestión educativa con liderazgo pedagógico”, “liderazgo pedagógico para una gestión centrada en los aprendizajes”, etc.

En el Perú, el sistema educativo nacional, por iniciativa y función misional del Ministerio de Educación se ha venido planteando iniciativas y directivas orientadas al mejoramiento de la gestión de las instituciones educativas. Esta decisión para el MINEDU (2014) se materializó en la R.S.G. N° 304-2014-MINEDU, que aprueba el Marco de Buen Desempeño del Directivo; en cuyo contenido se dispuso la realización de programas de capacitación para directores de las instituciones educativas, propuestas de gestión estratégicas, por procesos y resultados; actualmente se viene implementando la gestión de las instituciones educativas centradas en el logro de

aprendizajes. Es decir, que la gestión institucional sólo tiene sentido y pertinencia en cuanto define como centro y razón de ser de la gestión, el logro de los aprendizajes, el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Como una plasmación de la política de gestión de la escuela centrada en el logro de los aprendizajes es que, a partir del año 2014, se ha venido definiendo e implementando un modelo de gestión de las instituciones educativas basado en la centralidad de los aprendizajes.

En la Región Huancavelica, al igual que en todo el Perú, el modelo de conducción escolar centrada en el desarrollo de competencias, se viene implementando a partir del año 2015, en función a compromisos de gestión escolar, planteándose el logro de los mismos como condición para calificar la gestión de la escuela como adecuada y pertinente. Para el efecto, el Ministerio de Educación viene implementando la política de logro de compromisos por parte de las instituciones educativas, como indicador de su alineamiento con la gestión centrada en aprendizajes.

Según esta política, las instituciones educativas tienen la obligación de centrar su gestión en los Compromisos de Gestión Escolar, considerados sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan. Dichos compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la IE tiene capacidad de reflexionar e intervenir. De esta manera, proporciona a la comunidad educativa información relevante para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Según las orientaciones del Ministerio de Educación del Perú los Compromisos de Gestión son acciones que los directores deben trabajar en las instituciones educativas para forjar condiciones y propiciar mejores aprendizajes. Éstos se deben desarrollar en los centros escolares y apuntan a un avance anual en los resultados de aprendizaje; con educandos que concluyan a tiempo sus estudios en el sistema educativo. Para ello es importante el acatamiento de la programación de actividades, el acompañamiento a las actividades pedagógicas, la gestión de la convivencia, la

planificación y ejecución anual del Plan anual de trabajo (PAT) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Lo que implica que los compromisos son apuestas por el logro de las condiciones de educabilidad, que tendrán efecto directo en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Sin embargo, el logro de estas condiciones depende de diversos factores: la cultura organizacional, la comunicabilidad, la incidencia de políticas magisteriales en la institución educativa, la propia formación inicial de los docentes.

Uno de los factores esenciales, en la gestión escolar es el clima organizacional que impera en la institución educativa. El clima organizacional es el conjunto de características y procesos de liderazgo y dirección, las fuerzas motivacionales que dinamizan al trabajador, el manejo de conflictos y la capacidad de trabajo en equipo, percibido por los actores escolares: directivos, docentes, estudiantes, padres familia, que constituye la base de la acción educativas de todos ellos. Es decir, que es el conjunto de hechos, actitudes, comportamientos que definen y caracterizan a la escuela, y que funciona como percepción y fuente que puede generar u obstaculizar una buena gestión escolar. Por esta misma razón, surgen interrogantes como: ¿qué relación existe entre gestión escolar y clima organizacional?, ¿en qué medida repercute el clima organizacional y la calidad de los procesos y resultados de gestión escolar?, etc.

En la micro red de educación inicial de Paucará, Provincia de Acobamba – Huancavelica el clima organizacional entre los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, como en toda red educativa, es una condición para el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar. Las instituciones educativas de la red en mención han asumido, en respuesta a la demanda de política educativa que el Ministerio de Educación viene implementando estos últimos años, la responsabilidad de implementar una gestión educativa por resultados, teniendo como propósito final el mejoramiento de la calidad educativa que se traduzca en el mejor logro de aprendizajes de los estudiantes de esta parte del Perú.

En el campo de los hechos se observa indicios de que la calidad de la gestión depende del clima organizacional de los integrantes de las instituciones educativas. Si se presentan conflictos personales o grupales, se produce oposición entre la dirección y los docentes; cuando la dirección no logra integrar actividades con los padres de familia, etc., los procesos de gestión y sus resultados no son los que se desean. Se observa acciones de la dirección por su lado, los docentes realizando su trabajo sin un eje articulador. Se genera un desorden; muchas veces la institución funciona a la deriva. En estas condiciones, probablemente el cumplimiento de los compromisos de gestión se torna difícil o imposible.

Otro síntoma, es que entre los responsables de la gestión de los centros educativos no existe indagación ni conocimiento sobre las características y prácticas de gestión institucional; por lo tanto, tampoco se sabe el efecto de la gestión en la calidad del logro de sus objetivos. Se aborda de manera espontánea y de sentido común cuando se presentan conflictos entre los agentes educativos. Se procede de manera intuitiva la solución de los problemas de gestión; y no se cuenta con lineamientos efectivos de motivación a los docentes y trabajadores. Si se logra metas y se cumplen los compromisos, se piensa que es simplemente efecto de sus decisiones y obediencias. Si esta situación persistiera no se cuenta con instrumentos que ayuden a fortalecer las buenas prácticas y superación de los conflictos.

Estas situaciones se presentan esencialmente por la gestión de los centros educativos se realiza de manera espontánea; no se implementa un proceso sustentado en teorías y métodos comprobados; se imponen las decisiones empíricas, basados únicamente en el sentido común. Por esta razón es que es importante realizar una investigación para comprender la relación que pueda existir entre resultados esperados y los procesos que se implementan. Es fundamental que los productos de la gestión escolar dependen de las acciones que se implementen. El mejoramiento de la calidad de la gestión debe tener sus bases en investigaciones que identifiquen los procedimientos y decisiones favorables para el logro de los objetivos.

Precisamente, por eso surgieron interrogantes como las siguientes: ¿El clima organizacional de las instituciones educativas de Huancavelica es favorable como para

lograr los compromisos de gestión escolar? ¿En qué medida el clima organizacional de las instituciones educativas es favorables o desfavorables para que éstas logren los compromisos que anualmente asumen como parte de su rol educador? ¿En la micro red de Paucará, Acobamba las instituciones educativas logran los compromisos de gestión escolar?, ¿en qué medida? ¿El clima organizacional de estas instituciones educativas es favorable o desfavorable para una buena gestión institucional? ¿En las instituciones educativas que muestran logros en sus compromisos, el clima organizacional es buena? ¿Habrá una relación vinculante entre el clima organizacional y el logro de los compromisos anuales de gestión escolar?

Estas interrogantes definen la relación problemática de las dos variables que se van vislumbrando en esta formulación: las características del clima organizacional de las instituciones educativas y la gestión de los compromisos institucionales.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones de educación inicial de la Micro Red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del progreso anual de los aprendizajes en las instituciones de educación inicial de la Micro Red Paucará, Acobamba – Huancavelica?
- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de retención anual de estudiantes en las instituciones educativas de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?

- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del cumplimiento de la calendarización planificada en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?
- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?
- ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de gestión de tutoría y la convivencia escolar en los centros de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?

1.3. Objetos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del progreso anual de los aprendizajes en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.
- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de retención anual de estudiantes de las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.

- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del cumplimiento de la calendarización planificada en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.
- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.
- Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de gestión de tutoría y convivencia escolar en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.

1.4. Justificación del estudio

La presente investigación es importante porque está orientada al mejoramiento de la calidad de la gestión institucional. Se realiza con el propósito de identificar la relación de incidencia entre el clima organizacional y la calidad del cumplimiento de los compromisos de gestión escolar, que, según política educativa peruana, la educación básica debe cumplir como evidencia de la eficiencia educativa.

Este estudio se ubica en el ámbito de la micro red educativa de educación inicial en Paucará, provincia de Acobamba y Región Huancavelica. A la pregunta ¿por qué el estudio?, se identifica una razón esencial: el presente estudio será un importante base para que los responsables de la gestión escolar de la micro red Paucará de educación inicial podrán identificar la repercusión del clima organizacional en la calidad del logro de los compromisos que tienen en la gestión escolar de sus instituciones educativas. Podrán conocer que hay una relación de incidencia entre el clima de su organización en la calidad de la gestión de los compromisos. Se confirmará que si el ambiente de trabajo en sus centros educativos es bueno; entonces, la calidad del logro de sus compromisos de gestión también será bueno.

A la pregunta ¿para qué el estudio?, la respuesta tiene relación con su finalidad: establecer la relación que exista entre las características del clima organizacional de las instituciones educativas de la micro red de Paucará y el grado de alcance en los objetivos que estas instituciones asumen para mejorar la calidad de sus procesos de gestión reflejado en el logro de los aprendizajes de sus estudiantes.

Las razones específicas que justifican el siguiente estudio son las siguientes:

- 1°. Se caracterizó el clima organizacional de las instituciones educativas como conocimiento descriptivo de la realidad imperante. Este conocimiento será la base para proponer estrategias y normas para mejorar el liderazgo, la motivación, la toma de decisiones, el manejo de los conflictos y el trabajo en equipo en las instituciones educativas donde se describe las características y resultados de la gestión escolar.
- 2°. Se pudo conocer los niveles de logro de los compromisos anuales que cada institución educativa asume como parte de su gestión escolar, a partir de la medición del logro de los indicadores. Así, se obtendrá un conocimiento objetivo de los niveles de logro, evidenciando que, así como existe la necesidad de reconocer y estimular los éxitos, también se tendrán argumentos para exigir mayor compromiso en los actores educativos de las instituciones en las que los indicadores de logro sean muy pobres.
- 3°. Se logró identificar el vínculo existente entre el clima de trabajo y los niveles de los compromisos logrados en las instituciones educativas, especialmente muestreadas. Se podrá ratificar o re-definir la relación teórica que se supone en esta relación, que puede enunciarse de esta manera: a mejor clima organizacional, mayores logros en los compromisos de gestión escolar asumidos.
- 4°. Se propuso las pautas para contribuir en el mejoramiento de la calidad de la gestión escolar, y por lo mismo, en la calidad del logro de aprendizajes de los estudiantes, en la práctica de la gestión educativa centrada en el desarrollo humano. Generando recomendaciones de procedimientos y estrategias que

mejoren el clima organizacional y la cultura institucional se podrá hacer incidencia desde los resultados de la presente investigación en el mejoramiento continuo de su gestión y logro de mejores resultados educativos.

En síntesis, se justificó el presente estudio porque está orientado a resolver el problema de la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones de educación inicial de la Micro Red de Paucará, Acobamba – Huancavelica, determinando la relación que existe entre las variables del clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión.

1.5. Limitaciones del estudio

La principal limitación del estudio es que no se ha profundizado la indagación con criterios, técnicas e instrumentos cualitativos ya que está basada en la percepción de los involucrados o muestra de investigación. Las percepciones y punto de vista se podrían estudiar de mejor manera con técnicas e instrumentos basados en diálogo en profundidad, por ejemplo, utilizando procedimientos de recojo de datos y procesamiento cualitativo. El recojo de información que se ha realizado se sustenta únicamente en una encuesta, que viene a ser el recojo de la percepción sobre el clima organizacional en un solo momento, de una manera sincrónica. Quizá, se pudo paliar esta limitación empleando encuestas en un proceso diacrónico, con un diseño, no experimental longitudinal.

Otra limitación se relaciona con el impacto en el mejoramiento real de la gestión de los centros educativos de la red de Paucará. Las directoras y docentes, al conocer los resultados de la investigación, lo considerarán un referente, con escasos efecto práctico porque los resultados de la investigación quedan en el plano descriptivo. Es poco probable que lo consideren como un acicate o criterio funcional como para impulsar acciones de mejora de la gestión escolar.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Medina (2017) realizó la investigación titulada *Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito*. El objetivo de investigación fue determinar si existe incidencia del clima organizacional en el desempeño docente. La hipótesis dice: un buen clima laboral puede desarrollar en los docentes sentido de pertenencia, compromiso organizacional, fidelización, buen desempeño, baja rotación, satisfacción laboral.

Las conclusiones más importantes fueron las siguientes:

En el resultado de la medición del momento 0 se obtuvo que existía incidencia positiva baja de la variable estándares sobre la variable desarrollo profesional del desempeño docente; mientras que en la medición del momento 1, la variable de clima que incidió de manera positiva baja en el desarrollo profesional del desempeño fue la responsabilidad.

Con respecto a la variable espíritu de equipo, cabe indicar que dada la realidad institucional se logró implementar las acciones propuestas únicamente en la sección del colegio. Los resultados reflejan que efectivamente se mejoró la percepción general del clima en este indicador, sobre todo se reforzó el trabajo en equipo, especialmente al sacar adelante un proyecto institucional por áreas académicas que demanda de cada colaborador entrega, dedicación, cooperación y buenas relaciones entre compañeros.

Pérez & Peley (2016) realizó una investigación titulada: *El Clima Organizacional y el Rendimiento Académico de los Estudiantes* en la Facultad de Salud, en el programa de Psicología de la Universidad del Magdalena. Este estudio se

realizó con el objetivo de identificar la relación existente entre el rendimiento académico de estudiantes del área de psicología en una universidad pública de Colombia y clima organizacional. El problema se planteó en la pregunta siguiente ¿cuál es la relación entre el rendimiento académico de los estudiantes del área de psicología en una universidad pública de Colombia y clima organizacional? La investigación se realizó con una metodología correlacional y descriptiva con un esquema de campo transaccional y no experimental. Al final, se evidenció las tensiones entre el clima organizacional como consecuencia de los estilos de dirección, por lo cual, se recomienda la implementación de un conjunto de estrategias para mejorar las condiciones del ambiente laboral y con esto, el rendimiento académico de los estudiantes.

Las conclusiones de la investigación fueron planteadas en los siguientes términos:

Se concluye que el director casi siempre utiliza las amenazas para que el personal de la universidad cumpla sus decisiones, al igual que, suele comunicarse con el personal de la universidad solo para bajar instrucciones, aunado a esto, casi nunca confía en el personal de la universidad en relación a los procesos académicos y administrativos. Tampoco suele tratar al personal de la universidad con condescendencia. También, se concluye que casi nunca se respira un ambiente de trabajo dinámico y proactivo en la universidad.

Se concluye que a veces la universidad brinda al estudiante apoyo en servicios médicos, al igual que, solo en algunas ocasiones la universidad aporta alimentación diaria a los alumnos a través del comedor estudiantil. También, solo a veces se realizan actividades en la universidad que involucren a las familias de los alumnos para insertarlos en el proceso educativo de sus hijos, al igual que, en algunas ocasiones crean actividades sociales entre los alumnos para mantener una buena relación entre ellos.

Arenas (2017) realizó una investigación titulada *El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente, reto de la función orientadora*. El problema

de investigación fue: ¿Cómo es el Clima Organizacional para el Desempeño Laboral de los Docentes en la de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida? El objetivo formulado fue Analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida.

Las conclusiones más importantes de esta investigación son:

Con respecto al análisis de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral, que sirvió de base para la primera dimensión Liderazgo, se reveló a través de los indicadores que la miden (Liderazgo autocrático y Liderazgo democrático) que existe un alto porcentaje de alta necesidad en estos indicadores, por lo cual es un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral. La segunda dimensión Comunicación, reveló a través de los indicadores que la miden (Comunicación con el jefe, Comunicación asertiva) que existe un alto porcentaje de considerable necesidad en estos indicadores. Las Relaciones Interpersonales, tuvo su valor menor en la estructura indeciso de la distribución muestral, y en cuanto a la dimensión Motivación con sus indicadores Sistema de recompensas y Remuneración, se observa que los resultados negativos evidencian su influencia en el mejoramiento del Clima Organizacional y la Toma de Decisiones y Participación en las mismas también es de suma importancia ya que se ubicó la mayoría de respuestas en las opciones dubitativa y negativa. La dimensión Personal a través de sus indicadores Proactividad, Empatía y Manejo de emociones se ubicó la distribución la alternativa positiva en el menor valor.

Tuc (2015) sustentó la tesis *Clima del aula y rendimiento escolar*, a partir del problema planteado de la siguiente manera: ¿Cómo el clima del aula influye en el rendimiento escolar de los estudiantes del distrito 090107 del área urbana de Quetzaltenango? El objetivo de investigación fue formulado como sigue: Comprobar la forma en que el clima del aula influye en el rendimiento escolar de los estudiantes. La hipótesis fue formulada de la siguiente manera: El clima del aula incide directamente en el rendimiento escolar, lo cual se ve reflejado en las notas de calificación de los estudiantes.

Las conclusiones más importantes son las siguientes:

Las condiciones del clima en el aula en el primer momento, no eran apropiadas porque faltaba organización y la ecología estaba descuidada. Luego de haber modificado el clima del aula, se pudo verificar que: la iluminación, ventilación, estética, escritorios en buen estado y asignación de espacios en las paredes para la exposición de trabajos, son elementos que crean un clima de aula agradable, donde los estudiantes sienten deseos de trabajar, opinar, colaborar y sobre todo ser partícipes de su propio aprendizaje.

Las relaciones interpersonales entre docente y estudiantes en el primer momento eran buenas ya que había: simpatía, comprensión y respeto entre ambos. Posteriormente al modificar el clima del aula, se comprobó que para fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales entre docente y estudiantes, es importante que el docente, se integre al grupo. Se evidenció, que la ubicación de los escritorios, una buena motivación y el uso de técnicas activas de aprendizaje fortalecen estas relaciones porque crean una mayor conexión entre estudiantes y docente.

Los indicadores que utiliza la docente para medir el rendimiento escolar de los alumnos son: participación, comportamiento, colaboración, tareas, trabajos y evaluación de los aprendizajes, los cuales se consideran apropiados porque involucran tanto los a estudiantes, como a la docente, en los procesos de enseñanza –aprendizaje.

Matabanchoy (2019) realizó una investigación titulada *Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto*, que se elaboró a partir del problema siguiente: ¿cuál es la percepción del clima organizacional en docentes y funcionarios pertenecientes a una Institución Educativa Municipal en San Juan de Pasto? El objetivo fue evaluar la percepción del clima organizacional en docentes y funcionarios pertenecientes a una Institución Educativa Municipal en San Juan de Pasto mediante un diseño de tipo cuantitativo descriptivo con corte transversal.

Las conclusiones más importantes fueron las siguientes:

Se concluye que conocer las fortalezas y debilidades que hacen parte del clima de la organización es indispensable para generar estrategias de prevención e intervención, así como también potenciar y optimizar aquellos elementos que influyen de manera positiva con el fin de que favorezcan al bienestar de los funcionarios mejorando el clima organizacional y la calidad educativa.

Para poder llevar a cabo el proceso de evaluación y posterior mejoramiento del clima laboral en una institución educativa se requiere una participación activa de sus directivas, puesto que son los principales responsables del rendimiento de la misma; esto se verá reflejado en la colaboración e interés por parte de docentes y demás funcionarios

2.1.2. Antecedentes nacionales

Briceño (2019) realizó la investigación titulada Clima Organizacional y Comunicación en los trabajadores de una entidad educativa de Lima, cuyo problema se planteó en la interrogante siguiente: ¿Existe relación entre el Clima Organizacional y la Comunicación Organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima? El objetivo de investigación fue establecer si existe relación entre el clima organizacional y la comunicación organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

La conclusión más importante fue:

Se ha demostrado que el flujo de comunicación descendente guarda relación directa, positiva y significativa con las dimensiones del clima organizacional siendo variables que se pueden trabajar independientemente con el objeto de interactuar positivamente con la otra variable estudiada. La Comunicación Horizontal siendo la más informal, es la que menos incidencia recíproca tiene.

Larrea & Matos (2019) sustentaron la tesis *Clima organizacional y Satisfacción con la vida en docentes de colegio privado y público de Lima Metropolitana*. El objetivo planteado fue encontrar la relación entre las variables clima organizacional y Satisfacción con la vida en docentes de colegios de Lima

Metropolitana. Como hipótesis se formuló lo siguiente: se espera encontrar una relación positiva entre clima organizacional y la satisfacción con la vida.

La conclusión principal fue el siguiente:

En base a los resultados, la hipótesis inicial sería aceptada en docentes de colegios privados, ya que hay más factores del clima laboral que se asocian la satisfacción con la vida de estos a comparación de los docentes de colegios públicos. El conocimiento de los factores del clima laboral educativo debe ser mejorados para posibilitar un mejor desempeño y satisfacción con la vida para los docentes. Por otro lado, se observó que en relación a los colegios públicos hubo asociación de algunas de las dimensiones de clima organizacional con la variable satisfacción con la vida. No obstante, esta relación no fue considerable. Como consecuencia, se espera que en futuras investigaciones se considere la variable clima organizacional y sus dimensiones como elementos a tener en cuenta con el fin de mejorar la satisfacción con la vida de los docentes, así como su desempeño.

Mendoza (2012) realizó una investigación bajo el Título: *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una Institución Educativa de Ventanilla*. El objetivo de investigación se planteó de la siguiente manera: Determinar la relación entre el clima organizacional y el rendimiento académico de los alumnos del tercer grado de secundaria en una institución educativa de Ventanilla. La hipótesis fue: Existe relación significativa entre el clima organizacional y el rendimiento académico en alumnos del tercer grado de educación secundaria en una institución educativa de Ventanilla.

La conclusión principal fue la siguiente:

Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional y el rendimiento académico en alumnos del tercer grado de educación secundaria en una institución educativa de Ventanilla. Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional en su dimensión estructura y el rendimiento académico. Existe relación significativa positiva moderada en su dimensión recompensa y el rendimiento académico de los alumnos, y existe relación significativa positiva

moderada en su dimensión relaciones y el rendimiento académico. Finalmente, existe relación significativa positiva con tendencia baja en su dimensión identidad y el rendimiento académico de los alumnos.

Montaffur (2016) realizó una investigación con el título de *Clima Organizacional y Rendimiento Académico en los Alumnos de las Instituciones Públicas de Educación Secundaria en el Distrito de Coata- Puno*. El problema se planteó con la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Rendimiento Académico en las Instituciones Públicas de Educación Secundaria en el distrito de Coata Puno? La hipótesis fue: Determinar qué relación existe entre el Clima Organizacional y el Rendimiento Académico en las instituciones públicas de Educación Secundaria en el distrito de Coata- Puno; y la hipótesis fue: Existe relación significativa entre el Clima Organizacional y el Rendimiento Académico en los alumnos de las instituciones públicas de educación secundaria en el distrito de Coata- Puno.

La conclusión de la investigación principal fue la siguiente:

Existe relación significativa positiva moderada entre el clima organizacional y el rendimiento académico en alumnos del tercer grado de educación secundaria en las Instituciones Públicas de Educación Secundaria en el distrito de Coata Puno. Hay relación significativa positiva moderada con su dimensión estructura y el rendimiento académico; existe relación significativa positiva moderada con su dimensión recompensa y el rendimiento académico. Existe relación significativa positiva moderada con su dimensión relaciones y el rendimiento académico. Finalmente, existe relación significativa positiva con tendencia baja entre el clima organizacional en su dimensión identidad y el rendimiento académico

2.1.3. Antecedentes locales

De la Cruz & Huamán (2016) sustentaron la investigación, cuyo título es *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015*, en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNH. El objetivo general fue planteado en los siguientes términos: Determinar la

relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015; cuya hipótesis fue: Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015.

La conclusión principal de esta investigación fue las siguiente:

Se determinó que el clima organizacional tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MAS en la provincia de Huancavelica periodo 2015, en cuya intensidad la relación hallada es de $r=71\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 53,1% de casos el clima organizacional es alto y en el 56,3% de casos el desempeño laboral es alto. El ambiente físico tiene una relación positiva, significativa con el desempeño laboral cuya intensidad de la relación hallada es de $r=58\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente físico es alto. El ambiente social tiene una relación positiva, significativa cuya intensidad de la relación hallada es de $r=67\%$ y tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 46,9% de casos el componente de ambiente social es medio. Finalmente, se determinó que las actitudes y valores tienen una relación positiva, significativa con el desempeño laboral obteniendo que la intensidad de la relación hallada es de $r=66\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media. En el 62,5% de casos el componente de actitudes y valores es alto.

Huaynate (2020) sustentó la tesis *Clima institucional en la I.E. “América” del distrito de Ascensión de la provincia y región Huancavelica 2019*, cuyo objetivo fue determinar el clima institucional en la plana docente de la Institución Educativa “América” del distrito de Ascensión, de la provincia y región de Huancavelica en el año 2019. Su hipótesis fue la siguiente: El clima institucional entre los docentes de la I.E. América es esencialmente equilibrado y alentador del buen desempeño docente.

El resultado principal fue el siguiente:

El nivel del clima institucional se puede describir de la siguiente manera: muy alto, cuando el clima institucional funciona correctamente; alto, cuando funciona casi correctamente; regular, funciona equilibradamente; bajo, el clima institucional no funciona equilibradamente; y muy bajo, cuando el clima institucional es totalmente deficiente. De 19 docentes, el 63.2% (12) mencionan que el clima institucional se encuentra en el nivel regular; 36.8% (7) en el nivel alto; pero ninguno se halla en los niveles muy bajo, bajo ni muy alto. Lo que significa, que la mayoría de los docentes, perciben que el clima de la institución es regular; es decir, el clima institucional en la IE “América” del distrito de Ascensión, de la provincia y región de Huancavelica, es equilibrado.

Pariona & Jerí (2017) sustentaron la tesis *Clima institucional en los docentes de la institución educativa “San Agustín” de Taca de la Provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho-2017*, cuyo objetivo fue describir, siguiendo un diseño descriptivo simple, el nivel del clima institucional en los docentes de la institución educativa “San Agustín”. No se formuló hipótesis alguna por ser una investigación descriptiva simple.

La principal conclusión que tiene relación con el objeto de investigación de la presente fue la que a continuación se indica:

No existe un buen clima institucional en los docentes la I.E. “San Agustín” de Taca porque no se mantiene buenas relaciones interpersonales, no se comunican asertivamente; no demuestran identidad institucional; son poco innovativos; no practican el liderazgo, y no tienen suficiente motivación labora.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría que sustenta la investigación

La teoría de base que sustenta la presente investigación se basa en la teoría del clima organizacional de Rensis Likert, que su autor denomina teoría de los sistemas de organización. Likert fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y

es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Likert, según datos biográficos, fundó el Instituto de Investigación Social de Míchigan de la Universidad de Míchigan en 1946 y fue su director hasta 1970, cuando se retiró para fundar la Rensis Likert Associates. Durante su dirección, dedicó especial atención a la investigación en las organizaciones. Durante los años 1960 y 1970, sus libros sobre la teoría de la gestión fueron sumamente populares en Japón y su impacto es visible en la organización de las empresas japonesas modernas.

Según Brunet (1987), “este autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación” (p.28). Lo que recalca la validez e integralidad de esta teoría. Razón, que fundamenta su elección como teoría de base de este estudio.

Una tesis central de esta teoría sostiene que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Brunet, 1987, p.28). Implica que el comportamiento de las personas y sus propias reacciones, ante cualquier situación siempre está determinado por la percepción que tiene de esta situación.

De manera puntual, el autor de la teoría la conducta de los trabajadores, y por lo tanto de los docentes, está condicionado por la percepción que ellos tienen acerca del clima organizacional, las formas de la conducta administrativa que se implementa en la escuela. Estas percepciones, a su vez, depende del tipo de informaciones que tengan sobre la organización y el ambiente que impera en ella, de sus anhelos y aspiraciones, de sus habilidades y hábitos de trabajo; así como de los principios que rige su vida personal e institucional. En síntesis, el comportamiento del trabajador en la organización laboral depende de la forma cómo ve y entiende las cosas.

Consiguientemente, se determina los cuatro factores que influyen en la percepción del clima organizacional, definidos en los términos siguientes:

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 organización, 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. (Brunet, 1987, p.29).

Esta explicación define que la percepción de los profesores acerca del clima organizacional de su institución educativa depende de su propia estructura organizacional, el uso de la tecnología y las características contextuales de la escuela. También es un factor principal el lugar que ocupa el trabajador en esa organización escolar; lo que tiene su correlato en la remuneración que percibe. En muchos casos, depende del nivel laboral y remunerativo que tiene. Un factor esencial son las características personales de los directivos y trabajadores. Es decir, de sus personalidad, actitudes y niveles de satisfacción que genera el trabajo y reconocimiento que recibe en la escuela. Un factor importante, también es, el punto de vista que tiene los docentes y trabajadores de la escuela sobre el clima organizacionales. Es decir, en parte su comportamiento se basa en cómo entienden el clima de trabajo en la institución educativa. Si perciben como un clima favorable, esta percepción ayudará a una relación más amables, de entendimiento y concertación.

Otra definición esencial en esta teoría es la definición de tres variables sustanciales que operan en el clima organizacional. Dice Brunet (1987) “hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales” (p.29). Las primeras “son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas comprenden la estructura organizacional y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes” (Brunet, 1987, p.29). Esto quiere decir que los resultados de una institución educativa, así como el sentido de su desarrollo, depende principalmente de cómo está estructurada la organización de la institución educativa; además, de cómo se gestiona

dicha institución. Esta gestión se plasma en los reglamentos y normas que rigen las conductas y funciones laborales y profesionales. Se plasma en la política y formas de tomar decisiones. En concordancia a estas variables se practican competencias y actitudes, que definen las características y procesos de gestión escolar.

Las variables intermedias “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” (Brunet, 1987, p.29). Es decir, que se refiere a cómo está funcionando internamente la escuela; cuál es la salud mental, anímica y de las relaciones humanas. Obviamente, que esto depende de las motivaciones que dinamizan el trabajo y la organización de la escuela; así como las metas y objetivos de logro. Para todo ello es importante que funcione adecuadamente la comunicación y la toma de decisiones con base social, sobre la concertación y los acuerdos.

Las variables finales se asocian a los productos o resultados de la gestión escolar, que se basa en el clima organizacional. Según Brunet (1987), estas “son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Constituyen la eficacia organizacional” (p.29).

En la presente investigación, estas variables se vinculan con el cumplimiento de los compromisos de gestión que las instituciones educativas del nivel de inicial asumieron como producto y resultados de la gestión educativa anual. Como sustenta esta teoría, estos resultados dependen del clima organizacional, de las motivaciones, formas de tomar decisiones, de la percepción acerca del propio clima, de las motivaciones y liderazgo de los directivos, que reflejan determinada forma de organizarse y dirigir la institución.

En resumen, esta teoría sustenta que los resultados obtenidos por una institución, al igual que el rendimiento, la productividad y satisfacción de sus trabajadores influyen sobre la percepción del clima organizacional de su centro

educativo. Esta percepción, acerca del clima organizacional, rige el comportamiento en la institución educativa.

2.2.2. Clima organizacional

2.2.2.1. Definiciones

La diversidad de investigaciones sobre clima organizacional ha generado también diversidad de conceptos y definiciones. Se prioriza en estas bases teóricas aquellas que se han realizado en el campo educativo.

Asensio y Fernández (1991) introductoriamente dice: “La literatura que se refiere a este campo de estudio utiliza diferentes términos para caracterizarlo, tales como clima escolar, institucional, organizacional, educativo, de aprendizaje” (p.502). A pesar de utilizarse como sinónimos, probablemente cada concepto tenga algún énfasis específico. En el caso de esta investigación se ha optado por clima organizacional, principalmente porque se pone en relieve el sistema de organización de los actores y procesos de la gestión escolar.

Asumiendo un punto de vista global, Asensio y Fernández (1991) afirman que el clima organizacional de una institución es:

El conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionalmente, a su vez, de los distintos productos educativos (p. 504)

Esta aproximación conceptual subraya su carácter psicosocial; es decir, su base social y psicológica. Quiere decir que este concepto tiene dos áreas: una, referida a las personas, sus relaciones, vínculos, trabajo, desempeño, interrelación. La otra, referido a la parte subjetiva; es decir, a los sentimientos, emociones, creencias, percepciones y opiniones. Además, el concepto abarca todos los actores, procesos y desempeños que se activa en la vida diaria de las instituciones educativa. Abarca, entonces, sus procesos y resultados.

Anderson (1982), citado por Martín (2000), identifica cuatro conceptos claves como cuatro posturas teóricas de partida para definir clima organizacional: “Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes; clima como función de las características típicas de los participantes; clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores; clima entendido como «calidad de vida» dentro del centro” (p.106)

Es decir que el clima organizacional se determina teniendo en cuenta estos cuatro aspectos. El primero se relaciona con el propio ambiente o clima que campea en la escuela. Depende de la percepción que tenga los actores educativos sobre el clima de su escuela. Funciona como un indicador ambiental en el criterio de las personas. Es decir, que es la propia atmósfera que se respira en la escuela. Se escucha decir, por ejemplo, hay un buen clima de trabajo o hay un pésimo ambiente de trabajo. El segundo se relaciona principalmente con las características personales de los actores. El ambiente refleja las características de las personas. Se suele decir, por ejemplo, que hay un clima de estudio, un ambiente académico, un clima social, de alegría y jolgorio porque así son las personas que conviven en esa institución educativa. El tercero, se vincula con la percepción y las actitudes de las personas. Son los actores quienes perciben un buen clima, un clima llevadero o un pésimo ambiente de trabajo. Dependiendo de esta percepción sus actitudes serán de amistad, de concordia o de discordia; de concertación o conflicto. Se cumple el dicho, la forma cómo percibas tu centro de trabajo define tus actitudes respecto a los demás en tu centro de labores. El cuarto, es un punto de vista globalizador porque se relaciona con la calidad de vida en la institución educativa. Es decir, con el grado de vínculo entre las personas que deben garantizar un buen ambiente de trabajo, asegurando que los procesos, mecanismos y práctica se basen en la comunicación, la concertación y el logro de objetivos comunes.

Fernández y Asensio (1991), citando a Stewart (1979), en un intento de sintetizar aún más, reducen a dos las posiciones de partida de la siguiente manera: “El clima entendido como tono o atmósfera general del centro educativo percibido fundamentalmente estudiantes y docentes, y el clima entendido como calidad organizativa” (p.506).

De esta precisión surge una definición clara: el clima organizacional como la atmósfera o ambiente general de la institución educativa, percibido de una manera determinada especialmente por los estudiantes y docentes. Pero, también se refiere a su capacidad organizativa. Es decir, al nivel o grado de su funcionamiento en la práctica diaria de servir a la finalidad de la escuela: enseñar, formar y educar.

En síntesis, el clima organizacional es el ambiente integral de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución; además es condicionante de sus resultados educativos.

2.2.2.2. Tipología de climas organizacionales

Brunet (2007) en una sintética versión determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, y cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones. “Clima de tipo autoritario que abarca el autoritarismo explotador y el autoritarismo paternalista y el clima participativo que abarca el consultivo y el participativo grupal” (p. 30).

En el tipo de clima autoritario explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de los objetivos y decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen según función en un curso puramente descendente. No se observa contemplación alguna en el director; él exige su cumplimiento a pesar de cualquier inconveniente. En el Autoritarismo paternalista, el clima se caracteriza por que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. Se observan actitudes contemplativas. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas tienen su origen en los escalones inferiores.

En el clima de tipo participativo existen dos modalidades: el consultivo y el participativo grupal. En el primero, 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. En el participativo 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 los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Esto quiere decir que el clima de las instituciones educativas se puede tipificar en dos grandes grupos: con clima autoritario o participativo. En cada uno de estos, podría todavía existir tendencias. En una escuela cuyo clima sea autoritario el director no tiene confianza en los profesores y trabajadores; las decisiones los toma el director y su equipo directivo; la comunicación es vertical, “de arriba para abajo”. El director toma la decisión y los profesores, trabajadores, aún estudiantes, cumplen. Hay una relación de dependencia directa, de verticalismo en la comunicación y toma de decisiones. Por ello mismo, el clima es tenso, de conflictos y distancias que no permiten un trabajo educativo adecuado.

En cambio, en una institución cuyo clima sea participativo las relaciones son amicales y de concertación. Prima la participación y la toma de decisiones en base al dialogo. La comunicación es más horizontal. Las decisiones pueden tener su origen en los docentes, trabajadores o estudiantes; se dialoga, se realiza concertaciones y se determina, poniéndose de acuerdo en las estrategias, metas, objetivos y tiempos.

2.2.2.3. Dimensiones del clima organizacional

El dimensionamiento de la categoría clima organizacional se ha realizado en función a la definición de sus componentes. Se ha sumido como base referencial el estudio de Luc Brunet. En el estudio de este autor esencialmente se plantea seis componentes, los mismos que se define en los siguientes términos: liderazgo y toma

de decisiones, motivación, procesos organizacionales y manejo de conflictos, intergrupo y trabajo en equipo, comunicación en la organización.

Brunet (1987), refiriéndose a la primera dimensión dice:

El liderazgo se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral; por lo tanto, en la productividad de la empresa. Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro una organización” (p.43).

Lo que significa que el liderazgo depende de cómo se percibe la relación entre directivos y docentes, en una institución educativa. Específicamente, cómo se comprender las relaciones de poder; es decir, el rol de mando y decisiones se toman únicamente en la dirección o se comparte con los docentes. Depende mucho de qué políticas se implementan en la toma de decisiones, Si sólo se toma en la dirección y los docentes sólo ejecutan se está hablando del estilo autoritario; si estas decisiones de toman en coordinación y consulta con los docentes, se está refiriendo al estilo democrático. El grado de influencia que se opere en la institución educativa; sea de la dirección hacia los docentes y trabajadores o viceversa, definen el estilo de liderazgo, que puede ser autoritario y vertical o democrático y participativo. Sobre esta base se implementa un estilo de liderazgo. De este factor depende en gran parte el clima organizacional de una institución educativa.

Brunet (1987), en relación a la motivación laboral en la organización, afirma: “La motivación es una dimensión en la que se apoya el desarrollo de la organización de los empleados. Ésta se sustenta en la remuneración y valoración del servicio del empleado, en forma de recompensa justa” (p.48). Implica que esta dimensión se refiere a los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. El efecto positivo de la motivación laboral dinamiza el trabajo de los docentes, la calidad de los procesos y resultados que generan en su labor de enseñanza y organización para lograr los objetivos compromisos que asumen como parte de su misión educadora en la escuela. Depende en mucho del grado de motivación con que

dediquen su trabajo para encontrar el buen desempeño docente. Y como se afirma en la cita, ésta se basa en el grado de reconocimiento político, laboral y social de la labor docente. Obviamente, el reconocimiento tiene un lado material y otro, espiritual. El material se relaciona con la remuneración y las oportunidades de mejor profesionalización; y el otro plano, se refiere al reconocimiento de la autoridad y de la sociedad, valorando al docente como un agente esencial en la superación personal y desarrollo colectivo de los estudiantes. Como dice Brunet (1987), “esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción del empleado” (p.51), en este caso de los docentes.

El manejo de los conflictos en la empresa o institución educativa es otra de las dimensiones sustancial del clima organizacional. Peña (2018), ocupándose de esta dimensión afirma: “Es la percepción del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan” (p.37). Por su parte Ramos (2012) dice: “Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones” (p.77). Esto implica que el manejo de conflictos se refiere a cómo se gestiona las diferencias, especialmente en el plano de las ideas y posicionamientos; en la parte referida a los criterios divergentes, en el manejo de los planteamientos opuestos, que muchas veces generan los conflictos y con éstos se producen conflictos que afectan al trabajo amistoso, cordial y concertado. Depende mucho, entonces, en cómo se manejan estos conflictos para crear y mantener un buen clima organizacional de la institución educativa.

El trabajo en equipo es otro de los factores o dimensiones del clima organizacional. Esta dimensión se entiende como: “Grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo”. Además, dice: “Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales” (Robbins y Judge, 2013, p.323).

Un buen clima organizacional, que genere procesos y resultados óptimos que respondan a los compromisos sociales, se base en la calidad de cómo trabajan los empleados o docentes en el caso de esta investigación. El trabajo en equipo se particulariza por el tipo de organización del trabajo, que si se implementa de la mejor manera, como un verdadero equipo, sus resultados serán superiores por cuanto será el producto del esfuerzo de un trabajo organizado; no una simple suma de aporte individuales. Cada docente aportará de mejor manera sus habilidades, conocimientos y desempeños, garantizando el trabajo sinérgico favorable al logro de los propósitos y cumplimiento de los compromisos de la escuela.

Finalmente, la comunicación en la organización es otro componente esencial que funciona como dimensión clave en el clima organizacional. Piñeiro & Aragón (2018), al respecto de la comunicación organizacional afirma:

La comunicación organizacional sostiene las relaciones dentro de una empresa. Este factor se basa en cómo se da y se recibe la información de la autoridad a los trabajadores y en sentido inverso, también. A partir de ello, se gestiona los modelos de conducta, se modelan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se pueden construir y transmitir los valores, la identidad; en suma, la cultura y los objetivos de una organiza (p.41).

Se puede aquilatar la importancia del tipo y calidad de comunicación que se mantiene en la empresa o en la institución educativa. Depende de cómo se gestiona la comunicación; o sea, de cómo se informa y recibe la información; de cómo se estila compartir la comunicación para saber cómo es la relación entre los directivos y los trabajadores. Y de esta dimensión depende las buena o malas relaciones humanas, que tipifican la calidad del clima organizacional. El tipo de comunicación que se mantiene establece el modelo de pensamiento, de trato y relación entre los seres humanos que laboran en la empresa. Así mismo, la calidad de las relaciones entre los trabajadores de una institución educativa tiene relación directa con el modelo de comunicación que se gestiona.

2.2.2.4. Características del clima organizacional

El clima organizacional de una institución está se caracteriza por un conjunto de propiedades o particularidades, que pueden considerarse como postulados, que se debe tener en cuenta en su análisis.

Para Uriarte (2020) “las características del clima organizacional se relacionan con el ambiente físico, ambiente social, estructura, comportamiento organizacional, comunicación, motivación, liderazgo, pertenencia, trabajo en equipo, capacitación y evaluación” (p.21).

Es decir, el clima organizacional está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa. Este espacio es su ecología básica. Las particularidades, su conservación y ambientes constituyen un factor importante para que los trabajadores y estudiantes de la escuela sientan una sensación atractiva para el buen desempeño.

Como ambiente social se considera todo lo relacionado con las personas; sus interrelaciones, sus vínculos, sus similitudes y diferencias. Las características de las personas, sus desempeños y actitudes constituyen factores que marcan la cultura de las organizaciones. Estas particularidades marcan el ambiente humano de la institución educativa.

La siguiente característica está relacionada con su estructura, con su organigrama; la forma cómo está organizada la institución; puede ser una organización de mayor tendencia horizontal o vertical. Si es horizontal podrá ser posible que el vínculo laboral sea auspiciante para un mejor clima de trabajo. Si reina una relación marcadamente jerárquica, quizá se limitará las condiciones de un trato más democrático en las decisiones y acatamiento de los roles. Todos los miembros de una institución tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, etc.

Adicionalmente, se refiere al comportamiento organizacional. Este hace referencia a los aspectos como productividad, puntualidad, logro de los objetivos

personales y de cada área. Es decir que tiene relación con el desempeño, la calidad de trabajo. Desde luego que depende de la convicción y responsabilidad de cada agente educativo. Además, depende de los valores y el código de ética.

Otra particularidad esencial es la comunicación en la organización. La calidad y características de la comunicación entre las personas que trabajan o conviven en una institución es vital para la tipificación del clima organizacional. El diálogo, asertividad y la transparencia serán factores que ayuden a mantener un clima organizacional favorable para una convivencia y trabajo efectivo; en cambio, si clima la desconfianza, el escamoteo, la mentira y el chisme campean, la comunicación será muy limitado, campeando la reserva, la escasa opinión, resumiéndose en el diálogo de monosílabos y el silencio a la defensiva. Es importante fomentar el diálogo cordial y respeto mutuo para favorecer la productividad. Para un clima laboral favorable se espera que se intente promover una comunicación basada en confianza, empatía, buen trato, diálogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de beneficiar la obtención y generación de un ambiente apto para brindar mayores logros a la institución.

Robbins y Judge (2009), refiriéndose a la comunicación horizontal dice:

Las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. (...) Con más frecuencia, se crean de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, las comunicaciones laterales son, desde el punto de vista de la gerencia, buenas o malas; pero son efectivas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y exacta de información, las comunicaciones laterales son benéficas (p.355).

Es decir que la calidad y formas de comunicación horizontales y respetuosas constituyen un aspecto principal para que en la institución educativa se impulse relaciones empáticas entre los agentes educativos. La primera forma de garantizar respeto es mediante la práctica de comunicación llana y responsable. Esta será la puerta para las buenas relaciones humanas.

La motivación es otra característica del clima organizacional. Ésta no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, obsequios por días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producción, etc. Con todo, la motivación o desmotivación de los agentes educativos de una escuela determinan el clima organizacional. Con docentes y estudiante bien motivados mejora el clima de trabajo. Si prima la desazón, el desinterés; donde cada cual se ocupa de lo suyo; no tienen una razón consiente para trabajar, bien; entonces, el clima será negativo.

Relacionado con la motivación está el liderazgo. El o los directores deben responsabilizarse en el auspicio de un ambiente laboral grato y ameno para que cada uno de los trabajadores se sienta motivado para cumplir los objetivos de la organización. Inspirar confianza, realismo y buen trato constituyen aspectos favorables para un buen liderazgo.

Robbins y Judge (2009), referido a este tema, en términos auténticos, afirma:

Los líderes auténticos saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera cualidad que produce el liderazgo auténtico es la confianza, ¿cómo la construye el líder auténtico? Los líderes auténticos comparten información, estimulan la comunicación abierta y siguen sus ideales. El resultado: la gente tiene fe en los líderes auténticos (p.355).

En la práctica educativa esto es muy importante; que los directores y su equipo construyan un liderazgo pedagógico auténtico para que miembros de la escuela, incluyendo el rol protagónico de los estudiantes crean en él o ellos. Exista confianza, buena comunicación, creencia en los objetivos e ideales.

El sentimiento de pertenencia a la institución es otra particularidad clave para un buen clima organizacional. El sentido de pertenencia o identidad produce un sentimiento de unión con el grupo; anima hechos de unidad y produce el sentimiento

no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo. Esta identidad con su institución genera energía positiva para un mejor desempeño. Si este sentimiento es reforzado con un liderazgo democrático y empático y con elementos de motivación seguramente el clima de trabajo será favorable para el logro de los objetivos educativos.

Importante también viene a ser el trabajo en equipo; especialmente en la tarea educativa, por cuanto esta labor requiere de la intervención positiva de todos sus integrantes. La sinergia es vital para dinamizar las actividades, aquilatar los procesos y resultados educativos. Significa que tienen que ser eficaces. Es decir, los equipos necesitan trabajar juntos aceptando responsabilidades para efectuar tareas significativas. Deben ser más que colectivos que funcionen como equipos; sino trabajar con libertad y autonomía, utilizando diferentes habilidades y capacidad para emprender proyectos de innovación que tengan efectos sustanciales en la construcción de una mejor educación.

Robbins y Judge (2009), plantean que los equipos de trabajo tienen que ser eficaces. Lo plantean de la siguiente manera:

Los equipos eficaces necesitan trabajar juntos y aceptar la responsabilidad colectiva para llevar a cabo tareas importantes. Deben ser más que “equipo únicamente de nombre”. (...) la categoría de diseño del trabajo incluye variables como libertad y autonomía, la oportunidad de usar diferentes aptitudes y talentos (variedad de aptitudes), capacidad de terminar una tarea o producto completo e identificable (identidad con la tarea), y trabajar en una labor o proyecto que tiene efecto sustancial sobre otros (significancia de la tarea) (p. 337).

En cuanto se logre equipos eficaces, el clima organizacional mejorará porque el trabajo sinérgico será la base de los éxitos. A ello, se debe adicional la capacitación

de los agentes de la organización. En general, la actualización constituye parte del entusiasmo de los integrantes de la organización, y por ende parte del clima de trabajo. El propósito no sólo es motivarlos sino, capacitarlos en diferentes aspectos con la finalidad de enriquecer su capital técnico y laboral.

Finalmente es importante la evaluación como parte de la cultura organizacional. Las evaluaciones se deben dar en forma semestral o anual. Se plantea con ayuda de los pares y superiores planteando metas donde se destacan las fortalezas del cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades. La evaluación reflexiva, técnica, profesional y humana es importante para que este proceso constituya la base del mejoramiento continuo de la institución.

Muy coincidente con esta caracterización, Robbins y Judge (2013) sintetiza las características en los siguientes términos: “Autonomía individual para ejercer iniciativa en la organización; una estructura de normas y reglas pertinentes; identidad de los miembros con su institución; reconocimiento al buen desempeño; tolerancia del conflicto en las relaciones con los compañeros y tolerancia al riesgo y los problemas” (p.32).

La autonomía individual se relaciona con el factor humano de las instituciones y se establece como una condición para mejorar el clima organizacional. A mayor autonomía mayores posibilidades de iniciativa y creatividad en el trabajo y convivencia en la institución educativa. Importante también son las reglas o normas de convivencia claras y reflexionadas en la institución. Este elemento regula la convivencia y desempeño de sus actores. Es importante también la identificación del individuo con su organización; tiene que sentirse parte y prestar todo su buen desempeño para que mejore los procesos y resultados de la escuela. Para este fin resalta la importancia de la evaluación y el premio; la valoración del trabajo y su estímulo respectivo. Claro que también una opción es la corrección o la enmienda. Esencial atención le presta al auto a la tolerancia, tanto a los riesgos que implica el buen desempeño, cuanto a los conflictos. No hay posibilidad un buen clima de trabajo sin riesgos, sin la necesidad de superar dificultades; por lo mismo, sin enfrentar a

problemas, conflictos y diferencias. Saber sobrellevar reflexiva y críticamente es una condición de esta forma de convivencia.

2.2.2.5. Clima organizacional plenamente gratificante

Una buena gestión de la escuela requiere de un clima organizacional plenamente gratificante. Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante un buen ambiente de trabajo; que sea motivador y acogedor.

Para que el clima organizacional sea gratificante, según Niel (2012)

Debe presentarse hechos que impliquen satisfacción laboral de las personas, creatividad y productividad en sus procesos, formación integral en sus miembros, eficacia y buen servicio a nivel individual y grupal, buenos lazos interpersonales, e unificación de todos, individuos y equipos, con el objetivo de alcanzar la misión y objetivos organizacionales, que les son comunes (p.46).

| Si consideramos algunos de los más importantes desafíos que tiene la institución educativa de hoy, podemos entender, con mayor claridad, el porqué de la necesidad de lograr y mantener un clima organizacional que tenga estas propiedades. En efecto, el desarrollo del hombre, hoy como nunca, ha entrado a formar parte vital de la misión de la escuela y un clima como éste es propicio para lograrlo. Se debe recordar que una organización se desarrolla si el hombre se desarrolla y se estanca cuando éste lo hace. Esto se consigue, en especial, mediante la creatividad, la productividad, la calidad y el buen servicio que este tipo de clima puede motivar y fomentar en las personas; la necesidad de mantenerse siempre fuerte, vital, llena de cualidades y posibilidades. En un tiempo y un sistema educativo con tantos cambios y reformas, que genera incertidumbre y conflictos, se requiere docentes que pueden mantener una excelente interacción e integración internas, en función de los propósitos educativos.

El contar con un clima organizacional plenamente gratificante, claro está que no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la institución. Digamos que es necesario, pero no suficiente. Tal clima puede facilitar el desarrollo de las competencias y capacidades de los agentes educativos. En otras palabras, la dimensión humana de la organización, es decir, la que atañe al hombre y a su desempeño en el trabajo, que es directamente relacionada con el clima organizacional, es, a nuestro entender, la más importante; pero no la única, puesto que la organización tiene también otras dimensiones que mejoran constantemente, en forma coherente con ésta, para lograr, como un todo, su misión y sus objetivos.

2.2.2.6. Clima organizacional y compromisos de gestión escolar

Se considera que el clima laboral es el ambiente de trabajo que reina en la institución educativa; entendiéndose que este ambiente depende de la propia ecología de la escuela, las características y percepciones de las personas; de la comprensión y valoración que hagan los actores educativos, respecto a las estructuras y procesos que ocurren en la institución. Pero, también se entiende que es un factor esencial que tiene que ver con los procesos y desempeños de los actores de la organización.

Es importante también remarcar que el clima organizacional tiene relación con el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una institución educativa en sus relaciones laborales y pedagógicas. El clima determina la forma cómo los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su escuela, sus resultados y su satisfacción o insatisfacción.

Bajo esta premisa, se contesta a la interrogante siguiente: ¿qué relación podría existir entre el tipo de clima reinante en una escuela y el logro de sus compromisos educativos?

Los compromisos de gestión escolar, según el MINEDU (2015),

Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene

capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes (p. 11).

Es decir, que son acciones, hechos, procedimientos y acciones que se van traduciendo en indicadores de logro de las metas planteadas como hitos para evaluar la gestión de la escuela en función al logro central: mejoramiento continuo de los aprendizajes de los estudiantes. Además, estos compromisos constituyen instrumentos para que la escuela institucionalmente reflexione sobre sus avances, identificando reflexivamente sus fortalezas y debilidades, reorientando sus procesos en el camino de construcción de logros educativos.

El logro de estos compromisos, presumiblemente, requiere de un buen clima organizacional y de trabajo en las instituciones educativas. Una escuela con directivos y docentes trabajando en un buen clima; una institución cuyos docentes y directivos interactúan fraternalmente con sus estudiantes, comprendiendo que la razón de ser es el derecho de los estudiantes a una educación de calidad; todo esto; seguramente, facilita el logro de objetivos institucionales. En esta lógica se basa la tesis de que un buen clima organizacional de la intuición educativa es un componente positivo para el cumplimiento y logro de los compromisos que el Ministerio de Educación plantea como indicadores de una buena gestión escolar.

2.2.3. Gestión escolar

2.2.3.1. Concepto de gestión escolar

El concepto general es el de gestión educativa. Se asume el concepto básico que se define desde UNESCO (2011, p. 26), en los siguientes términos:

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica.

Lo que quiere decir que la gestión educativa es la aplicación de la teoría y práctica de la gestión a las instituciones educativas, para dirigir su vida cotidiana y lograr los resultados educativos que le da sentido a la acción educativa. Además, queda claro que la gestión es la aplicación de una teoría de gestión, concordante con la política educativa que enmarca los hechos educativos y se plasma en la propia cotidianidad de los hechos educativos.

En este marco, la gestión escolar es un concepto particular de gestión educativa que se refiere a la aplicación de la gestión al campo específico de la escuela, la institución educativa. El marco general está basado en la propia concepción de gestión educativa, por su delimitación se ubica en el centro educativo, como la institución nuclear de la educación escolarizada.

Según el Ministerio de Educación de El Salvador. (2008) la gestión escolar es “el conjunto de acciones pedagógicas, administrativas, financieras, organizativas y de evaluación orientadas al logro de los aprendizajes de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa, que se compromete a implementarlas” (p. 8). Se subraya el carácter práctico de la gestión escolar porque se refiere a las acciones. Abarca todos los procesos que implican la atención educativa; es decir, los procesos pedagógicos relacionados con las actividades de enseñanza, aprendizaje; las actividades administrativas, que son acciones de soporte institucional para el logro de los aprendizajes, al igual que las financiera o gestión de recursos. Especial mención se hace a los procesos organizativos porque se refiere a la forma y cultura organizacional de la escuela. Finalmente, se refiere a la evaluación institucional como la estrategia central para asegurar su mejoramiento continuo. Se destaca, asimismo, a la intervención de todos los actores educativos y los compromisos que estos agentes debieran desplegar para que se dé una buena gestión escolar.

Coincidentemente, la UNESCO (2000), refiriéndose a gestión en la escuela dice:

La gestión de la escuela es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente, para cumplir los objetivos

escolares. (...) puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean las organizaciones educativas. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas (...). (p. 16)

Se ratifica en esta acepción la complejidad de la gestión escolar porque implica la puesta en acción de conocimientos, saberes, actitudes en los hechos y prácticas de dirección de la escuela. Estos hechos son de connotación política, ética y administrativa, y están orientadas al logro de objetivos educativos y al mejoramiento continuo.

2.2.3.2. Dimensiones de la gestión escolar

La dinámica escolar es compleja y resulta poco probable que se pueda describir todos sus elementos y procesos. Los autores cuando realizan una clasificación de elementos y procesos que se pueden reconocer en la vida institucional de la escuela, utilizan el concepto de dimensiones o categorías de análisis. En esta investigación se opta el concepto de dimensiones. Esto implica el análisis de las partes de la gestión escolar. Una manera de hacerlo es “dividir” esa realidad escolar en fragmentos, lo que permitirá observarla a detalle para emitir juicios de valor y tomar decisiones claras.

Las dimensiones de la gestión escolar están constituidas por pedagogía curricular, organizativa, administrativa y de participación social. Vásquez (2010), refiriéndose a la primera dimensión que se refiere a la gestión de la enseñanza aprendizaje, dice, que esta dimensión se relaciona con la acción de:

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza (...); sobre las formas o estilos para enseñar a los alumnos y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Se trata de la creación de las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que se tienen de ellos y de sus necesidades. (...) Se trata de las formas y estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse

en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente (p. 68).

Significa que esta primera dimensión trata sobre la razón de ser de la gestión escolar: el proceso enseñanza aprendizaje. Desde su planificación, utilizando las diversas opciones, por su duración, pueden ser de corto o mediano plazo; por su modalidad, pueden ser diarios, unidades o proyectos de aprendizaje. Abarca también el propio proceso de la enseñanza aprendizaje, que implica los dos procesos concordantes: el que realiza el docente, que es la facilitación del aprendizaje empleando estrategias y recursos, evaluando y retroalimentando el aprendizaje. Los estudiantes, desplegando el proceso de construcción de sus aprendizajes, empleando sus estrategias, poniendo en práctica sus propios estilos de aprender y realizar metacognición. Por eso, esta dimensión es la gestión del aprendizaje de los estudiantes.

La dimensión organizativa se refiere a la disposición de sus unidades, componentes y actores importantes. Gráficamente se representa en un organigrama. En ella se describe la forma cómo está organizada la institución educativa; define su funcionamiento. Si el modelo es una organización vertical se observará que la dirección funciona como la unidad directiva que “administra” frontalmente la escuela. Las demás unidades tienen escasa iniciativa en las disposiciones de funcionamiento de la escuela. Probablemente el clima no sea el más adecuado. Si se ha optado por un modelo más democrático y horizontal, es posible que todas las unidades y actores, tengan mejor disposición para el trabajo responsable.

Vásquez (2010) refiriéndose a los componentes de esta dimensión y describiéndolos como estándares dice: “La dimensión organizativa de una escuela debe presentar los siguientes: liderazgo efectivo, clima de confianza, compromiso de enseñar, decisiones compartidas, planeamiento y autoevaluación institucional” (p.22).

Lo que quiere decir, que una buena organización se da en la institución donde el liderazgo, principalmente pedagógico, se enfatice; que, si bien debe ser ejercido por la escuela, tiene que ser admitido y avalado por los docentes y la misma comunidad educativa. Este hecho solamente es posible en un ambiente de confianza auspiciado

por los niveles directivos y jerárquicos, pero también ejercido responsablemente por los docentes, estudiantes y padre de familia. Si estos factores se cumplen el compromiso responsable de enseñar y formar bien a los estudiantes se realiza. Las decisiones se tomarán colectivamente, a través de estrategias compartidas, mediante la reflexión y acuerdos por consenso. Finalmente, es muy importante que la planificación y evaluación de los procesos y resultados educativos se realicen institucionalmente, de manera participativa; ejerciendo el derecho a la opinión fundada, pero también a la reflexión responsable y la capacidad de enmienda para mejorar continuamente en el desempeño formativos.

La gestión administrativa es la dimensión que se refiere al manejo de persona, medios y recursos institucionales. En el modelo de conducción cuyo eje sean los aprendizajes se define como la dimensión que debe proveer y garantizar los medios y recursos, como el componente de soporte educativo. Vásquez (2010) define esta dimensión de la siguiente manera:

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa (p. 74).

Finalmente, la dimensión relacionada con la participación social se refiere al vínculo de la institución educativa con su comunidad de entorno. La relación de interinfluencia de la escuela y comunidad es una condición para que los procesos y resultados sean óptimos. Cada una de ellas tienen funciones y responsabilidad en la educación de los estudiantes. Vásquez, (2010), respecto a esta dimensión dice:

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes,

conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes (p. 75).

En esta dimensión se tiene en cuenta el rol de la comunidad y su relación con la escuela; con sus actores directivos, docentes y estudiantes. La comunidad funciona como el demandante del servicio educativo, pero también como el proveedor de las condiciones de educabilidad. Los directivos y docentes cumplen la función de brindar adecuadamente el servicio educativos, considerando que es un derecho de los educandos.

2.2.3.3. Procesos de gestión escolar

En la presente investigación se asume el planteamiento basado en el “Ciclo de Deming”, que en el Manual de Directores se plantea en los siguientes términos. “Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de gestión y que W.Edwars Deming lo popularizó como Ciclo de Deming. Es ciclo tiene los siguientes momentos: PLANIFICAR-HACER-VERIFICAR-ACTUAR (PHVA).”

En una versión más descriptiva, esto significa que, en la fase de la planificación, el director y los profesores, en equipo deciden qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de logros pedagógicos esperados, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer. Todo este proceso es la planificación.

El hacer es la propia ejecución de los planificado. En el Manual de Directores, este proceso se conceptualiza de la siguiente manera:

Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno. (UNESCO, 2011, p.45).

Significa que este proceso es el propio desarrollo de la gestión escolar. En éste se realiza todas las actividades planificadas, con la participación de todos los actores educativos, empleando los recursos y materiales educativos; abarca, entonces todo el conjunto de funciones y desempeños de los diferentes protagonistas de la acción escolar. Todo esto, orientado al logro de los objetivos educativos.

La verificación es el proceso que tiene que ver con la evaluación y el monitoreo. Es decir, con el momento de la valoración de los resultados, a partir del recojo de evidencias y muestras del cumplimiento de las metas y logro de los objetivos.

UNESCO (2011), en el Manual de Directores, conceptualiza este proceso en los siguientes términos:

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos (p. 46).

De este concepto se deduce que la verificación es la etapa de la gestión escolar que consiste en la evaluación del funcionamiento de las acciones y el logro de los objetivos educativos. Esta valoración se tiene que hacer en base al resultado del monitoreo, que viene a ser la acción de observar y recoger evidencias y fuentes para la evaluación. A este momento del recojo de evidencias, sigue la valoración de resultados. Finalmente, la toma de decisiones para mejorar la gestión escolar. Esta

última acción también implica incorporar enmiendas, mejoramientos e innovaciones con la finalidad de que la gestión mejore en el logro de las metas y los compromisos escolares.

Finalmente, el actuar, es ya un segundo ciclo de actividades que se inicia, luego de la verificación. Implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión escolar, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas.

2.2.3.4. *Gestión escolar estratégica.*

Como concepto introductorio se asume la definición de gestión escolar, que de acuerdo con Loera (2003), citado por Vásquez (2010), se entiende por gestión escolar:

El conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (p. 60).

En esta definición se resalta principalmente la razón de ser de la gestión escolar: generar las condiciones, recursos y procesos necesarios para garantizar el aprendizaje de los estudiantes. Cualquier procedimiento de gestión se valida solamente en cuanto asegure las condiciones básicas para que los estudiantes desarrollen sus competencias y capacidades.

La diversidad de enfoques de gestión educativa, aplicada a la gestión escolar, hace pensar que existen diversas opciones para conceptualizar y realizar esta gestión. Una simple revisión sobre este tema nos muestra que existen diversos enfoques: gestión por procesos y resultados, gestión transformacional, gestión territorial, gestión estratégica, gestión basada en liderazgo pedagógico, etc. Sin embargo, en el Ministerio de Educación del Perú, según sus documentos oficiales, se ha optado por el modelo de la gestión escolar estratégica sustentado en el liderazgo pedagógico. En la presente

investigación se asume este enfoque porque es la que se relaciona con la gestión educativa que tiene como fundamento el cumplimiento de compromisos.

La gestión estratégica de la escuela se inspira en la definición de este enfoque basado en el concepto de planeamiento a mediano y largo plazo, a partir de definiciones claras que se sintetizan en una misión y visión institucional. Una definición clara es la plantada por Vásquez (2010), quien dice lo siguiente:

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión (p. 61).

Esta definición resalta el hecho de que una gestión escolar estratégica se produce cuando de manera colectiva, vía concertación y asunción de compromisos, se define una visión de escuela, que responda a las necesidades educativas y demanda social del tipo de escuela que se quiere para contribuir en el desarrollo de las personas y la misma comunidad. A partir de esta visión, se define la misión, que contiene el propósito y función principal de la escuela, que es educar, garantizar los aprendizajes de los educandos y propiciar el desarrollo de sus competencias, capacidades y actitudes. Esta visión y misión institucional se traduce en objetivos, estrategias y recursos que se debe implementar para asegurar el logro de los aprendizajes. Lo que quiere decir, que los procesos sustanciales de la gestión escolar, según este enfoque son: el direccionamiento que está en la visión y misión de la escuela; la planificación, que se traduce en el Proyecto Educativos Institucional; su implementación, que viene a ser el conjunto de acciones que se realizan para que los estudiantes aprendan y se desarrollen integralmente; y el proceso de evaluación y monitoreo, como la base para impulsar una gestión inspirada en el mejoramiento continuo.

Rendón (2009), respondiendo a las preguntas ¿en qué consiste la gestión educativa estratégica?, ¿de dónde surge?, ¿cuál es su propósito?, dice, entre otros conceptos, lo siguiente:

En su conjunto, facilita el conocimiento de sus componentes y propicia la mejora de la práctica a través de la selección e implementación de elementos pertinentes para discernir la naturaleza de interconexión entre la teoría y la práctica y su posible transformación. (...) Surge en un momento coyuntural de política educativa con el fin de superar los obstáculos para el logro educativo como movimientos de cambio educativo (...) El propósito fundamental es asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa (p.53).

Esta definición determina la gestión escolar estratégica desde tres ángulos: por su naturaleza es conjunto de acciones teórico-prácticas que se realiza como mejoramiento continuo de la transformación de la escuela; por la coyuntura, es una respuesta a la necesidad de mejorar la gestión para desarrollar la calidad educativas, que se traduzca en el logro de aprendizajes por los estudiantes. Desde el punto de vista de su finalidad: es garantizar las condiciones de educabilidad que se plasme en desarrollo de las competencias de los docentes para que ellos garanticen aprendizajes y desarrollo integral de los estudiantes. Mención especial se hace sobre el rol de los actores educativos; se precisa que la asunción de compromisos por parte de ellos es fundamental para lograr los objetivos educacionales por parte de la institución educativa.

Sin embargo, la centralidad en lo pedagógico es lo esencial en la gestión escolar, debido a que la gestión de la escuela tiene como finalidad y razón de ser el logro de los aprendizajes de los estudiantes. La reconfiguración de nuevas competencias y nuevo perfil profesional de los actores educativos se comprende como: “supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos

indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones”. A este concepto se adhiere el de apertura al aprendizaje y a la innovación porque los directivos y docentes tienen que priorizar su permanente aprendizaje, innovación y validación de nuevas rutas de enseñar, de gestionar la escuela sobre el fundamento de su incidencia en el cultivo de la calidad educativa.

El trabajo en equipo es otro principio esencial por cuanto sintetiza la necesidad de que los actores educativos trabajen en sinergia, asegurando no sólo la suma de esfuerzos; sino, principalmente, porque este tipo de gestión requiere de diálogo, de acuerdos, de consensos en todo el camino. Teniendo en cuenta este principio se debe impulsar una cultura organizacional inspirado en la visión de futuro; que se impulse por la necesidad de cambio, de transformación, procurando que las acciones de gestión resuelvan los problemas que obstaculizan el logro de sus objetivos educativos. Para este efecto, desde luego que se tiene que poner en práctica una intervención sistemática; es decir, considerando todos sus integrantes, componentes, procesos; como una realidad compleja, multifactorial y objeto de cambios permanentes. Por ello mismo, tienen que ser estratégica; es decir, en función a proyectos de cambio, con una planificación e implementación flexible, adecuando a los cambios de la realidad, a las nuevas demandas educativas; a la situación de cada contexto donde sirve la escuela.

Rendón (2009) define como componentes de una gestión educativa estratégica en estos nueve términos: “Liderazgo compartido, trabajo colaborativo, prácticas docentes flexibles, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, participación responsable, rendición de cuentas, libertad en la toma de decisiones y relaciones entre los componentes de la gestión educativas” (p. 53).

Estos elementos que, a la vez, se pueden comprender como las características principales de la gestión escolar estratégica se articulan de una manera coherente. Aquí, se desarrolla una explicación. Es producto de una planeación estratégica. Significa que funciona como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que

direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo.

El trabajo colaborativo de todos los actores educativos es una condición de la gestión estratégica. El directivo, los jefes de unidad o áreas, los docentes organizados por secciones o grupos de trabajo, el personal administrativo, los padres de familia, los propios estudiantes adecuadamente organizados tienen que contribuir en la gestión es la escuela. No sólo tienen que cumplir sus roles, sino actuar pensando en que “el otro actor” requiere de tu colaboración, de tu buen desempeño. Por eso, se habla de un liderazgo compartido. Es decir, con una dirección donde el líder favorece que la comunidad educativa pueda idear nuevas soluciones a viejos problemas, sea receptivo y busca potenciar su profesionalización

Finalmente, es vital remarcar la importancia de la evaluación de la gestión como mecanismo reflexivo orientado al mejoramiento continuo. Los procesos, la calidad de los desempeños; todo se tiene que evaluar como la base para identificar e implementar proyectos de mejoramiento continuo. Para lograr este principio se tiene que desarrollar la gestión como un sistema, asegurando su coherencia, la apropiada articulación de sus componentes, procesos y actores.

2.2.3.5. Gestión escolar basado en liderazgo pedagógico.

Gestión escolar basada en el liderazgo pedagógico es un constructo que viene impulsando el Ministerio de Educación del Perú, en la implementación de la política de mejoramiento de la gestión de las escuelas. Desde el 2014 se dinamiza el uso de este concepto, a la par de aunar también el concepto de los compromisos de gestión.

La definición de este enfoque de gestión, según planteamiento del Ministerio de Educación, difundido en el Programa de Capacitación para directores realizado entre los años 2015 – 2017, tiene como eje el concepto de liderazgo pedagógico.

Según la Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar - DIGC (2015) del Ministerio de Educación, el liderazgo pedagógico es el: “Liderazgo pensado en organizaciones educativas, que se caracteriza por la capacidad del líder de influenciar

a la comunidad educativa para garantizar y fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje” (p. 3).

Significa que este tipo de gestión se realiza en las instituciones educativas, específicamente; y se centra, en la capacidad de líder del director y equipo jerárquico, quien o quienes facilitan y aseguran la calidad de los procesos y resultados de la comunidad educativa. El liderazgo es reconocido como atributo del encargado directivo de la gestión. Es importante que el directivo supere el enfoque administrativo y ejerza una gestión estratégica, teniendo como eje la dirección pedagógica. Es vital que ejerza dirección e influya en la comunidad educativa inspirando confianza en la misión y visión institucional.

El MINEDU (2015), en un instrumento de gestión muy importante que tiene como nombre Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD), plantea que la gestión escolar está dirigido al logro de aprendizajes de calidad. Para ello define la gestión de los procesos pedagógicos en los siguientes términos: “conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela –liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes” (p. 13).

Lo que quiere decir que, una gestión que tiene como centro el liderazgo pedagógico, gira en torno al liderazgo del equipo directivo. No es una persona la que ejerce el liderazgo; sino, un equipo. Este equipo puede ser el director y su equipo asesor; el director y el personal jerárquico o el director y los equipos rotativos de los docentes, quienes comparten el liderazgo con el director. Lo que implica, que se aplica un liderazgo compartido. Además, se ratifica que la finalidad y razón de ser de la gestión es el mejoramiento de los índices de logro de aprendizajes.

En el MBDD (2015) se define como esencial dinamizar los procesos escolares en el afán de construir una nueva forma de hacer escuela. Este modelo de gestión se hace visible si en la gestión de una institución educativa se observa lo siguiente:

- El ejercicio del liderazgo pedagógico, con el fin de hacer transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados.
- La promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación activa en la vida escolar.
- Una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones.
- La institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua (...) (Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar - DIGC (p. 15).

Esto implica que habrá una buena gestión con liderazgo pedagógico si en la escuela se ejerce esta gestión haciendo que sus procesos y resultados vayan en mejora continua. Los índices de logro de aprendizajes van en continua superación. Este es un indicador clave que demuestra que la institución está en constante transformación. Esto se produce porque los agentes educativos tienen un alto compromiso con la calidad de los resultados educativos.

Otro rasgo importante es la creciente autonomía de los estudiantes en el proceso de construcción de aprendizajes. Si los estudiantes, cada vez más, van demostrando que pueden autoaprender, resolver sus dificultades de aprendizaje, logrando capacidad de realizar sus aprendizajes con mayor autonomía; entonces, la calidad del aprendizaje va mejorando.

Un aspecto importante también es el hecho de que la institución se va mostrando cada vez más flexible, donde la intercomunicación se sustente en el diálogo, en la concertación y la asunción de compromisos que cada agente debe ir cumpliendo como parte de su aporte al mejoramiento de la vida institucional. En esta medida, en la escuela primará un ambiente más democrático, habrá un clima organizativo favorable una toma de decisiones compartido y el esfuerzo colectivo y responsable del logro de buenos resultados educativos. Finalmente, es muy necesario que en la escuela

se practique la evaluación como medio para mejorar continuamente; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

2.2.3.6. Los compromisos de gestión escolar.

En el tránsito de una gestión de las escuelas centrado en lo administrativo, a una gestión con liderazgo pedagógico, se ha implementado una gestión escolar en función a compromisos compartidos por los agentes educativos, que implique una acción transformadora de la Institución Educativa. Esta transformación es posible a partir de los compromisos de gestión escolar, expresados en indicadores, cuyo cumplimiento es esencial para garantizar que los estudiantes aprendan.

Según el CNE (2005), la política 14 del Proyecto Educativo Nacional (PEN) establece como medida 3: “Fortalecimiento del rol pedagógico (líder pedagógico) del director” (p. 35). Esto quiere decir que es política educativa fortalecer las capacidades de las instituciones y redes educativas para asumir responsabilidades de gestión de mayor grado y orientadas a conseguir más y mejores resultados. Concordante con ello es que se establece los compromisos que cada escuela debe asumir como parte de su gestión teniéndolo como indicadores contrastables con los procesos y resultados de su gestión.

Todo esto se plasmó en la necesidad de introducir cambios sistémicos en la gestión, que vayan desplazando progresivamente su eje de la administración a la gestión con liderazgo pedagógico, centrada en logro de aprendizajes. Como consecuencia, desde el año 2014, en las Normas y Orientaciones para el desarrollo del año escolar de Educación Básica, organiza el accionar directivo centrado en el logro de los aprendizajes expresados en compromisos de gestión escolar que aseguren que los estudiantes aprendan.

Para el MINEDU (2015) los compromisos son:

Prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de

fácil verificación y sobre los cuales la institución educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes. (...) tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica (p.11).

Estos compromisos no son sólo apuestas o buenas intenciones. Son los indicadores que sirven para que la institución educativa planifique, ejecute y evalúe sus acciones orientadas al logro de mejores aprendizajes en los educandos. Por eso funciona como indicadores para evaluar la calidad de la planificación institucional, para evaluar la calidad de las propias actividades educativas. En función al monitoreo y evaluación de las acciones y los resultados, reflexionando, se establezca las mejores estrategias para mejorar la calidad educativa. Por eso, el mecanismo de gestión principal es la verificación de indicadores de proceso y resultado. Desde luego, que condiciones importantes para el cumplimiento de los compromisos son la planificación consensuada, la toma de decisiones compartida; un clima organizacional de trabajo favorable, donde impere la confianza, el diálogo y la responsabilidad compartida. Además, el acompañamiento a la labor docentes, como a la tarea del directivo es otra condición importante para la gestión de los compromisos escolares.

De acuerdo al MINEDU (2015) los compromisos de gestión escolar en el sistema de educación básica del Perú son:

- 1°. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa.
- 2°. Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa.
- 3°. Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.
- 4°. Acompañamiento y monitoreo de la práctica docente.
- 5°. Gestión del clima escolar en la institución educativa.

6°. Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT) (p. 12,13).

El cuadro siguiente describe en síntesis estos compromisos de gestión escolar, según el MINEDU (2015)

Tabla 1.
Compromisos de gestión escolar

COMPROMISO DE GESTIÓN	INDICADORES	EXPECTATIVAS DE AVANCE	FUENTE DE INFORMACIÓN
1°. Progreso anual de los aprendizajes de todas y todos los estudiantes de la institución educativa.	Porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE).	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en la ECE respecto al año anterior.	Reporte anual de resultados en la ECE de la institución educativa.
	Porcentaje de estudiantes, de los demás grados, que alcanzan un nivel satisfactorio rendimiento.	La institución educativa demuestra un incremento en el porcentaje de estudiantes que logran un nivel satisfactorio de aprendizajes, en todos los grados, respecto al año anterior.	Registros y actas de evaluación de los estudiantes de la institución educativa.
2°. Retención anual e interanual de estudiantes en la institución educativa.	Porcentaje de permanencia y Conclusión (estudiantes que culminan el escolar y	de La institución educativa incrementa el porcentaje de permanencia y conclusión respecto al año anterior.	Nómina de matrícula (SIAGIE). Actas de evaluación de la IE.

	matriculan en el siguiente).	La institución educativa incrementa el porcentaje de retención respecto al año en curso.	
3°. Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.	Porcentaje de horas lectivas cumplidas.	La institución educativa cumple el 100% de horas lectivas planificadas en la calendarización.	Calendarización del año escolar y matriz de cumplimiento.
4°. Uso pedagógico del tiempo en las sesiones de aprendizaje.	Porcentaje de tiempo dedicado a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje.	Los profesores incrementan el tiempo dedicado a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje.	Ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje y carpeta pedagógica del profesor.
5°. Uso de herramientas pedagógicas por los profesores durante la sesión de aprendizaje.	Porcentaje de profesores que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de sesiones de aprendizaje.	Se incrementa la cantidad de profesores que utilizan rutas de aprendizaje durante la programación y ejecución de sesiones de aprendizaje.	Ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje y carpeta pedagógica del profesor.
6°. Uso de materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Porcentaje de profesores que usan materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Se incrementa la cantidad de profesores que usan materiales y recursos educativos durante la sesión de aprendizaje.	Ficha de monitoreo de la sesión de aprendizaje y carpeta pedagógica del profesor.

7°. Gestión del clima escolar en la institución educativa.	Porcentaje de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de conflictos identificados y registrados.	de Se incrementa el número de conflictos sobre los que el equipo directivo y el comité de tutoría toman acción en relación al número de conflictos identificados y registrados.	SíseVe para el registro de casos. Cuaderno de incidencias para el registro, atención y seguimiento.
8°. Implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT)	Porcentaje de actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT) que fueron implementadas.	La institución educativa implementa las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT)	Matriz de implementación del PAT.

Nota: Manual de Gestión Escolar: Directivos construyendo escuela. MINEDU (2015)

2.3. Formulación de hipótesis

Una hipótesis para Hernández, Fernández y Baptista (2010) es:

Una guía para la investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. (p.92)

Precisamente, la hipótesis que se formula en este proyecto es una explicación tentativa de la relación entre el clima organizacional y el logro de los compromisos en la gestión de las instituciones educativas de la micro red educativa de Paucará-Acobamba. Para el caso se formula una hipótesis correlacional, que enumera el vínculo entre dos o más variables. Los enunciados de las hipótesis son las siguientes.

2.3.1. Hipótesis general

Existe una relación directa entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.

2.3.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación directa entre el clima organizacional y el cumplimiento de las responsabilidades de gestión en la dimensión del progreso anual de los aprendizajes en las instituciones educativas de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.
- Existe una relación directa entre el clima organizacional y el acatamiento de las actividades planificadas para la marcha del centro escolar en la dimensión del cumplimiento de la calendarización planificada en las instituciones educativas de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.
- Existe una relación directa entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de la implementación del plan anual de trabajo en las instituciones educativas de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.

2.4. Identificación de variables

Hernández, Fernández y Baptista (2014) define la variable de investigación como “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p.93). Es decir, que es una característica, elemento, factor o componente que se define como un aspecto clave en la hipótesis, la misma que se puede observar y evaluar. El adjetivo variable se le designa porque es un aspecto o factor que varía; no es rígido, su valor y significado cambia.

En la presente investigación, se definen dos variables: clima organizacional y logro de compromisos, que constituyen variables en la gestión escolar de la micro red educativa de Paucará-Acobamba, Huancavelica. Son variables porque su significado

y valor es cambiante. El clima organizacional en la referida red es variable; así como el logro de las acciones institucionales no son uniformes en todas las escuelas de la red. Se pretende identificar la relación de estas dos variables.

VARIABLE 1

Clima organizacional

VARIABLE 2

Cumplimiento de compromisos de gestión escolar

Estas son variables que se sustentan en dos conceptos o categorías que se asocian o correlacionan de determinada manera en la gestión de las instituciones educativas, que se han establecido como muestras de la investigación. Por la tipología de investigación, que es correlacional, no se considera variables independiente y dependiente. En esta investigación no se operacionaliza este tipo de variables.

2.5. Operacionalización de variables

El análisis de las variables es un procedimiento analítico que se relaciona con la tipificación de los elementos subyacentes de cada variable hasta llegar a formular los indicadores e ítems respectivos. El cuadro siguiente describe esta operacionalización.

Tabla 2.
Cuadro de operacionalización de variables

VARIABLE I	DEFINICION CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Clima organizacional	El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su propio centro de trabajo. Es el efecto de la interacción de los actores internos de la institución, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. García (2007; p.27)	Liderazgo y toma de decisiones	Toma de decisiones Directivas de autoridad Decisiones colegiadas Libertad de expresión Decisión e innovación	Las decisiones las toma sólo el director o equipo directivo Las decisiones se toman sólo en función a las normas Las directivas de autoridad se cumplen de facto Las decisiones se toman entre todos o por grupos Se decide por mayoría Hay libertad para opinar y decidir Las decisiones se toman fácilmente si son para innovar o transformar las prácticas
		Motivación laboral	Oportunidad para ser mejor Buen trato Reconocimiento profesional Estímulos y sanción	Mi escuela me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer. Recibo buen trato en mi escuela Soy reconocido como buen profesor en mi escuela Soy reconocido como buen profesor en mi comunidad El estímulo y la sanción son pertinentes en mi escuela
		Manejo de conflictos	Conflictos negativos Conflictos positivos Resolución de conflictos Relaciones humanas Conflictos en la escuela	En la escuela más se presentan conflictos negativos En la escuela más se presentan conflictos positivos Los conflictos entre docentes se resuelven por medios adecuados Los conflictos entre docentes y directivos se resuelven analizando y reflexionando Después de un conflicto las relaciones humanas mejoran

		Después de un conflicto las relaciones humanas se deterioran Considero que la escuela es altamente conflictiva
Trabajo en equipo	Trabajo individual Trabajo en grupo / equipo	En la escuela generalmente se trabaja individualmente En la escuela generalmente se trabaja en equipos / grupos Se combina el trabajo individual y en grupos Me siento más a gusto trabajando individualmente Me siento más a gusto trabajando equipo Me da igual trabajar individualmente o en grupo
Comunicación organizacional	Comunicación administrativa Comunicación empática Problemas de comunicación	El director se comunica adecuada y oportunamente con los docentes El director prefiere la comunicación escrita; memorando, etc. Los docentes se comunican fluidamente entre sus pares Los docentes se comunican respetuosamente con los directivos Hay problemas de comunicación en la escuela

VARIABLE II	DEFINICION CONCEPTAL DE LA VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Logro de compromisos de gestión escolar	Los compromisos son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que los estudiantes aprendan; se expresan en indicadores sobre los cuales la IE tiene capacidad de reflexionar e	Progreso anual de aprendizajes	Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en las evaluaciones de finalización del año lectivo.	La institución educativa demuestra un porcentaje superior al 70% de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en el logro de aprendizajes
		Retención anula de estudiantes	Tasa de retención intra-anual de estudiantes en la I. E.	La institución educativa muestra una tasa no mayor de 5% de deserción escolar. 95% de estudiantes matriculados concluyen el año escolar
		Cumplimiento de calendarización	Elaboración y difusión de la calendarización de la I. E.	Se ha elaborado e informado oportunamente la calendarización a la comunidad educativa

<p>intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes; tienen como objetivo asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica. <i>Ministerio de Educación (2015; p.14)</i></p>	<p>planificada en la I.E.</p>	<p>Seguimiento al cumplimiento de la calendarización.</p>	<p>al Trimestralmente se realiza el control de avance y cumplimiento de la calendarización</p>	
		<p>Seguimiento de la asistencia y puntualidad estudiantil.</p>	<p>Mensualmente se realiza el control e informe de asistencia de los estudiantes</p>	
		<p>Seguimiento de la asistencia y puntualidad del personal directivo y docente</p>	<p>Mensualmente se realiza el control de asistencia de directivo y docentes</p>	
		<p>Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica</p>	<p>Planificación curricular colaborativa.</p>	<p>Elaboración de programación anual y unidades didácticas en equipo de docentes</p>
	<p>Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la I.E.</p>	<p>Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica</p>	<p>Seguimiento a la implementación de la planificación curricular.</p>	<p>Monitoreo del cumplimiento y avance curricular mensual</p>
			<p>Seguimiento al desempeño de los estudiantes, identificando alertas e implementando estrategias de mejora</p>	<p>Monitoreo mensual del nivel de avance en los aprendizajes de los niños identificando problemas y puntos críticos.</p>
			<p>Desarrollar proyectos metodológicos innovadores que integren varias áreas curriculares.</p>	<p>Ejecución de un proyecto innovador por cada semestre académico</p>
			<p>Elaboración y difusión de las normas de convivencia de la I. E. y del aula.</p>	<p>Normas de convivencia institucional y en cada aula oportunamente difundidos</p>
			<p>Fortalecimiento de los espacios de participación de la I. E.</p>	<p>Organización de comités de aula</p>
			<p>Implementación de acciones con estudiantes, familias y personal de la I. E. para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia escolar.</p>	<p>Realización de orientaciones y charlas de fortalecimiento de capacidades</p>

Atención oportuna de Identificación y tratamiento oportuno situaciones de
situaciones de violencia conflicto y violencia en la I.E.
escolar de acuerdo con los
protocolos vigentes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipificación de la investigación

La presente investigación fue definida como básica, no experimental. Este tipo de investigación, según Sánchez y Reyes (2015), es: “Llamada también como pura o fundamental porque nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación. No tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento” (p.44).

En concordancia con lo dicho en esta investigación lo que se realizó fue recoger información acerca del clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar de las instituciones educativas iniciales de la micro red de Paucará, para determinar si existe relación de correspondencia o no. Es decir, para conocer si el clima en el centro de trabajo tiene relación con el nivel de logro de los compromisos de gestión escolar que dichas instituciones han asumido como razón de ser de su vida institucional. Se ha recogido información directa de los agentes educativos, principalmente las directores y docentes acerca de su percepción sobre el clima organizacional de sus instituciones y se ha comparado con los niveles de logro de los compromisos, en función a los propios indicadores que el MINEDU estableció para este fin. Este conocimiento incrementará el saber pedagógico, particularmente en lo que se refiere a la gestión educativa.

3.2. Nivel de investigación

La investigación realizada es del nivel descriptivo correlacional. Según Hernández et al (2014) una investigación es descriptiva cuando el estudio:

Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis... Y es correlacional cuando el estudio tiene como

finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (p. 80, 81)

La investigación realizada describe el clima organizacional en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará; asimismo, se indagará los niveles y porcentajes de logro de sus compromisos de gestión, en torno a los indicadores establecidos para su evaluación. En un segundo momento se correlaciona las propiedades, características y procesos que implica el clima organizacional de las instituciones educativas con el grado de alcance de las metas institucionales, a través de correlaciones que exista entre ellos, para establecer los grados de correspondencia. Es decir, las dos categorías: clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar se compara para establecer el grado de asociación o vinculación que exista.

3.3. Métodos de investigación

El método de investigación que orienta este proceso es, por su naturaleza, el método científico. Sánchez y Reyes (2015) refiriéndose a esta metodología afirma que es:

El camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas que nos permiten alcanzar el objetivo de producir nuevos conocimientos científicos. En otros términos, es el proceso de indagación para tratar un conjunto de problemas desconocidos, es la manera sistematizada de hacer uso del pensamiento reflexivo como proceso hipotético deductivo. (p.29)

Efectivamente, el proceso de esta investigación se orientó mediante un conjunto de procedimientos conducentes a la producción de nuevos conocimientos de gestión escolar, resolviendo el problema planteado en los siguientes términos: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas iniciales de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?; y contrastando la hipótesis definida en el siguiente texto: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de

gestión escolar en las instituciones educativas iniciales de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.

Esta metodología, aplicada a la investigación en el campo educativo, asume algunas particularidades por la tipología de su objeto de investigación, que viene a ser un proceso social complejo. Bisquerra (2009), refiriéndose al tema dice:

Los métodos orientados a la obtención de conocimientos básicos, es decir, a producir teorías, persiguen uno o varios de los siguientes objetivos: la descripción de los fenómenos, el conocimiento claro de sus elementos y funcionamiento; la explicación del porqué y el cómo suceden (...); la predicción y el control de la realidad, indicando bajo qué condiciones los hechos tendrán lugar (...) y la comprensión en profundidad de los mismos a través de la descripción objetiva de la realidad desde los significados subjetivos, es decir, penetrando en el mundo personal de las personas que viven en ella (p. 35).

Esta definición precisa con claridad que el método científico en educación se basa en la percepción y entendimientos de las personas que participan en los procesos educativos. En esta investigación se apela al conocimiento, comprensión e interpretación de las directoras y docentes de educación inicial que trabajan en la micro red de Paucará. Desde la significación subjetiva que le dan al clima organizacional de sus instituciones se realizan inferencias sobre el tipo de clima que existe en ellas. Esta percepción se contrasta con los niveles de logro de los compromisos de gestión escolar que ellas tienen que producir como parte de su labor educativa. En base a la encuesta y entrevistas en profundidad realizadas se infirió un conocimiento profundo sobre el clima de trabajo en sus jardines. Finalmente se describieron estas variables para establecer el tipo de relación que existe para deducir vínculos de correspondencia o incorrespondencia, generalizando finalmente, a través de procedimientos de estadística descriptiva.

3.4. Diseño de investigación

El concepto de diseño de investigación que se considera en la presente investigación, para su orientación es el que formulan los autores Hernández et al (2010). Para ellos, el diseño de investigación: “Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación” (p. 120).

Estos mismos autores afirman que el diseño de investigación tiene el propósito de responder las preguntas de investigación, orientar el logro de los objetivos del estudio y poner a prueba la hipótesis planteada.

Entonces, el diseño sirve para planificar cómo se va obtener la información que se requiere para contrastar la hipótesis, a la vez de servir para el logro de los objetivos de investigación. Bajo este concepto, se ha elegido el diseño descriptivo correlacional en esta investigación.

Este diseño se ha elegido en función al alcance de estudio, que se ha definido como descriptivo correlacional y al tipo de hipótesis formulada para responder a la pregunta de investigación. La pregunta de investigación está planteada en términos de ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar?; la hipótesis dice: “existe una relación significativa entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar”. Significa que lo que se pretende es verificar si existe esta relación significativa. Para el efecto, se requiere observar y describir el clima organizacional en las instituciones educativas de la muestra; así mismo, los resultados en el logro de los compromisos escolares para compararlos y establecer la relación existente entre estas dos variables.

Este diseño corresponde, desde otra mirada, a los no experimentales. Según Hernández et al (2014) es “un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152). Es decir que, según este diseño, lo que se hará es observar tanto el clima organizacional de las instituciones educativas elegidas; así como los niveles

de logro de sus compromisos de gestión institucional, tal como se dan en la realidad, en su contexto natural, para analizarlos y establecer el tipo de relación que existe entre estas dos variables. Para comprobar la hipótesis se evaluará la relación que exista: ¿habrá relación significativa o no significativa? ¿La correspondencia entre estas dos variables es alta, media, baja?

Más específicamente, se ha elegido un diseño transeccional descriptivo y correlacional, en la acepción definida por Hernández et al (2010), para quienes este tipo de diseño tiene “como objetivo indagar la incidencia de las modalidad o niveles de una o más variables en una población” (p.155). Además, se basa en la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único, describiendo las variables para analizar su incidencia en interrelación o correlación en un momento dado.

En la presente investigación, se va recoger información mediante una encuesta estructurada aplicada a directoras y docentes de las instituciones educativas iniciales de la micro red de Paucará sobre el clima organizacional de sus instituciones. Esta encuesta se aplica el último bimestre del año 2019. En este mismo tiempo, se aplica una ficha de registro de logros de compromisos institucional, para conocer los niveles de logro, teniendo como fuente la autoevaluación e informe de cada directora, correspondiente a la gestión escolar del mismo año, 2019, justamente al concluir el año académico. Estas informaciones recogidas en el mismo tiempo se analizan y se establece sus correlaciones.

El diseño descriptivo correlacional se presenta en el diagrama siguiente:

M : X — r — Y

Dónde:

M: Directivos y docentes de instituciones educativas iniciales de la micro red de Paucará Acobamba, Huancavelica.

X: Clima organizacional

r: Relación entre X y Y

Y: Cumplimiento de compromisos de gestión escolar.

3.5. Población, Muestra y Muestreo

Según Bisquerra (2009) “es el conjunto de todos los individuos a los que se desea hacer extensivo los resultados de la investigación” (p. 143). En otras palabras, la población es el universo mayor de la muestra constituido por el conjunto de personas, elementos o seres que constituyen el área o fuente de donde se recogerá la información requerida para demostrar la hipótesis formulada. En el caso de esta investigación es el conjunto de instituciones educativas que constituyen la red educativa Paucará, que implica, los directores y sus docentes. La investigación presente no se realiza en todas estas instituciones. Se ha elegido una muestra.

La muestra de investigación se definió en concordancia con Bisquerra (2009), quien dice que una muestra es “un subconjunto de la población que se selecciona a través de alguna técnica de muestreo y que debe ser representativa”. Además, se comprende como “la unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos o sucesos sobre la cual se recolectan los datos” (p. 143).

3.5.1. Población

Está conformada por 300 docentes y 50 directores de las instituciones educativas de la red educativa de Paucará, de la Provincia de Acobamba, Región Huancavelica.

3.5.2. Muestra

Se ha elegido el muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo es conceptualizado por Hernández et al (2014), de la siguiente manera:

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación. (...) La elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con la naturalidad de la muestra (...) depende del proceso de toma de decisiones del investigador” (p. 176).

En otros términos, esta muestra se ha elegido criterialmente; es decir, mediante el procedimiento de elección dirigida, teniendo en cuenta su característica principal de ser instituciones de educación inicial; por cuanto la investigación se debe realizar en este nivel educativo.

Por lo tanto, se ha elegido como muestra a las instituciones de educación inicial, sus directivos y docentes, que son un sub grupo de la población y funcionan como la micro red de instituciones de educación inicial de Paucará. La muestra está constituida por 11 instituciones de educación inicial, constituidas por un total de 11 directoras y 09 docentes. Por esta misma razón, el procedimiento de muestreo es criterial. Corresponde al criterio de ubicación en el nivel educativo; no es probabilístico porque se considera a la totalidad de instituciones de la micro región.

La muestra de investigación es la que se describe en el siguiente cuadro:

Tabla 3.

Cuadro de instituciones educativas de la muestra de investigación

Nº de I.E.	CENTRO POBLADO	DISTRITO	Nº DE DIRECTORAS	Nº DE DOCENTES
01 853	Santa Cruz de Paccho	Paucará	01	01
02 1143	Ccasapata	Paucará	01	01
03 36818	Pucacasa	Paucará	01	
04 852	Pumaranra	Paucará	01	01
05 680	Checcocruz	Paucará	01	01
06 856	Incapercca	Paucará	01	
07 541	Huanacopampa	Paucará	01	
08 601		Paucará	01	
09 538		Paucará	01	02
10 593		Paucará	01	01
11 854	Libertadores	Paucará	01	02
			11	09

Nota: elaboración propia

Según este registro, la Micro Red de Educación Inicial de Paucará está conformado por 11 instituciones educativas del nivel inicial: 05 son unidocentes y 06, polidocentes. En total está conformado por 11 directoras y 09 docentes, que fueron el total de encuestados 20.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Según Orellana (2016), “las técnicas de investigación son procedimientos operativos o mecanismos que permiten recoger y tratar los datos o la información necesaria de una muestra determinada. Las técnicas se eligen de acuerdo al tipo de hipótesis y método de investigación seleccionado” (p.22).

Entonces, se refiere a los procedimientos o mecanismos que se eligen para responder cómo se va recoger y tratar la información recabada para contrastar la hipótesis y lograr los objetivos investigativos. Estos procedimientos se eligen en función a lo que se quiere demostrar. En esta investigación lo que pretende es determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica. Implica que se tiene que describir el clima organizacional de estas instituciones y describir, también, los resultados en la gestión de sus compromisos instituciones, para comparar y establecer sus relaciones vinculantes.

Para caracterizar el clima organizacional se empleará la técnica de la encuesta a directoras y docentes de las instituciones de educación inicial de la micro red Paucará y para la caracterización de resultados de la gestión de los compromisos institucionales se utilizará la técnica de evaluación de resultados de gestión.

3.6.1.1. La encuesta

Según Bisquerra (2009) los estudios por medio de encuesta permiten: “Recoger información de los sujetos a partir de la formulación de preguntas a través de una entrevista personal, por correo o por teléfono y pretender hacer estimaciones de las conclusiones a la población de referencia a partir de los resultados obtenidos en una muestra” (p. 233, 234).

Precisamente esto es lo que se pretende en este estudio. Recoger información de las directoras y docentes de las instituciones de educación inicial, Micro Red Paucará, respecto al clima organizacional de éstas. Se utiliza un cuestionario estructurado para este fin. Las conclusiones podrán ser vinculados como un marco de conocimiento que describa la realidad de los climas organizacionales de instituciones como las de la micro red y su relación con sus resultados de la gestión de sus compromisos.

Esta técnica sirve para recoger información sobre características de poblaciones completas obtenida a través de muestras, utilizando para la recolección de datos procedimientos de interrogación. Esta técnica se comprende en la presente investigación en función al concepto siguiente, que es planteado Rojas (2011):

Entendemos por encuesta la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin (p. 63).

Precisamente, en la etapa de recojo de información de esta investigación lo que se hizo fue entrevistar a los directores y docentes de las instituciones educativas de la micro red de Paucará. En función de sus respuestas se construye todo el corpus informativo para realizar los análisis e inferencias a través del procesamiento de la información

3.6.1.2. Evaluación de resultados de gestión

De acuerdo a Orellana (2016) esta “técnica se utiliza para la evaluación pedagógica o de gestión educativa y comprobar la efectividad de la enseñanza o de la gestión” (p.92). Es decir, sirve para controlar el proceso docente y directivo y evaluar el perfil educativo e institucional. Justamente, lo que se realiza en esta investigación es evaluar los resultados de la gestión institucional en forma de cumplimiento y logros de los indicadores de compromiso de cada institución que compone la micro red de educación inicial, Paucará.

En términos del mismo autor, la aplicación de esta técnica implica las siguientes acciones: determinación del objeto y objetivo de evaluación, y de sus respectivos criterios; diseño de instrumentos de evaluación, aplicación del mismo, análisis e interpretación de los resultados de aprendizaje o gestión institucional.

3.6.2. Instrumentos

Rojas (2011) dice que un instrumento de recolección de datos

(...) es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información (...) De modo que se entiendan como recursos, medios, útiles, pruebas o herramientas que tienen como función “capturar los datos o la información” requerida con el fin de verificar el logro de los objetivos de la investigación, medir las variables y validar la hipótesis (p.63).

Los instrumentos son recursos o medios que concretizan la técnica de investigación y que materializan el recojo de información. Estos recursos son utilizados por el investigador para registrar y captar datos, informaciones que las personas que integran la muestra puedan alcanzar. Los instrumentos tienen una dependencia directa con las técnicas. Es decir, que sirven para concretizarlas. Los instrumentos principales que se utilizan en este estudio son el cuestionario de encuesta y la matriz de evaluación de resultados.

3.6.2.1. Cuestionario de encuesta

Según Hernández et al (2014) “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema” (p. 217). El cuestionario puede elaborarse con dos tipos de preguntas cerradas y abiertas.

En esta investigación se utilizó un cuestionario sobre clima organizacional para ocuparse acerca de esta variable. El cuestionario referido fue elaborado por proceso de adecuación del instrumento de recojo de información que se validó y utilizó en la tesis de Maestría en Gestión Pública, con el Título: *Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017*, sustentado por Gálvez Robles, Luisa Eleuteria, el año 2017, en la Universidad César Vallejo Mendoza.

La investigadora que elaboró el cuestionario, a su vez, referenció que este instrumento fue elaborado en base a los componentes propuestos por Luc Brunet (1987). Fue validado por especialistas de la Universidad César Vallejo. El primero, especialista en Investigación y docencia; el segundo, un especialista temático, y el tercero, un metodólogo; quienes suscribieron la suficiencia del instrumento. El modelo del cuestionario se adjunta en anexo.

3.6.2.2. Ficha de registro de compromisos logrados

Este instrumento es una ficha de evaluación donde se registra y analiza datos sobre los compromisos logrados al finalizar el año lectivo. En esta investigación se refiere a los resultados de la gestión de los compromisos realizadas por las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará. Esta ficha contiene los indicadores y el porcentaje de haber alcanzado cada uno de las apuestas asumidas en la administración escolar, elaborado con los mismos indicadores y fuentes o evidencias que el MINEDU ha determinado para cada compromiso. Lo que hace el investigador es registrar los niveles de logro de cada compromiso en función al informa que cada directora de institución educativa alcanza. Este informe, es parte del reporte hecho a la UGEL de Acobamba.

Para el caso de la presente investigación se ha elaborado una ficha de registro de compromisos logrados. Este es un instrumento de evaluación de la calidad del logro de los compromisos elaborado por el Ministerio de Educación, utilizado en las propias instituciones educativas y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) para realizar los reportes y evaluaciones respectivas, en cumplimiento de la política de gestión escolar por procesos y resultados. Debe aplicarse como un registro de hechos / resultados al finalizar el año escolar, fundamentado por evidencias que los directores de las instituciones educativas muestren. Es un instrumento validado por los especialistas de las UGEL, que trabajan en la Dirección de Gestión Institucional.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El proceso de análisis de datos se realiza en base a la propuesta metodológica de Hernández et al (2014) que considera los siguientes pasos:

1°. Elección del programa de análisis de datos que se utilizará.

Se ha elegido el Paquete Estadístico para las Ciencias sociales, SPSS, desarrollado en la Universidad de Chicago. La ejecución del programa se realiza con la ayuda del manual del SPSS. El resultado de esta ejecución es la matriz de datos, cual hoja de cálculo, conteniendo los casos (directoras y docentes encuestados), los indicadores y variables por ítems del cuestionario de la encuesta aplicada. Cada celda contiene un dato referido a las dimensiones del clima organizacional de las instituciones educativas muestreadas.

2°. Exploración de los datos obtenidos en la recolección.

En este estudio, según Hernández et al (2014), el análisis se realizó en cuatro etapas: 1) análisis de la matriz en el SPSS identificando el resumen de casos, datos por filas y columnas con el objetivo de visualizar resultados ítem por ítem y fila por fila empleando la estadística descriptiva e definiendo la tabla de frecuencias de las variables de matriz. 2) evaluación de las distribuciones y estadísticas de los ítems observando qué ítems tienen una distribución lógica e ilógica, y se agrupa a

los ítems en las variables de investigación. 3) Agrupación de los ítems por variables mediante el SPSS (p. 277)

3°. Análisis descriptivo de datos por variable de investigación.

De acuerdo a Hernández et al (2014, p. 277), en esta etapa se “describe los datos, los valores o puntuaciones obtenidas por cada variable. (...) Esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable”. Se realizó la distribución de frecuencia de las dos variables de estudio: clima organizacional y compromisos de gestión institucional. Parte de este procesamiento es el hallazgo de las medidas de tendencia central: moda, mediana y media. Opcionalmente, se halla también las medidas de variabilidad, especialmente, la desviación estándar.

4°. Evaluación de la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición.

Se utilizó la medida de coherencia o consistencia interna porque los instrumentos de recojo de información se ha realizado en una sola administración. Se realiza mediante el SPSS. Específicamente se optó por el hallazgo de coeficiente de correlación. Por las características del instrumento de recojo de información aplicado, traducido en ítems por dimensiones de liderazgo y registro de niveles de logro de compromisos, se ha optado por el método de hallazgo del coeficiente alfa-Cronbach porque está estructurada con indicadores de valoración de tipo ordinal.

5°. Análisis e interpretación de hipótesis.

Es la etapa del análisis estadístico inferencial. Según Hernández et al (2014), “en este paso se analiza la(s) hipótesis a la luz de pruebas estadísticas. Con este procedimiento se pretende probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos en la muestra a la población o universo” (p. 299). Lo que significa que a partir de las medidas de tendencia central y desviación estándar halladas en la etapa descriptiva se tiene que inferir la correlación entre los resultados de las variables de investigación.

3.8. Descripción de la prueba de hipótesis

Wilcox (2012) citado por Hernández et al (2014), afirman que “una hipótesis en el contexto de la estadística inferencial es una proposición respecto de uno o varios parámetros, y lo que el investigador hace por medio de la prueba de hipótesis es determinar si la hipótesis es congruente con los datos obtenidos en la muestra” (p. 299). La prueba de hipótesis elegida en esta investigación ha sido el análisis no paramétrico. Teniendo en cuenta lo definido por Hernández et al (2014), se ha optado por esta prueba de hipótesis porque se ha tomado las siguientes consideraciones: 1. Acepta distribución libre o no normal de la población de estudio. En esta investigación se ha optado por una elección libre. 2) Las variables no necesariamente tienen que estar medidas en un nivel por intervalos o de razón; pueden analizarse datos nominales u ordinales (p. 318).

La prueba estadística que se ha elegido para este análisis es el chi cuadrada o X^2 .

Esta es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

Se simboliza: x^2 .

Hipótesis por probar: correlaciones.

Variables involucradas: dos. No considera relaciones causales.

Nivel de medición de las variables: nominal u ordinal.

Procedimiento: se calcula por medio de una tabla de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez, cada variable se subdivide en dos o más categorías (Hernández et al., 2014, p. 318).

En la presente investigación se correlacionó dos variables para probar la hipótesis: clima organizacional y logro de compromisos de gestión. No se correlaciona

para establecer causa – consecuencia; sino para establecer la correlación de las variables. En el nivel de medición se ha utilizado principalmente variables de tipo nominal u ordinal: nunca (1), a veces (2), frecuentemente (3) y siempre (4). En la variable logro de compromisos de gestión se ha utilizado: menor a 50% (BAJO), 50 a 60% (MEDIO), 61 a 70% (ALTO) y 71 a 90% (MUY ALTO).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos

4.1.1. Análisis descriptivo de clima organizacional

El clima organizacional de las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará se describe en función a las siguientes dimensiones; 1) liderazgo y toma de decisiones, 2) motivación laboral, 3) manejo de conflictos, 4) trabajo en equipo y 5) comunicación organizacional.

Cada una de estas dimensiones, el cuestionario utilizado en la encuesta, se ha traducido en indicadores o ítems. Los resultados que se presentan a continuación están en organizados por dimensiones y teniendo en cuenta los ítems en cada uno. Los datos que se procesan a continuación provienen del cuestionario aplicado a la muestra.

Tabla 4.
Liderazgo y toma de decisiones

	Las decisiones las toma el director o equipo directivo	Toma decisiones en función a normas	Directivas de autoridad se cumplen de facto	Las decisiones se toman entre todos o en grupos	Se decide por mayoría	Hay libertad para opinar	Las decisiones se toman fácilmente si son para innovar
N Válido	20	20	20	20	20	20	20
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.75	2.55	2.90	2.95	3.55	3.60	3.20
Moda	3	2	3	2	4	4	3
Desv. Desviación	0.967	0.686	0.788	0.826	0.605	0.503	0.696

Observando las frecuencias de moda y media se concluye que las decisiones las toman frecuentemente, los directores, con sus equipos; a veces, se toman estas decisiones en función a las normas provenientes de la UGEL (Ministerio de Educación). Significa también que frecuentemente estas directivas de la autoridad se cumplen de facto (de hecho).

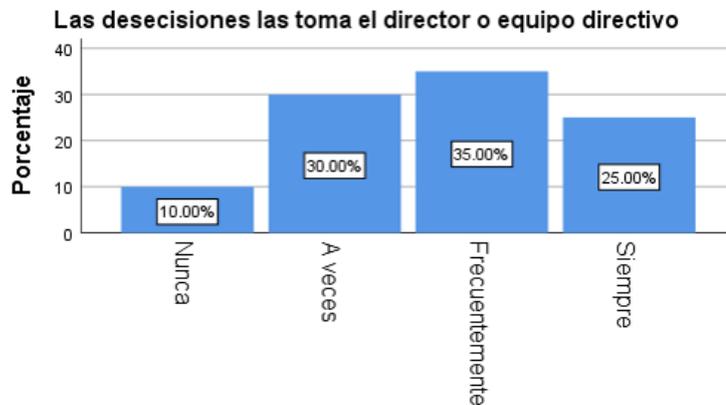
Por otro lado, la toma de decisiones a veces se realiza entre todos o en grupos; pero colectivamente. Estas decisiones, también frecuentemente, se toman por mayoría, democráticamente. Además, siempre hay libertad para opinar. Finalmente, es frecuente la facilidad en la toma de decisiones, principalmente cuando éstas se realizan para implementar alguna innovación en la red educativa o sus instituciones educativa.

Tabla 5.
Las decisiones las toma el Director o equipo directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	10.0	10.0	10.0
	A veces	6	30.0	30.0	40.0
	Frecuentemente	7	35.0	35.0	75.0
	Siempre	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 1.

Las decisiones las toma el director o equipo directivo



35% de encuestados afirman que las decisiones frecuentemente las toman los directores con su equipo. 25% dicen que siempre se decide de esta manera. Lo que quiere decir que la mayoría de las docentes y directoras encuestadas afirman que frecuentemente las decisiones las toman las directoras, pero teniendo en cuenta a sus equipos.

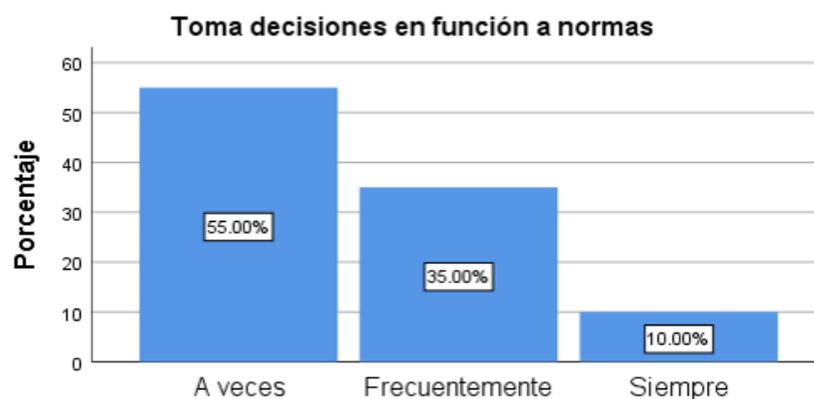
Tabla 6.

Toma decisiones en función a normas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	55.0	55.0	55.0
	Frecuentemente	7	35.0	35.0	90.0
	Siempre	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 2.

Toma de decisiones a función a normas

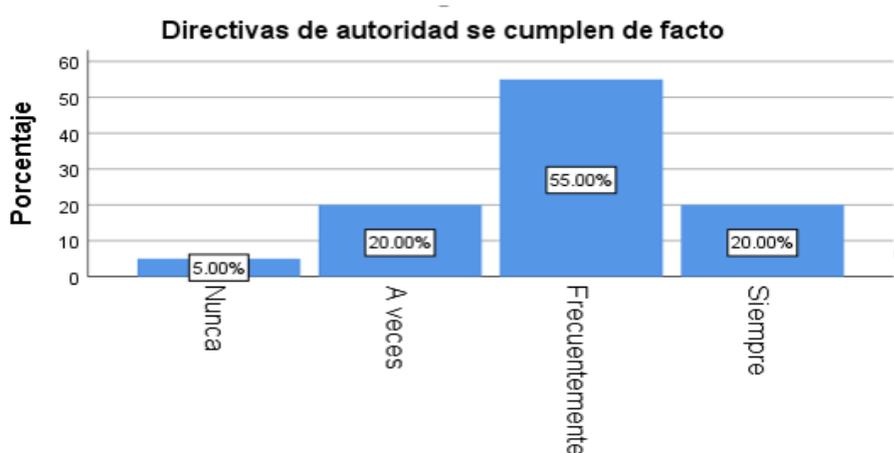


55% de encuestadas afirman que a veces se toman las decisiones en función a normas emanadas por la superioridad, que puede ser la UGEL o DREH (Ministerio de Educación). Significa que la mayoría comprende que a veces las decisiones de toman teniendo en cuenta las normas y directivas de la autoridad.

Tabla 7.
Directiva de autoridad se cumple de facto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5.0	5.0	5.0
	A veces	4	20.0	20.0	25.0
	Frecuentemente	11	55.0	55.0	80.0
	Siempre	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 3.
Directiva de autoridad se cumple de facto

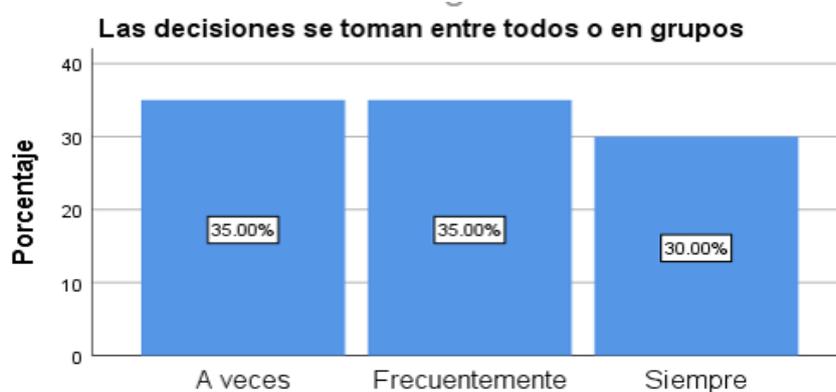


55% de las encuestadas afirman que las directivas de autoridad se cumplen de hecho frecuentemente. Es decir, cuando la directiva viene de la UGEL o DREH, con frecuencia, se cumple a través de la toma de decisiones promovidas por las directoras, en equipos.

Tabla 8.
Las decisiones se toman entre todos o en grupos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	35.0	35.0	35.0
	Frecuentemente	7	35.0	35.0	70.0
	Siempre	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 4.
Las decisiones se toman entre todos o en grupos



35% de encuestadas afirman que frecuentemente se toman las decisiones entre todos; o por lo menos en grupos. Otros, 35% dicen que a veces, se toman las decisiones de esta manera. Es decir, que la percepción oscila entre lo frecuente y a veces.

Tabla 9.
Se decide por mayoría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	1	5.0	5.0	5.0
	Frecuentemente	7	35.0	35.0	40.0
	Siempre	12	60.0	60.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 5.
Se decide por mayoría



60% de las encuestadas afirman que siempre se toman las decisiones por mayoría. Un 35% afirma que se frecuentemente se toma las decisiones de esta manera.

Tabla 10.
Hay libertad para opinar y decidir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	8	40.0	40.0	40.0
	Siempre	12	60.0	60.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 6.
Hay libertad para opinar



60% de las encuestadas afirman que siempre existe libertad para opinar. La mayoría, percibe, entonces, que la libertad de opinión es una buena práctica en la micro red de instituciones de educación inicial de Paucará.

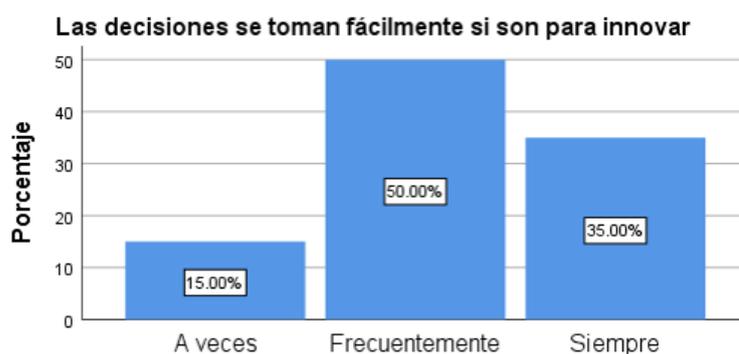
Tabla 11.

Las decisiones se toman fácilmente si son para innovar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	15.0	15.0	15.0
	Frecuentemente	10	50.0	50.0	65.0
	Siempre	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 7.

Las decisiones se toman fácilmente si son para innovar



50% de las encuestadas opinan que frecuentemente se toman fácilmente las decisiones, si éstas tienen relación con acciones innovadoras. Estas innovaciones pueden referirse a los hechos institucionales o las que realicen a nivel del aula.

Tabla 12.
Motivación laboral

		Me ofrecen oportunidad para hacer lo mejor que sé hacer	Recibo buen trato en mi escuela	Soy reconocida como buena profesora en mi I.E.	Soy reconocida como buena profesora en mi comunidad	El estímulo y la sanción son pertinentes en mi I.E.
N	Válido	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.00	3.25	3.05	3.20	2.30
Moda		2	4	3	3	1
Desv. Desviación		0.918	0.786	0.826	0.696	1.081

Lo que se refiere a la motivación laboral las frecuencias de moda y media describen lo siguiente:

Las encuestadas opinan que con frecuencia tienen oportunidad para lo mejor que saben hacer en el marco de sus labores pedagógicas. Siempre reciben buen trato en su institución educativa. Frecuentemente son reconocidas como buena profesora en la comunidad. Afirman también que los estímulos y sanciones son pertinentes; es decir, que es lo que corresponde a la situación o hecho que la genera.

Tabla 13.
En mi IE tengo oportunidad para hacer lo mejor que sé hacer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	8	40.0	40.0	40.0
	Frecuentemente	4	20.0	20.0	60.0
	Siempre	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 8.
Me ofrecen oportunidad para lo mejor que sé hacer

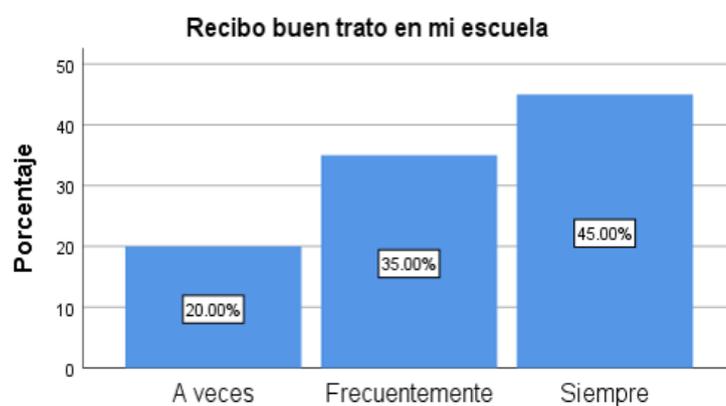


40% de las encuestadas opinan que en sus instituciones educativas siempre tienen la oportunidad para hacer lo mejor que saben hacer, que básicamente es enseñar. Otros 40% afirman que a veces esta oportunidad les parece evidente.

Tabla 14.
Recibo buen trato en mi institución educativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	20.0	20.0	20.0
	Frecuentemente	7	35.0	35.0	55.0
	Siempre	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 9.
Recibo buen trato en mi institución educativa

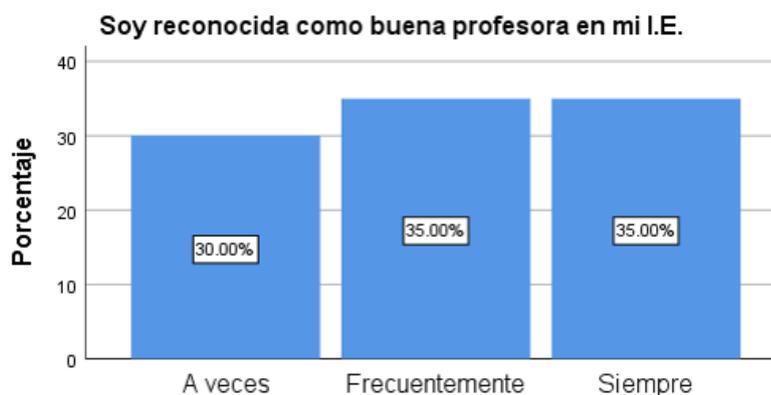


45% de encuestadas afirman que reciben buen trato en su institución educativa. 35% consideran que el buen trato es frecuente. Lo que quiere decir, que según la gran mayoría de profesoras y directoras opinan que en sus jardines hay un buen trato a la profesora.

Tabla 15.
Soy reconocida como buena profesora en mi IE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	6	30.0	30.0	30.0
	Frecuentemente	7	35.0	35.0	65.0
	Siempre	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 10.
Soy reconocida como buena profesora en mi IE



35% de las encuestadas afirman que frecuentemente son reconocidas como buenas profesoras en su institución educativa. Otras 35% afirman que siempre son reconocidas como tal. Significa que la mayoría tienen una percepción positiva sobre el reconocimiento en el jardín donde trabajan.

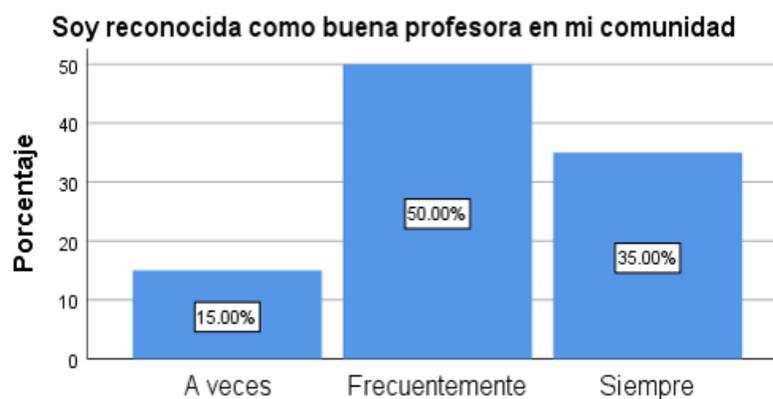
Tabla 16.

Soy reconocida como buena profesora en mi comunidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	3	15.0	15.0	15.0
	Frecuentemente	10	50.0	50.0	65.0
	Siempre	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 11.

Soy reconocida como buena profesora en mi comunidad



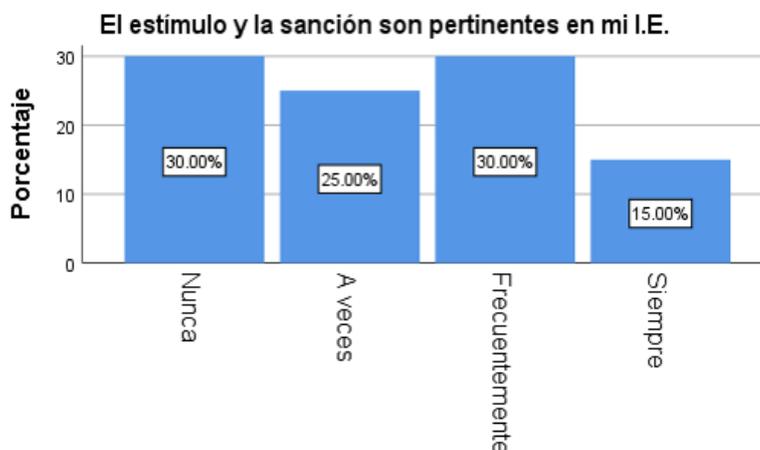
50% de las encuestadas afirman que frecuentemente son reconocidas como buenas profesoras en la comunidad en que trabajan. Otras 35% opinan que siempre son reconocidas en su comunidad.

Tabla 17.

El estímulo y la sanción son pertinentes en mi IE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	30.0	30.0	30.0
	A veces	5	25.0	25.0	55.0
	Frecuentemente	6	30.0	30.0	85.0
	Siempre	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 12.
El estímulo y la sanción son pertinentes en mi IE



30% de las encuestadas opinan que frecuentemente los estímulos y las sanciones son pertinentes en las instituciones educativas. Un 25% consideran que a veces se da este equilibrio.

Tabla 18.
Manejo de conflictos

		En la escuela más se presentan conflictos negativos	En la escuela más se presentan conflictos positivos	Los conflictos entre docentes se resuelven por medios adecuados	Los conflictos docentes-directivos se resuelven reflexionando	Después de conflicto las RRHH mejoran	Después de conflicto las RRHH se deterioran	Considero que la escuela es altamente conflictiva
N	Válido	20	20	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media		1.95	2.95	3.10	3.35	3.00	2.25	1.40
Moda		2	3	4	4	2	2	1
Desviación		0.510	0.605	0.912	0.813	0.858	1.020	0.754

En la dimensión vinculada con el manejo de conflictos, según las frecuencias de moda y media se presentan los siguientes resultados:

A veces en las instituciones educativas se presentan conflictos negativos; sin embargo, también existe la opinión que con frecuencia se presentan más los conflictos

positivos. Es decir, que se tiene la percepción que priman los conflictos que generan acuerdos o concertaciones para mejorar en el servicio educativo. Lo que resalta es que los conflictos siempre se resuelven por medios adecuados. Por ejemplo, los conflictos que surgen entre directivos y docentes se resuelven siempre mediante procedimientos reflexivos. Lo más importante es que se tiene la percepción de que a veces, después de la resolución de los conflictos, las relaciones humanas entre los docentes y directoras mejoran; aunque en otras veces, se deterioran. Finalmente, consideran que nunca la institución educativa es altamente conflictiva.

Tabla 19.

En la institución educativa más se presenta conflictos negativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	15.0	15.0	15.0
	A veces	15	75.0	75.0	90.0
	Frecuentemente	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

75% de las encuestadas afirman que en la escuela se presentan frecuentemente conflictos negativos.

Figura 13.
En la escuela más se presentan conflictos negativos



Tabla 20.
En la institución educativa más se presentan conflictos positivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	20.0	20.0	20.0
	Frecuentemente	13	65.0	65.0	85.0
	Siempre	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 14.
En la institución educativa más se presenta conflictos positivos



65% de encuestadas tienen la percepción de que en las instituciones educativas frecuentemente se presentan conflictos positivos. Es decir, que existe también la percepción de que los conflictos que se presentan se resuelven con consecuencias positivas.

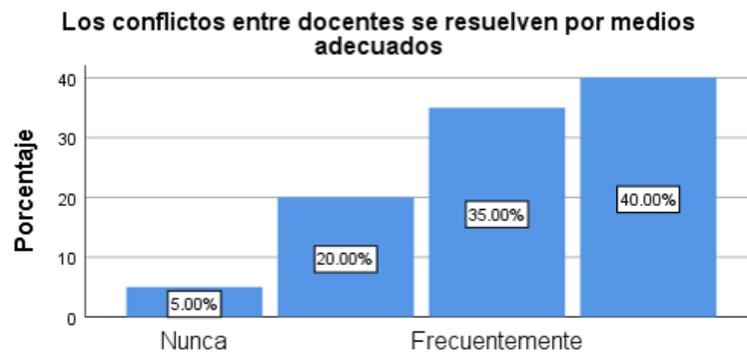
Tabla 21.

Los conflictos entre docentes se resuelven por medios adecuados

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	1	5.0	5.0	5.0
A veces	4	20.0	20.0	25.0
Frecuentemente	7	35.0	35.0	60.0
Siempre	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 15.

Los conflictos entre docentes se resuelven por medios adecuados



40% de encuestadas opinan que siempre los conflictos entre docentes se resuelven por medios adecuados. 35% dicen que frecuentemente se resuelven de esta manera. Lo que significa que la gran mayoría de las encuestadas opinan que la resolución de los conflictos es por medios adecuados.

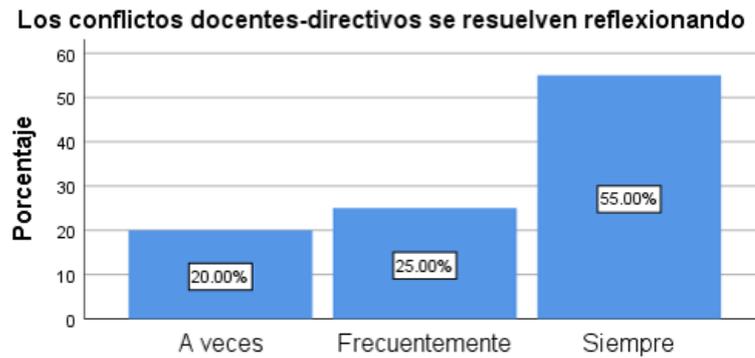
Tabla 22.

Los conflictos docentes-directivos se resuelven reflexionando

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	20.0	20.0	20.0
	Frecuentemente	5	25.0	25.0	45.0
	Siempre	11	55.0	55.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 16.

Los conflictos docentes-directivos se resuelven reflexionando



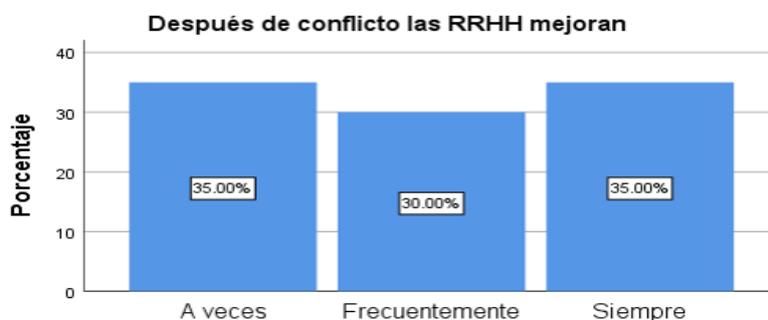
55% de encuestadas afirman que siempre se resuelven mediante procedimientos reflexivos cuando se presentan conflictos entre docentes y directivos.

Tabla 23.

Después del conflicto las RRHH mejoran

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	7	35.0	35.0	35.0
	Frecuentemente	6	30.0	30.0	65.0
	Siempre	7	35.0	35.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 17.
Después de conflicto las RRHH mejoran



35% de encuestadas afirman que siempre mejoran las relaciones humanas en la institución educativa. Otras 35% dicen que a veces ocurre esto. Un 30% afirma que sucede frecuentemente.

Tabla 24.
Considero que la institución educativa es altamente conflictiva

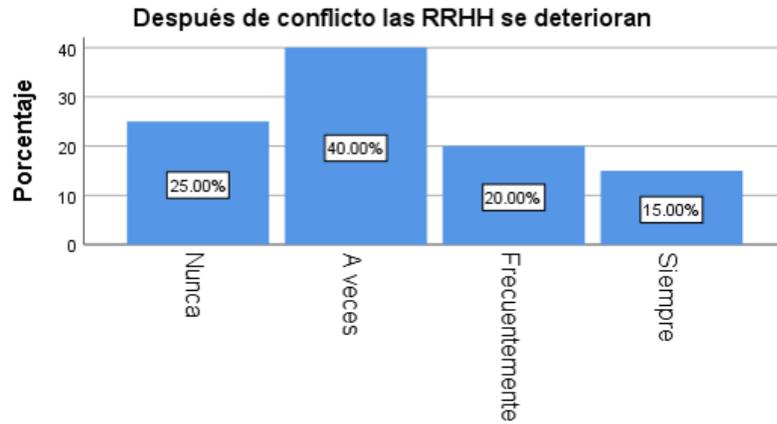
Después de conflicto las RRHH se deterioran

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	25.0	25.0	25.0
A veces	8	40.0	40.0	65.0
Frecuentemente	4	20.0	20.0	85.0
Siempre	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 18.

Después de conflicto las RRHH se deterioran

40% de encuestadas afirman que a veces se deterioran las relaciones humanas, después



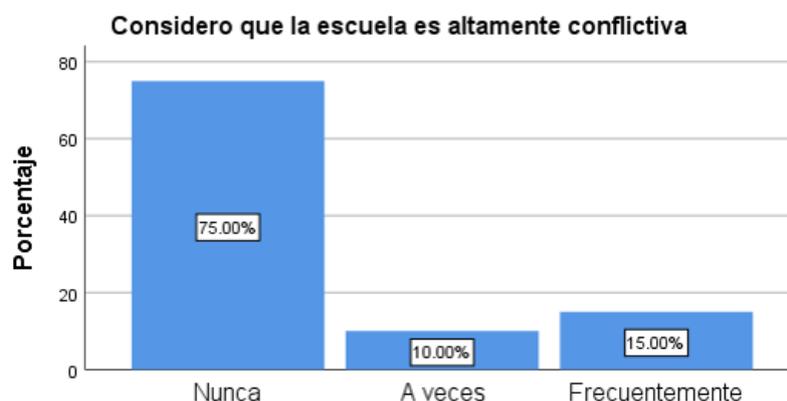
de los conflictos.

Tabla 25.

Considero que la escuela es altamente conflictiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	15	75.0	75.0	75.0
A veces	2	10.0	10.0	85.0
Frecuentemente	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 19.
Considero que la escuela es altamente conflictiva



75% de encuestadas consideran que la institución educativa nunca es altamente conflictiva.

Significa que existe una percepción positiva respecto al manejo de conflictos.

Tabla 26.
Trabajo en equipo

		En la escuela generalmente se trabaja individualmente	En la escuela generalmente se trabaja en equipos/grupos	Se combina trabajo individual y grupal	Me siento más a gusto trabajando individualmente	Me siento más a gusto trabajando en equipo	Me da igual trabajar individualmente o en grupo
N	Válido	20	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		1.95	3.00	2.95	2.50	3.05	2.35
Moda		1	4	3	2	4	2
Desviación		0.945	1.076	0.887	1.051	1.050	0.933

Respecto al trabajo en equipo, según las frecuencias de la media y la moda se observa lo siguiente: que Usualmente nunca se trabaja en las instituciones educativas de manera individual. Al contrario, generalmente siempre se trabaja en grupos o en equipos. Frecuentemente se combina el trabajo individual y grupal. Por otro lado, a veces se expresa la opinión de que las docentes se sientan más gusto trabajando individualmente. Sin

embargo, hay una opinión mayoritaria de que la mayoría se siente a gusto trabajando en equipo. Finalmente, algunos opinan que les da igual trabajar individualmente o en equipo. Lo que quiere decir, que hay una percepción muy lógica en el sentido de que algunos a veces se sienten cómodas realizando trabajos individualmente; pero la mayoría admite que es agradable el trabajo en equipo.

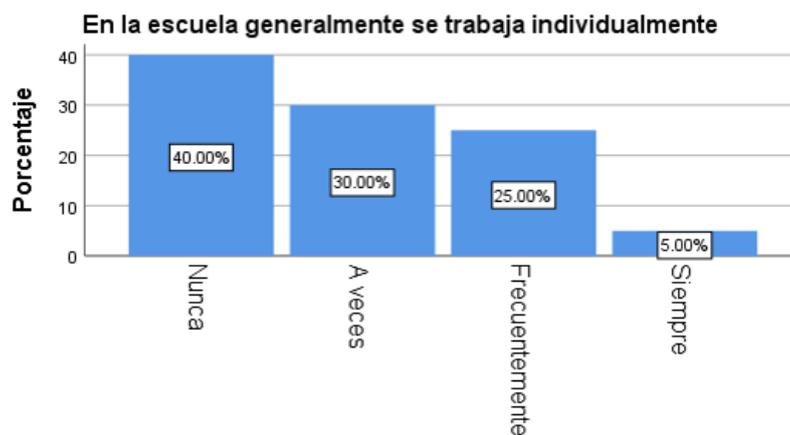
Tabla 27.

En la institución educativa generalmente se trabaja individualmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	8	40.0	40.0	40.0
A veces	6	30.0	30.0	70.0
Frecuentemente	5	25.0	25.0	95.0
Siempre	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 20.

En la institución educativa generalmente se trabaja individualmente



40% de encuestadas afirman que generalmente no se trabaja de manera individual.

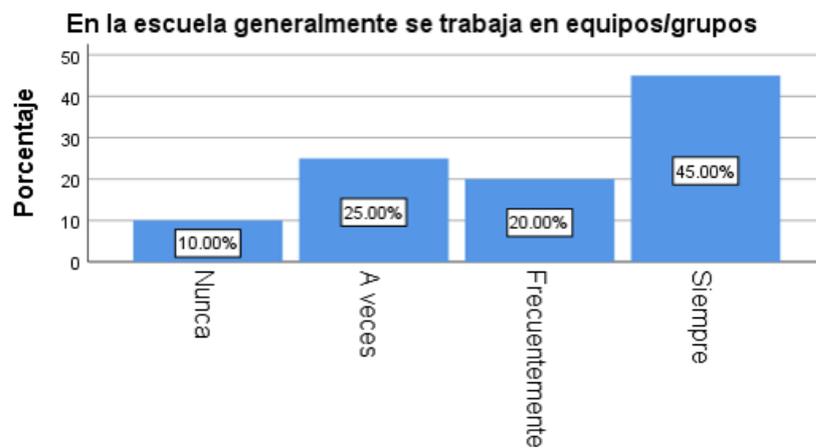
Un 30% opina que a veces se trabaja individualmente.

Tabla 28.

En la institución educativa generalmente se trabaja en equipos/grupos

Figura 21.

En la escuela generalmente se trabaja en equipos/grupos



		Frecuencia	e	válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	10.0	10.0	10.0
	A veces	5	25.0	25.0	35.0
	Frecuentemente	4	20.0	20.0	55.0
Siempre	9	45.0	45.0		100.0
Total	20	100.0	100.0		

45% de encuestadas afirman que siempre en las instituciones educativas de trabaja en equipos o grupos. La mayoría de ellas tienen esta percepción.

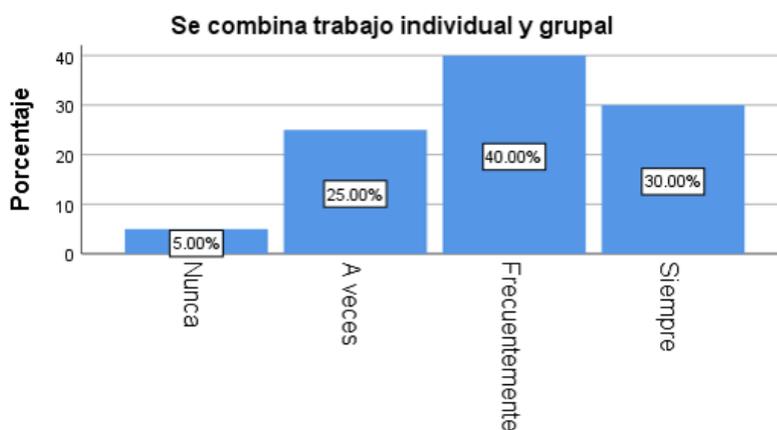
Tabla 29.

Se combina trabajo individual y grupal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	5.0	5.0	5.0
	A veces	5	25.0	25.0	30.0

Frecuentemente	8	40.0	40.0	70.0
Siempre	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 22.
Se combina trabajo individual y grupal



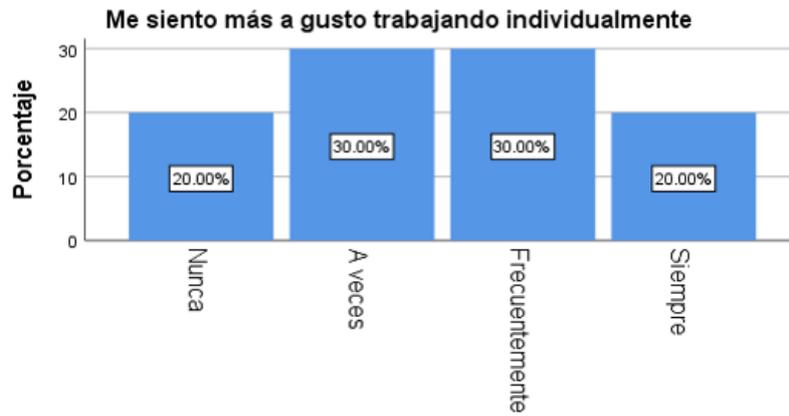
40% de encuestadas afirman que frecuentemente combinan el trabajo individual y grupal; mientras, un 30% afirman que siempre se realiza el trabajo institucional de manera combinada individual y grupalmente. Significa que la mayoría de docentes y directoras admiten que el trabajo es individual y en grupos.

Tabla 30.
Me siento a gusto trabajando individualmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	20.0	20.0	20.0
A veces	6	30.0	30.0	50.0
Frecuentemente	6	30.0	30.0	80.0
Siempre	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 23.

Me siento más a gusto trabajando individualmente



30% de encuestadas afirman que se sienten más gusto trabajando individualmente.

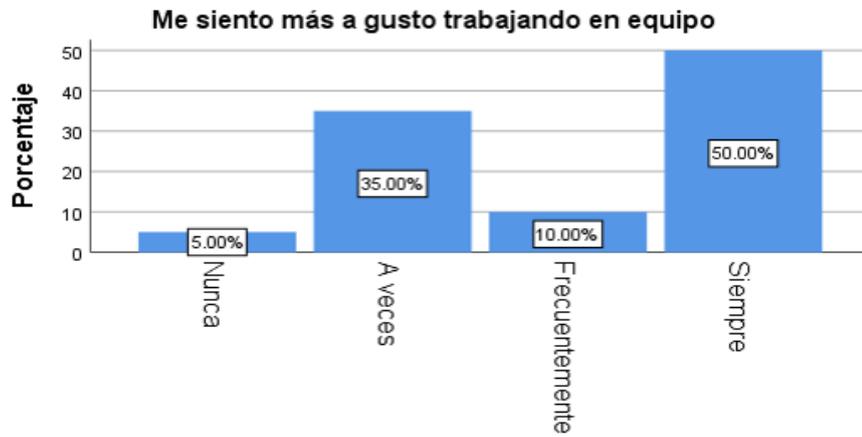
Otros 30%, dicen que frecuentemente tienen este sentimiento en el trabajo

Tabla 31.

Me siento más a gusto trabajando en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	5.0	5.0	5.0
A veces	7	35.0	35.0	40.0
Frecuentemente	2	10.0	10.0	50.0
Siempre	10	50.0	50.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 24.
Me siento más a gusto trabajando en equipos



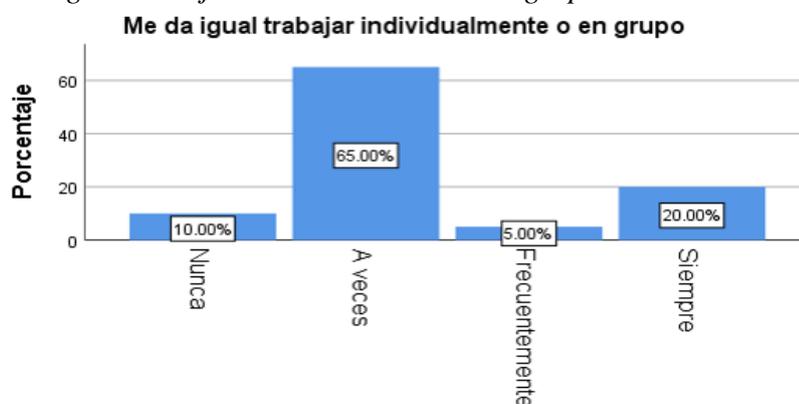
50% de las encuestadas afirman que siempre se siente más a gusto trabajando en equipo. Un 35% afirma que a veces se siente más a gusto trabajando en grupos o equipos.

Tabla 32.
Me da igual trabajar individualmente o en grupo

Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	2	10.0	10.0	10.0
A veces	13	65.0	65.0	75.0
Frecuentemente	1	5.0	5.0	80.0
Siempre	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 25.

Me da igual trabajar individualmente o en grupo



65% de encuestadas afirman que le da igual trabajar individual o grupalmente. Es decir, consideran que son las dos formas cotidianas de hacer el trabajo docente. Cualquiera de las formas lo realizan indistintamente.

Tabla 33.

Comunicación organizacional

		El director de comunica adecuada y oportuna	El director prefiere comunicarse por escrito: memorando, etc.	Los docentes se comunican fluidamente entre sus pares	Los docentes se comunican respetuosamente con los directivos	Hay problemas de comunicación en la escuela
N	Válido	20	20	20	20	20
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3.00	2.25	3.40	3.30	1.85
Moda		3	2	4	4	2
Desviación		0.858	1.118	0.681	0.801	0.745

En la dimensión de comunicación organizacional, teniendo en cuenta las frecuencias de moda y media se describe lo siguiente.

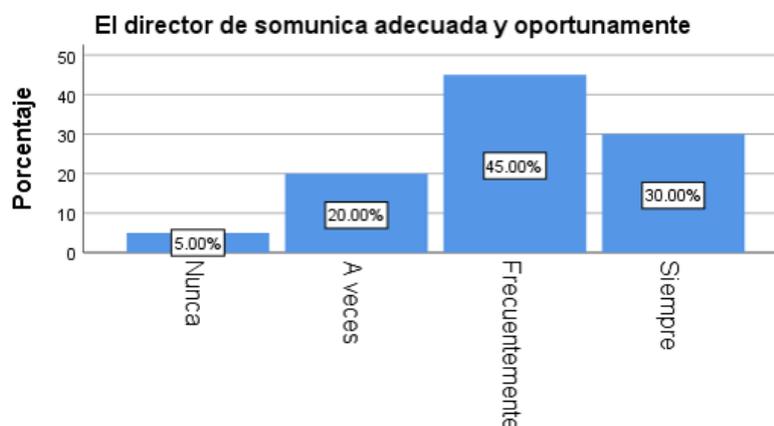
Frecuentemente la directora se comunica con sus docentes de manera adecuada y oportuna. Sólo a veces prefiere comunicarse por escrito, utilizando el memorándum, por

ejemplo. Siempre los docentes, se comunican fluidamente entre ellas. Siempre se comunican respetuosamente las docentes con sus directoras. Algunas afirman que a veces hay problemas de comunicación en la institución educativa.

Tabla 34.
El director se comunica adecuada y oportunamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	5.0	5.0	5.0
A veces	4	20.0	20.0	25.0
Frecuentemente	9	45.0	45.0	70.0
Siempre	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 26.
El director se comunica adecuada y oportunamente



45% de encuestadas afirman que el director de comunica adecuada y oportunamente. 30% afirman que siempre se comunicada de esta manera. Lo que quiere decir, que la comunicación entre directivos y docentes es adecuada y oportuna.

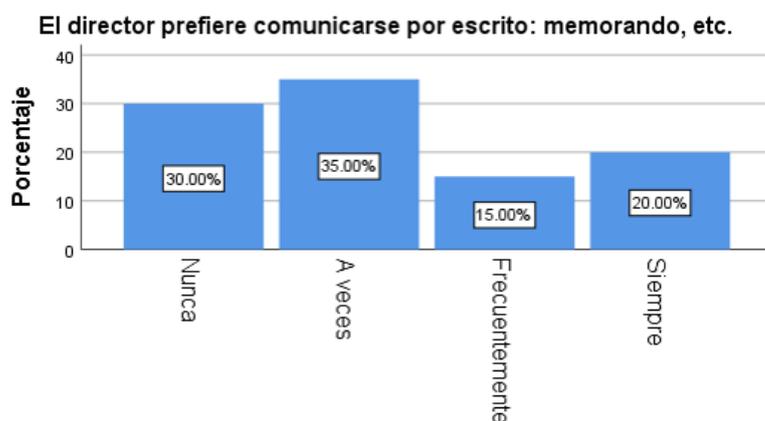
Tabla 35.

El director prefiere comunicarse por escrito: memorando, etc.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	30.0	30.0	30.0
A veces	7	35.0	35.0	65.0
Frecuentemente	3	15.0	15.0	80.0
Siempre	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 27.

El director prefiere comunicarse por escrito: memorando, etc.



35% de las encuestadas afirman que a veces el director prefiere comunicarse por escrito, utilizando, por ejemplo, el memorándum. Un 30% tienen la percepción de que los directores no prefieren esta modalidad de comunicación.

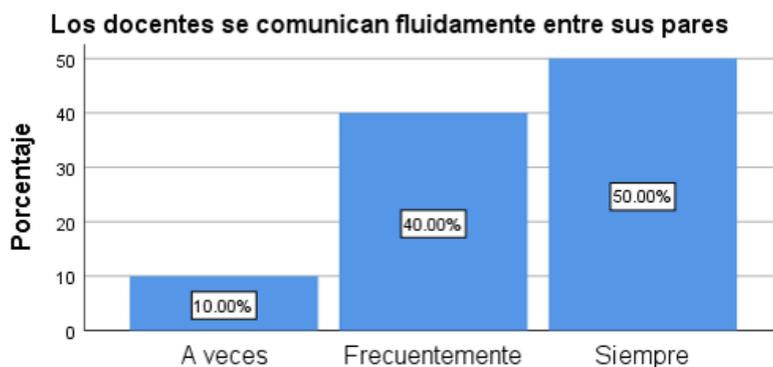
Tabla 36.

Los docentes se comunican fluidamente entre sus pares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	2	10.0	10.0	10.0
Frecuentemente	8	40.0	40.0	50.0
Siempre	10	50.0	50.0	100.0

Total	20	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Figura 28.
Los docentes se comunican fluidamente entre sus pares



50% de encuestadas afirman que siempre se comunican fluidamente entre las docentes.

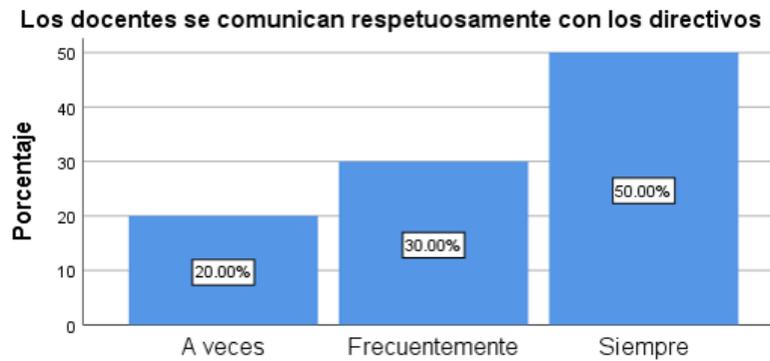
40% afirman que lo hacen frecuentemente. Lo que significa que la comunicación en la labor pedagógica entre docentes es fluida.

Tabla 37.
Los docentes se comunican respetuosamente con los directivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido A veces	4	20.0	20.0	20.0
Frecuentemente	6	30.0	30.0	50.0
Siempre	10	50.0	50.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 29.

Los docentes se comunican respetuosamente con los directivos



50% de las encuestadas afirman que siempre los docentes se comunican respetuosamente. 30% opinan que frecuentemente se comunican respetuosamente. Significa la mayoría de las docentes califican que la comunicación es respetuosa.

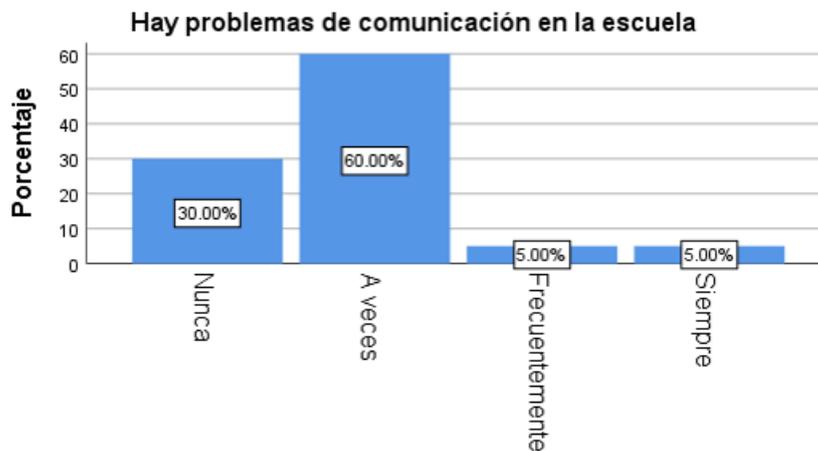
Tabla 38.

Hay problemas de comunicación en la escuela

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	30.0	30.0	30.0
A veces	12	60.0	60.0	90.0
Frecuentemente	1	5.0	5.0	95.0
Siempre	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Figura 30.

Hay problemas de comunicación en la escuela



60% de las encuestas opina que a veces hay problemas de comunicación en la escuela. 30% afirman que no se presenta esta situación. Lo que significa que el aspecto comunicativo no es un problema en las instituciones.

4.1.2. Análisis descriptivo de compromisos de gestión

La segunda variable en objeto de correlación, en la presente investigación, se relaciona con los compromisos de gestión institucional, que consta de cinco compromisos: progreso anual de aprendizaje de los estudiantes, retención anual de estudiantes, cumplimiento de la calendarización planificada, acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y gestión de la tutoría y la convivencia escolar. Cada uno de estos compromisos han sido concretizados en indicadores específicos, los mismos que constituyen la base para el análisis siguiente:

Tabla 39.

Estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluación de fin de año

% estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones		
N	Válido	11
	Perdidos	0
Media		3.18
Moda		3
Desviación		0.603

Las frecuencias de moda y media indican que el nivel de logro del compromiso de que los estudiantes alcancen el nivel satisfactorio en la evaluación de fin de año lectivo 2019 es ALTO, porque se halla en el rango de 61 a 70%.

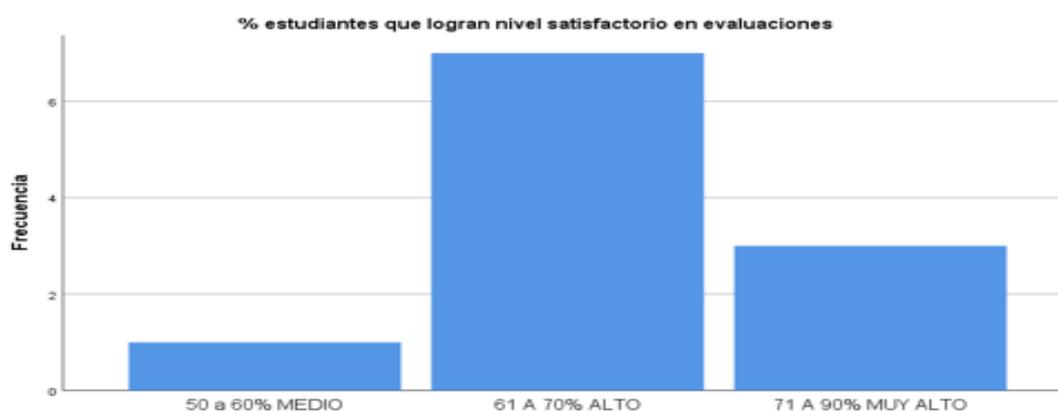
Tabla 40.

% estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 50 a 60% MEDIO	1	9.1	9.1	9.1
61 A 70% ALTO	7	63.6	63.6	72.7
71 A 90% MUY ALTO	3	27.3	27.3	100.0
Total	11	100.0	100.0	

Figura 31.

% estudiantes que logran nivel satisfactorio en evaluaciones



63,6% de instituciones han logrado que sus niños y niñas alcancen un nivel de logro ALTO en el logro del nivel satisfactorio de sus evaluaciones. Un 27,3% alcanzaron un nivel MUY ALTO.

Tabla 41.
Tasa de retención anual de estudiantes

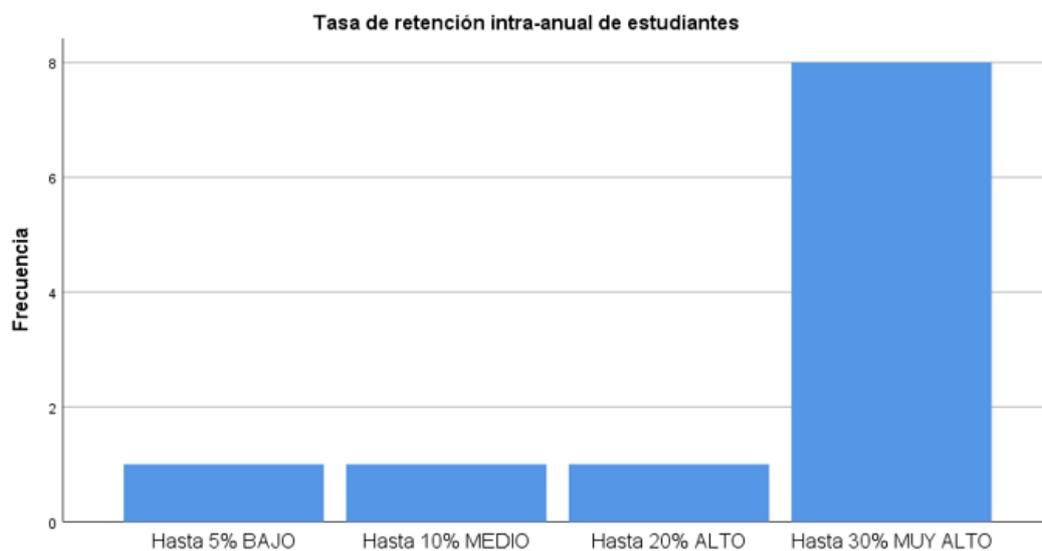
N	Válido	11
	Perdidos	0
Media		3.45
Moda		4
Desviación		1.036

De acuerdo a la frecuencia de moda la tasa de retención anual de estudiantes es muy alto porque se sitúa en el intervalo de 71 al 90%.

Tabla 42.
Tasa de retención intra-anual de estudiantes

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Hasta 5% BAJO	1	9.1	9.1	9.1
	Hasta 10% MEDIO	1	9.1	9.1	18.2
	Hasta 20% ALTO	1	9.1	9.1	27.3
	Hasta 30% MUY ALTO	8	72.7	72.7	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Figura 32.
Tasa de retención intra-anual de estudiantes



72,7% de instituciones educativas, durante el año lectivo 2019 han alcanzado un logro MUY ALTO en la tasa de retención de estudiantes en sus instituciones educativas.

Tabla 43.
Cumplimiento de calendarización planificada en la IE

		Elaboración y difusión de calendarización	Seguimiento al cumplimiento de calendarización	Seguimiento de la asistencia y la puntualidad estudiantil	Seguimiento de la asistencia y puntualidad de directivos y docentes
N	Válido	11	11	11	11
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1.00	1.00	1.09	1.00
Moda		1	1	1	1
Desv. Desviación		0.000	0.000	0.302	0.000

Teniendo en cuenta las frecuencias de moda y media en este compromiso se observa lo siguiente:

Se cumplieron la elaboración y difusión de la calendarización del año lectivo, el seguimiento al cumplimiento de la referida calendarización, seguimiento a la asistencia y puntualidad estudiantil y seguimiento a la asistencia y puntualidad de los directivos y docentes.

Tabla 44.
Elaboración y difusión de calendarización

		Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	11	100.0	100.0	100.0

100% de instituciones educativas cumplieron con la elaboración y difusión de la calendarización del año lectivo.

Tabla 45.
Seguimiento al cumplimiento de calendarización

		Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	11	100.0	100.0	100.0

100% de instituciones educativas cumplieron con el seguimiento al normal desarrollo de la calendarización del año lectivo.

Tabla 46.
Seguimiento de la asistencia y la puntualidad estudiantil

		Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	10	90.9	90.9	90.9
	Se cumple a medias	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

90,9% de instituciones educativas cumplieron con el seguimiento de la asistencia y puntualidad estudiantil

Tabla 47.
Seguimiento de la asistencia y puntualidad de directivos y docentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	11	100.0	100.0	100.0

100% de instituciones educativas cumplieron con el seguimiento a la asistencia y puntualidad de directivos y docentes.

Tabla 48.
Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica

		Planificación curricular colaborativa	Seguimiento o a la implementación de la planificación curricular	Seguimiento al desempeño de los estudiantes	Desarrollo de proyectos metodológicos innovadores
N	Válido	11	11	11	11
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1.36	1.18	1.45	1.82
Moda		1	1	1	1
Desv. Desviación		0.505	0.405	0.522	0.874

Teniendo en cuenta las frecuencias de moda y media se ha cumplido con la planificación curricular colaborativa, el seguimiento a la implementación de la planificación curricular, el seguimiento al desempeño de los estudiantes y el desarrollo de proyectos metodológicos innovadores.

Tabla 49.
Planificación curricular colaborativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	7	63.6	63.6	63.6
	Se cumple a medias	4	36.4	36.4	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

63,6% de instituciones educativas cumplieron la planificación curricular de manera colaborativa. 36,4 cumplieron medianamente.

Tabla 50.

Seguimiento a la implementación de la planificación curricular

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	9	81.8	81.8	81.8
	Se cumple a medias	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

81,8% de las instituciones educativas cumplieron con el seguimiento a la implementación de la planificación curricular.

Tabla 51.

Seguimiento al desempeño de los estudiantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	6	54.5	54.5	54.5
	Se cumple a medias	5	45.5	45.5	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

54,5% de instituciones educativas cumplieron el seguimiento al desempeño de los estudiantes. 45.5% cumplió medianamente.

Tabla 52.

Desarrollo de proyectos metodológicos innovadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	5	45.5	45.5	45.5
	Se cumple a medias	3	27.3	27.3	72.7

No se cumple	3	27.3	27.3	100.0
Total	11	100.0	100.0	

45.5% de instituciones educativas han desarrollado proyectos metodológicos innovadores durante el año lectivo.

Tabla 53.
Gestión de tutoría y la convivencia escolar

		Elaboración y difusión de normas de convivencias	Fortalecimiento de los espacios de participación institucional	Implementación de acciones promover convivencia y prevenir violencia	Atención oportuna de violencia escolar	
N	Válido	11	11	11	11	
	Perdidos	0	0	0	0	
Media		1.00	1.09	1.09	1.18	
Moda		1	1	1	1	
Desv. Desviación			0.000	0.302	0.302	0.405

En función a las frecuencias de media y modo se describe que, en la gestión de la tutoría y la convivencia escolar en las instituciones educativas de educación inicial, micro red Paucará se observa lo siguiente: Se cumplió con la elaboración y difusión de las normas de convivencia, el fortalecimiento de los espacios de participación inicial, implementación de acciones para promover convivencia y prevenir violencia escolar y la atención oportuna de hechos de violencia escolar.

Tabla 54.
Elaboración y difusión de normas de convivencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	11	100.0	100.0	100.0

100% de instituciones educativa cumplieron con la elaboración y difusión de las normas de convivencia escolar.

Tabla 55.

Fortalecimiento de los espacios de participación institucional

		Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	10	90.9	90.9	90.9
	Se cumple a medias	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

90,9% de instituciones educativas cumplieron con el fortalecimiento de los espacios de participación institucional.

Tabla 56.

Implementación de acciones promover convivencia y prevenir violencia

		Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	10	90.9	90.9	90.9
	Se cumple a medias	1	9.1	9.1	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

90,9% de instituciones educativas cumplieron con la implementación de acciones de promoción de la convivencia y de prevenir la violencia escolar.

Tabla 57.

Atención oportuna de violencia escolar

		Frecuencia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Se cumple	9	81.8	81.8	81.8
	Se cumple a medias	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

81,8% de instituciones educativas cumplieron con la atención oportuna a los hechos de violencia escolar.

4.1.3. Síntesis comparativa de resultados de clima organizacional y logro de compromisos de gestión.

En este apartado se describe comparativamente los resultados de las dos variables que se tiene el propósito de correlacionar.

Tabla 58.
Clima organizacional (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buen clima	17	85.0	85.0	85.0
	Muy buen clima	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 33.
Clima organizacional (Agrupada)



17 docentes que equivale al 85% de las encuestadas consideran que el clima organizacional en sus instituciones educativas es bueno; sólo 3, que constituyen el 15%, consideran que el clima es muy bueno.

Respecto al logro de los compromisos, los resultados se describen en el siguiente cuadro y gráfico:

Tabla 59.
5 compromisos de logro institucional (Agrupada)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto, se cumple	17	85.0	85.0	85.0
	Muy alto, se cumple bien	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Figura 34.
5 compromisos de logro institucional (Agrupada)



17 docentes encuestadas, que constituyen el 85% afirman que las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará han logrado los cinco compromisos de gestión institucional en un nivel alto, cumpliendo los indicadores establecidos para cada uno. Inclusive, un 15%, afirman que el logro fue muy alto y se cumplieron bien los 5 compromisos.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

Para esta prueba de hipótesis se ha optado por el análisis no paramétrico, según Hernández; Fernández, & Baptista, P. (2014, p. 318) porque: “se acepta distribuciones

libres de la población y muestra, y las variables no necesariamente tienen que estar medidas en un nivel por intervalos o por razón; pueden analizarse datos nominales u ordinales (...) Las variables deben ser categóricas”.

Se ha optado por el método del chi cuadrada o X^2 considerando que ésta “es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre variables categóricas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 318); es decir correlaciones. Según este método se calcula por medio de una tabla de contingencia conteniendo las dos variables en relación, cuyo resultado es el siguiente:

Tabla 60.

*Tabla cruzada clima organizacional *5 compromisos de logro institucional*

Recuento

		5 compromisos de logro institucional									Total
		34	36	38	39	40	41	42	43	44	
Clima organizacional	73	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	75	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	77	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3
	78	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	79	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	80	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	81	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	84	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	85	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	86	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	87	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	89	0	1	0	1	1	0	0	0	1	4
	91	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	94	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
98	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
Total		1	3	1	1	4	2	5	2	1	20

Tabla 61.

*Tabla cruzada Clima organizacional (Agrupada)*5 compromisos de logro institucional (Agrupada)*

		5 compromisos de logro institucional (Agrupada)		Total	
		Alto, se cumple	Muy alto, se cumple bien		
Clima organizacional (Agrupada)	Buen clima	Recuento	15	2	17
		Recuento esperado	14.5	2.6	17.0
		% dentro de Clima organizacional (Agrupada)	88.2%	11.8%	100.0%
		Residual	.6	-.5	
	Muy buen clima	Recuento	2	1	3
		Recuento esperado	2.6	.5	3.0
		% dentro de Clima organizacional (Agrupada)	66.7%	33.3%	100.0%
		Residual	-.5	.6	
Total	Recuento	17	3	20	
	Recuento esperado	17.0	3.0	20.0	
	% dentro de Clima organizacional (Agrupada)	85.0%	15.0%	100.0%	

Para la interpretación es importante referir que la hipótesis de la presente investigación se ha planteado de la siguiente manera:

Hipótesis nula (Ho): El clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión institucional son variables independientes.

Hipótesis alternativa (Ha): El clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión institucional no son variables independientes.

Tabla 62.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.930 ^a	1	.335		

Corrección de continuidad ^b	.008	1	.930		
Razón de verosimilitud	.774	1	.379		
Prueba exacta de Fisher				.404	.404
Asociación lineal por lineal	.884	1	.347		
N de casos válidos	20				

a. 3 casillas (75.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .45.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Según esta tabla, Prueba chi-cuadrada: se observa que la significación asintótica (bilateral) es 0,335, que es menor al chi-cuadrada de la tabla, que viene a ser 0,873, sabiendo que el grado de libertad (Df) es 1. Por lo tanto, no se rechaza la Ha: El clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión institucional son variables dependientes; es decir que están relacionados; existe correlación.

4.3. Discusión de resultados

La principal conclusión de la presente investigación es que en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, existe un buen clima organizacional, y éste tiene relación positiva con la gestión de compromisos que las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará han realizado durante el año lectivo 2019. La fuente principal para esta conclusión es la percepción y opinión de las docentes y directoras de dichas instituciones, recogidas mediante una encuesta y el registro de resultados confirmados por las mismas docentes y directoras. Los resultados de la gestión de los compromisos se han basado también en los informes de fin de año que dada directora ha remitido a la UGEL de Acobamba. La percepción sobre el clima organizacional se ha recogido mediante el cuestionario de la encuesta aprobada en el Proyecto de la presente investigación. Además, se ha podido corroborar el buen clima que hubo el año en referencia, por parte de la investigadora, como parte de la docencia en la micro red referida.

Una mejora caracterización del clima organizacional de las instituciones educativas de la micro red Paucará se podría realizar empleando otras estrategias e instrumentos como la observación participante y el estudio de casos. A través de estas metodologías se podría superar el límite de la percepción de parte de los actores educativos de la micro red, ampliándose y profundizándose el estudio al hecho mismo de la realidad o práctica del clima organizacional caracterizada con esta investigación. Resulta interesante, por ejemplo, que en estudios siguientes se responda a preguntas como ¿cómo conocer el clima organizacional de instituciones educativas en función a los mismos procesos y práctica realizadas por sus actores? ¿Qué diferencias y qué relación existe entre la percepción y el propio hecho del clima organizacional es las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará? ¿Cuál es la percepción del clima organizacional de los actores supra-institucionales de la micro red de Paucará, padres de familia, autoridades, etc? ¿De qué manera se puede evaluar el impacto del logro de los compromisos en las instituciones educativas?

La implicancia principal de estos resultados se dará en el mejoramiento de la propia gestión de la micro red Paucará y de las instituciones educativas que lo constituyen. Conocer la percepción positiva que se tiene acerca del clima organizacional de las instituciones educativas es un factor importante en su imagen organizacional, en la reflexión y mejoramiento de la gestión. Saber que hay un buen clima organizacional en la percepción de los actores educativos es la base para implementar estrategias de motivación y fortalecimiento de capacidades y voluntades profesional que incidan en la mejora educativa. Asimismo, el cumplimiento óptimo de los compromisos de gestión institucional es un indicador positivo de que la gestión

educativa se desarrolla por el camino apropiado. Sobre esta base se informa y motiva a la autoridad y a la comunidad educativa, para potenciar la imagen social de la institución educativa.

Además, los resultados de esta investigación ratifican conclusiones que ya en otras investigaciones se han venido evidenciando. Es decir, que es una constante que el buen clima organizacional de las instituciones educativa tiene una relación positiva con los procesos de gestión escolar, que se traduce en el logro de resultados esperados.

Se reconoce que la principal limitación de la presente investigación radica en su alcance, puesto que se circunscribe en el nivel descriptivo, basado en la caracterización del clima organizacional y su relacionamiento con el logro de los compromisos institucionales. El hecho de que esta conclusión se ha generado a partir de la percepción estructurada de sus actores educativos constituye otra limitación que se restringe a la opinión y criterios de las profesoras y directores, que en una profundización de este estudio debiera corroborarse mediante estrategias que recojan datos e información de los propios hechos y procesos que implican el clima organizacional como situación real.

Sin embargo, la importancia radica en su potencial valor como referencia directa y verificable de la percepción que los actores educativos tienen acerca de las características del clima organizacional en las instituciones educativas de la micro red de Paucará. Así, como de su relación con los resultados que han logrado durante el año lectivo 2019 en el cumplimiento de los compromisos de gestión asumidos como parte de la aplicación de la política de gestión pro proceso y resultados que se demanda a las escuela o centro de educación del Perú. Sobre esta referencia queda la tarea de

implementar y fortalecer estrategias y medios de reconocimiento y motivación a las docentes y directoras para un mejor desempeño profesional y el logro de mejores resultados educativos, que se traducen en los compromisos institucionales.

Conclusiones

1. 85% de docentes y directoras encuestadas consideran que el clima organizacional en las instituciones de educación inicial de la micro red Paucará es bueno; sólo el 15%, consideran que es muy bueno. Implica una percepción positiva acerca del clima organizacional en estos centros educativos, principalmente en sus dimensiones de liderazgo y toma de decisiones, motivación laboral, manejo de conflictos, trabajo en equipo y comunicación organizacional.
2. El 85% de docentes y directoras afirman que las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará han logrado los cinco compromisos de gestión institucional en un nivel alto, cumpliendo los indicadores establecidos para cada uno. Inclusive, un 15%, afirman que el logro fue muy alto y se cumplieron bien los 5 compromisos. Es decir que en estos centros educativos se ha logrado el progreso anual de aprendizajes de los estudiantes entre un 61 y 70% de lo programado; la retención anual de estudiantes hasta en 90% de los matriculados. Es decir, que la decisión escolar no es mínima. Asimismo, el cumplimiento de la calendarización planificada, el acompañamiento de la práctica pedagógicas y la gestión de tutoría y la convivencia escolar se ha cumplido plenamente.
3. Se confirma la hipótesis alterna: El clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión institucional son variables asociados; es decir que existe correlación, según la Prueba chi-cuadrada cuya la significación asintótica (bilateral) es 0,335, que es menor al chi-cuadrada de la tabla, que viene a ser 0,873, sabiendo que el grado de libertad (Df) es 1.
4. Se determina la relación que existe entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones educativas de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica en base a la percepción estructurada de sus docentes y directoras. Se proyecta el hecho de que el buen clima organizacional que existe en estos centros educativos es un factor importante para el buen nivel del logro de los compromisos asumidos anualmente en la esta micro red.
5. Existe relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las dimensiones de progreso anual, de retención

de estudiantes, el cumplimiento de la calendarización, en el acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica y en la gestión de tutoría y convivencia escolar en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.

6. El clima organizacional de las instituciones de educación inicial de la micro red Paucará se percibe como el conjunto de frecuente de hechos y procedimientos relacionados con el liderazgo y la toma de decisiones basado en el criterio mayoritario, en equipo y en concordancia con las normas y aspectos de innovación. Se percibe también una buena motivación laboral de los docentes quienes afirman ser reconocidos con buenas docentes en su escuela y comunidad; que el manejo de conflictos es adecuado a través de procedimientos reflexivos. Se agrega la opinión de que el trabajo en equipo es una constante y que la comunicación es también adecuada.
7. Como indicadores de compromisos institucionales logrados se percibe que las instituciones de educación inicial de la micro red Paucará han alcanzado un porcentaje superior al 70% en el nivel satisfactorio de las evaluaciones de fin de año; la tasa de retención intra-anual de los estudiantes es superior al 90% y que se ha cumplido la elaboración, difusión y seguimiento de la calendarización anual, así como en la asistencia y puntualidad estudiantil, de las docentes y directoras. Se ha cumplido adecuadamente la planificación, implementación y seguimiento curricular colaborativa, el desarrollo de proyectos innovadores; la elaboración y difusión de normas de convivencia, fortalecimiento de espacios de participación; así como la atención oportuna de situaciones de violencia escolar.

Recomendaciones

1. Ampliar y profundizar investigación sobre clima organizacional e institucional con metodología cualitativas y de investigación con el propósito de implementar estrategias de fortalecimiento de la gestión educativa para el logro de mejores resultados en la calidad de los aprendizajes escolares, teniendo como protagonistas a los estudiantes, docentes y familia.
2. Ampliar y profundizar estudios acerca del impacto múltiple de los compromisos institucionales logrados en la gestión anual identificando efectos en el aprendizaje real y cualitativos de los estudiantes, en la calidad de los desempeños de los docentes y en involucramiento de la familia y la comunidad en la gestión de los compromisos.
3. Ampliar la muestra de estudios para generalizar los resultados investigativos e implementar estrategias de mejoramiento de la calidad de la gestión de las micro redes de instituciones educativas, como alternativa innovadora funcional para la mejor gestión de centros unidocentes y multigrados en la Región Huancavelica.

Referencias bibliográficas

- Arenas (2017) Tesis. *El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente, reto de la función orientadora*. Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida – Ecuador.
- Asensio, I. & Fernández, J. (1991). *El clima de las instituciones de educación superior*. Revista Complutense de Educación, Vol. 2 (3), p. 501 – 518. Editorial, Universidad Complutense. Madrid.
- Bisquerra, R. (2012). *Metodología de la investigación educativa*. 2da edición. Ed. La Muralla S.A.
- Briceño (2019) Tesis. *Clima Organizacional y Comunicación en los trabajadores de una entidad educativa de Lima*. UPC.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Ed. Trillas. México.
- CNE (2005). *Proyecto Educativo Nacional*. Consejo Nacional de Educación. Lima, Perú.
- De la Cruz, E. y Huamán A.A. (2016). “*Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015*”. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, UNH.
- Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar - DIGC (2015) *Liderazgo Pedagógico y Prácticas eficaces de Gestión Escolar*. Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar- DIF. Lima, Perú.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. GRADE. Lima, Perú.
- García, M. (2012). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Cuadernos de administración / universidad del valle / no. 42 / Jul – dic. 2012.
- Hernández, R; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ed. McGraw Hill Education. 6ta edición. México.

- Huaynate (2020). *Clima institucional en la I.E. América” del distrito de Ascensión de la provincia y región Huancavelica 2019*. UNH.
- Larrea & Matos (2019) Tesis. *Clima organizacional y Satisfacción con la vida en docentes de colegio privado y público de Lima Metropolitana*. UNFV.
- Manrique, L.H. (2016). *Clima laboral y clima organizacional*. Separata Universidad Federico Villarreal. Lima, Perú.
- Martín, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Revista Educar N° 27, p. 103-117. Universidad de Alcalá. Departamento de Educación.
- Matabanchoy (2019) Tesis. *Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto*. Universidad del Centro. Ecuador.
- Medina (2017) Tesis. *Incidencia del clima organizacional en el desempeño docente de la Unidad Educativa Particular Santo Domingo de Guzmán – Quito*. Universidad del Centro. Ecuador.
- Mendoza (2012) Tesis. *Clima organizacional y rendimiento académico en estudiantes del tercero de secundaria en una Institución Educativa de Ventanilla*. UNMSM. Lima, Perú.
- MINEDU (2015). *Manual de Gestión Escolar: Directivos construyendo escuela*. Ed. Ministerio de Educación. Lima, Perú.
- MINEDU (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Ed. Ministerio de Educación. Lima, Perú. R.S.G. N° 304-2014
- MINEDU (2015). *Manual de Gestión Escolar: Directivos construyendo escuela*. Ed. Ministerio de Educación. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación de El Salvador. (2008). *Gestión escolar efectiva al servicio del aprendizaje*. USAID. El Salvador.
- Montaffur (2016) Tesis. *Clima Organizacional y Rendimiento Académico en los Alumnos de las Instituciones Públicas de Educación Secundaria en el Distrito de Coata- Puno*. UNAS. Arequipa.
- Ñiel, T (2010). *Clima organizacional en la calidad de la gestión institucional*. Revista LEXIS, N° 04, año 02., p. 23-34. UFV. Lima, Perú.
- Orellana (2016). *Construcción de instrumentos de investigación en Ciencia Sociales*. Soluciones Gráficas, Huancayo, Perú.

- Paredes, N.D. (2016). *Influencia de la calidad del clima organizacional sobre el éxito pedagógico de la dirección de la Institución Educativa Nuestra Señora del Rosario de Huancayo*. TESIS Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Educación, Unidad de Posgrado. Lima, Perú.
- Pariona & Jerí (2017) Tesis *Clima institucional en los docentes de la institución educativa "San Agustín" de Taca de la Provincia de Víctor Fajardo – Ayacucho-2017*. UNSCH.
- Pedraza (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*. REVISTA LASALLISTA DE INVESTIGACIÓN -Vol. 15 No 1 - 2018 - N. A. Pedraza Melo - 90 • 101.
- Pérez & Peley (2016) Tesis. *El Clima Organizacional y el Rendimiento Académico de los Estudiantes en la Facultad de Salud, en el programa de Psicología de la Universidad del Magdalena*. Colombia.
- Peña, H. (2018). *Clima Organizacional Una construcción personalista del ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. ECUADOR -UPSE. Ecuador.
- Pérez, K.L. (2016). *El clima organizacional y el rendimiento académico de los estudiantes*. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de organizaciones educativas. República Bolivariana de Venezuela Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Pineyro, R.M. & Aragon, L. (2018). *La gestión del clima organizacional: estudio del caso de una empresa hotelera*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Argentina.
- Ramos, D.C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. Tesis. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Colombia.
- Rendón, J.J. (2009). *El Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Secretaría de Educación Pública. México.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. Ed. PERSON EDUCACION. México.

- Rojas, V.N. (2012). *Metodología de la investigación: diseño y ejecución*. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Ed. Busines Support Aneth SRL. Lima – Perú.
- Tuc (2015) Tesis. *Clima del aula y rendimiento escolar*. Distrito 090107 del área urbana de Quetzaltenango. México
- UNESCO (2012). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. MINEDU. Impreso en Lance Gráfico S.A.C. Lima, Perú.
- UNESCO (2000). *Gestión educativa estratégica*. IIEP Buenos Aires – UNESCO. www.iipe-buenosaires.org.ar Argentina.
- Uriarte, J.M. (2020). *Clima organizacional: características*. Última edición: 9 de marzo de 2020. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>. Consultado: 06 de noviembre de 2020. Fuente: <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/#ixzz6d1f0g4XS>
- Vásquez, E. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Programa Escuelas de Calidad. Alianza por la calidad de la educación. SEP. México.

ANEXO

Matriz de consistencia

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE GESTION ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA MICRO RED DE PAUCARÁ, ACOBAMBA – HUANCVELICA 2019.

AUTORA: Gloria Esther, CONDORI VILCA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	DISEÑO DE INVESTIGACION	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS: 1) ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del progreso anual de los aprendizajes en las instituciones de educación inicial de la Micro Red Paucará,</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1) Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del progreso anual de los aprendizajes en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba –</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL: Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el cumplimiento de los compromisos de gestión escolar en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICOS: 1) Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del progreso anual de los aprendizajes en las instituciones educativas de educación inicial de la micro red de Paucará,</p>	<p>VARIABLE 1 Clima organizacional DIMENSIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo institucional • Motivación laboral • Manejo de conflictos • Trabajo en equipo • Comunicación organizacional <p>VARIABLE 2 Logro de compromisos de gestión escolar DIMENSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progreso anual de aprendizajes • Retención anual de estudiantes • Cumplimiento de la calendarización planificada • Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica • Gestión de • la tutoría y la 	<p>El diseño de investigación será el descriptiva correlacional., cuyo diagrama es el siguiente:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR M --- r M --- O1 M --- O2 M --- O3 M --- O4 M --- O5 M --- O6 </pre> </div> <p>Dónde: M: Directivos y docentes de instituciones de educación rural de la micro red de Paucará- Acobamba, Huancavelica. O1: Clima organizacional r : Relación entre las variables 1 y 2 O2: cumplimiento de progreso anual de aprendizaje</p>	<p>Tipo de investigación El tipo de investigación es básica, no experimental Nivel de investigación El nivel de investigación es descriptivo correlacional Métodos de investigación Método general: Se usará el método científico Métodos específicos: Se emplearán el método descriptivo, método comparativo y el método correlacional.</p>

<p>Acobamba – Huancavelica?</p> <p>2) ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de retención anual de estudiantes en las instituciones educativas de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?</p> <p>3) ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del cumplimiento de la calendarización planificada en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?</p> <p>4) ¿Cuál es la relación entre el clima</p>	<p>Huancavelica.</p> <p>2) Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de retención anual de estudiantes de las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.</p> <p>3) Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del cumplimiento de la calendarización planificada en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.</p> <p>4) Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el logro de los</p>	<p>Acobamba – Huancavelica.</p> <p>2) Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de la retención anual de estudiantes en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.</p> <p>3) Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del cumplimiento de la calendarización planificada en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.</p> <p>4) Existe una relación significativa entre el clima organizacional y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • convivencia escolar • en la I. E 	<p>O3: cumplimiento de retención anual de estudiantes O4: Cumplimiento de calendarización escolar O5: Cumplimiento de acompañamiento y monitoreo O6: Cumplimiento de gestión y tutoría</p> <p>Población, muestra y población Población: Está conformada por 90 docentes y 30 directores de las instituciones educativas de la Red Educativa de Paucará, Provincia de Acobamba, Región Huancavelica.</p> <p>Muestra Está constituido por 14 docentes y 07 directores de las instituciones de educación inicial de la Red Educativa de Paucará, Acobamba, Huancavelica.</p> <p>Técnicas e instrumentos de recojo de datos. Se empleará la de la encuesta. Instrumentos Cuestionario de encuesta Ficha de registro de evaluación de logros</p>	
---	--	---	---	--	--

<p>organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?</p> <p>5) ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de gestión de tutoría y la convivencia escolar en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica?</p>	<p>compromisos de gestión escolar en la dimensión de acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.</p> <p>5) Determinar la relación existente entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de gestión de la tutoría y la convivencia escolar en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica</p>	<p>el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión del acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.</p> <p>5) Existe una relación significativa entre el clima organizacional y el logro de los compromisos de gestión escolar en la dimensión de la gestión de la tutoría y la convivencia escolar en las instituciones de educación inicial de la micro red de Paucará, Acobamba – Huancavelica.</p>			
---	--	--	--	--	--

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIÓN: Antes de contestar, lea detenidamente cada Ítem, medite los enunciados y marque su respuesta encerrando en círculo el número de la alternativa de su respuesta. La escala de valoración es el siguiente:

NUNCA	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
1	2	3	4

N°	ITEM	NUNCA	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE
DIMENSION: LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES:					
01	Las decisiones las toma sólo el director o equipo directivo	1	2	3	4
02	Las decisiones se toman sólo en función a las normas	1	2	3	4
03	Las directivas de autoridad se cumplen de facto	1	2	3	4
04	Las decisiones se toman entre todos o por grupos	1	2	3	4
05	Se decide por mayoría	1	2	3	4
06	Hay libertad para opinar y decidir	1	2	3	4
07	Las decisiones se toman fácilmente si son para innovar o transformar las prácticas	1	2	3	4
DIMENSION: MOTIVACION LABORAL					
08	Mi escuela me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	1	2	3	4
09	Recibo buen trato en mi escuela	1	2	3	4
10	Soy reconocido como buen profesor en mi escuela	1	2	3	4
11	Soy reconocido como buen profesor en mi comunidad	1	2	3	4
12	El estímulo y la sanción son pertinentes en mi escuela	1	2	3	4
DIMENSION: MANEJO DE CONFLICTOS					
13	En la escuela más se presentan conflictos negativos	1	2	3	4
14	En la escuela más se presentan conflictos positivos	1	2	3	4
15	Los conflictos entre docentes se resuelven por medios adecuados	1	2	3	4
16	Los conflictos entre docentes y directivos se resuelven analizando y reflexionando	1	2	3	4
17	Después de un conflicto las relaciones humanas mejoran	1	2	3	4
18	Después de un conflicto las relaciones humanas se deterioran	1	2	3	4
19	Considero que la escuela es altamente conflictiva	1	2	3	4
DIMENSION: TRABAJO EN EQUIPO					
20	En la escuela generalmente se trabaja individualmente	1	2	3	4

21	En la escuela generalmente se trabaja en equipos / grupos	1	2	3	4
22	Se combina el trabajo individual y en grupos	1	2	3	4
23	Me siento más a gusto trabajando individualmente	1	2	3	4
24	Me siento más a gusto trabajando equipo	1	2	3	4
25	Me da igual trabajar individualmente o en grupo	1	2	3	4
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL					
26	El director se comunica adecuada y oportuna-mente con los docentes	1	2	3	4
27	El director prefiere la comunicación escrita; memorando, etc.	1	2	3	4
28	Los docentes se comunican fluidamente entre sus pares	1	2	3	4
29	Los docentes se comunican respetuosamente con los directivos	1	2	3	4
30	Hay problemas de comunicación en la escuela	1	2	3	4

REFERENCIA DE ORIGEN DEL INSTRUMENTO

El cuestionario elaborado es una adecuación del instrumento de recojo de información que se validó y utilizó en la tesis de Maestría en Gestión Pública, con el Título: *Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017*, sustentado por Gálvez Robles, Luisa Eleuteria, el año 2017, en la Universidad César Vallejo Mendoza.

REGISTRO DE COMPROMISOS LOGRADOS

COMPROMISO	INDICADORES	ESPECTATIVA DE AVANCE	FUENTE DE INFORMACION	NIVEL DE LOGRO DE COMPROMISO			
				Menor a 50% BAJO	50 a 60% MEDIO	61 a 70% ALTO	71 a 90% MUY ALTO
Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la I. E.	Porcentaje de estudiantes que logran nivel satisfactorio en las evaluaciones de finalización del año lectivo.	La institución educativa demuestra un porcentaje superior al 70% de estudiantes que logran un nivel satisfactorio en el logro de aprendizajes	Reporte anual de resultados de logros de aprendizajes.				
Retención anual de estudiantes en la I. E.	Tasa de retención intra-anual de estudiantes	La institución educativa muestra una tasa no mayor de 5%	Reporte anual de matrícula, deserción y porcentaje de	Hasta 70% BAJO	Hasta 80% MEDIO	Hasta 90% ALTO	Hasta 95% MUY ALTO

	en la I. E.	de deserción escolar. 95% de estudiantes matriculados concluyen el año escolar	conclusión del año escolar.				
Cumplimiento de la calendarización planificada en la I. E.	Elaboración y difusión de la calendarización de la I. E.	Se ha elaborado e informado oportunamente la calendarización a la comunidad educativa	Archivo de calendarización e informe de difusión	Se cumple	Se cumple a medias	No se cumple	
	Seguimiento al cumplimiento de la calendarización.	Trimestralmente se realiza el control de avance y cumplimiento de la calendarización	Tablero de control de avance de la calendarización				
	Seguimiento de la asistencia y puntualidad estudiantil.	Mensualmente se realiza el control e informe de asistencia de los estudiantes	Registro de asistencia e informe mensual				
	Seguimiento de la asistencia y puntualidad del personal directivo y docente	Mensualmente se realiza el control de asistencia de directivo y docentes	Control de asistencia de directivo y docentes e informe				
Acompañamiento y monitoreo de la práctica pedagógica	Planificación curricular colaborativa.	Elaboración de programación anual y unidades didácticas en equipo de docentes	Informe de planificación curricular y archivo de programación y unidades didácticas	Se cumple	Se cumple a medias	No se cumple	
	Seguimiento a la implementación de la planificación curricular.	Monitoreo del cumplimiento y avance curricular mensual	Informe de monitoreo de avance curricular				
	Seguimiento al desempeño de los estudiantes, identificando alertas e implementando estrategias de mejora.	Monitoreo mensual del nivel de avance en los aprendizajes de los niños identificando problemas y puntos críticos.	Informe trimestral de monitoreo al desempeño de aprendizaje de los estudiantes.				
	Desarrollar proyectos metodológicos	Ejecución de un proyecto innovador por	Informe pedagógico de				

	innovadores que integren varias áreas curriculares.	cada semestre académico	proyectos innovadores			
Gestión de la tutoría y la convivencia escolar en la I. E.	Elaboración y difusión de las normas de convivencia de la I. E. y del aula.	Normas de convivencia institucional y en cada aula oportunamente difundidos	Archivo de normas de convivencia	Se cumple	Se cumple a medias	No se cumple
	Fortalecimiento de los espacios de participación de la I. E.	Organización de comités de aula	Informe de constitución y actividades realizadas			
	Implementación de acciones con estudiantes, familias y personal de la I. E. para la promoción de la convivencia, la prevención y atención de la violencia escolar.	Realización de orientaciones y charlas de fortalecimiento de capacidades	Informe de realización de actividades y logros de resultados			
	Atención oportuna de situaciones de violencia escolar de acuerdo con los protocolos vigentes.	Identificación y tratamiento oportuno situaciones de conflicto y violencia en la I.E.	Informe de situaciones conflictivas y soluciones			

Este es un instrumento de evaluación de la calidad del logro de los compromisos elaborado por el Ministerio de Educación, utilizado en las propias instituciones educativas y la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) para realizar los reportes y evaluaciones respectivas, en cumplimiento de la política de gestión escolar por procesos y resultados.

Debe aplicarse como un registro de hechos / resultados al finalizar el año escolar, fundamentado por evidencias que los directores de las instituciones educativas muestren.

Base de datos

Recuento

		5 compromisos de logro institucional									
		34	36	38	39	40	41	42	43	44	Total
Clima organizacional	73	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	75	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	77	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3
	78	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	79	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	80	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	81	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	84	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	85	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	86	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	87	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	89	0	1	0	1	1	0	0	0	1	4
	91	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	94	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
98	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
Total		1	3	1	1	4	2	5	2	1	20

Certificado de similitud



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA
(Creada por ley N°25265)
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN



UNIDAD DE PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y REPOSITORIO



CERTIFICADO DE SIMILITUD

Por medio del presente y de acuerdo al siguiente detalle:

- Trabajo de investigación, titulado:
"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE INICIAL, MICRO RED DE PAUCARÁ, HUANCVELICA"
- Presentado por la autora:
CONDORI VILCA, Gloria Esther.
- Docente asesora:
Dra. TERRAZO LUNA, Esther Glory.
- Para obtener:
El **Grado de Maestro** en la mención: **ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**

La Unidad de Promoción, Difusión y Repositorio, **certifica que es un trabajo de investigación original** y que no ha sido presentado ni publicado en revistas científicas nacionales e internacionales, ni en sitio o portal electrónico.

Por tanto, en cumplimiento del Art.4° del Reglamento del Software Anti plagio de la Universidad Nacional de Huancavelica, se dictamina que el trabajo de investigación fue analizado por el software anti plagio TURNITIN (realizado por el docente Asesor), se expide el presente.

ORIGINALIDAD	SIMILITUD
80.0 %	20.0 %

El Certificado se expide el 02 de diciembre del año 2022.



DR. ESPINOZA QUISEPÉ CARLOS ENRIQUE
JEFE DE LA UNIDAD DE PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y REPOSITORIO

N° 182-2022