

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA "JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI"  
DE LA CIUDAD DE ILAVE**

**PRESENTADA POR:**

**WALTER WILFREDO TICONA ADUVIRI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**CLIMA INSTITUCIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI”  
DE LA CIUDAD DE ILAVE.**

**PRESENTADA POR:**

**WALTER WILFREDO TICONA ADUVIRI**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGÍSTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE



.....  
Dra. LUZ WILFREDA CUSI ZAMATA

PRIMER MIEMBRO



.....  
Dr. WENCESLAO QUISPE YAPO

SEGUNDO MIEMBRO



.....  
M.Sc. GODOFREDO HUAMAN MONROY

ASESOR DE TESIS



.....  
Dr. ESTANISLAO EDGAR MANCHA PINEDA

Puno, 28 de diciembre de 2017

**ÁREA:** Gestión gerencia administrativa.

**TEMA:** Clima institucional y el desempeño docente en la institución educativa secundaria.

**LÍNEA:** Relación humanas y clima institucional.

## DEDICATORIA

A Dios, por inmenso amor e infinita misericordia, su bondad y bendiciones, quien me da la sabiduría y la inteligencia para desarrollar con éxito mis estudios profesionales.

A mi padre y mi madre, que con todo su amor y cariño y como señal de gratitud por un espíritu de ayuda y abnegación han hecho de mí una persona de bien y dispuestas a luchar para conseguir nuestros ideales, por todos esos valiosos consejos y el apoyo incondicional que me han brindado y sobre todo agradecidos por iniciarme en una nueva etapa de la vida.

A mi hermano, Wilebaldo, ejemplo de esfuerzo, por brindarme su tiempo y ayudarme en el desarrollo de este proyecto de investigación con sus conocimientos.

## AGRADECIMIENTOS

Expreso mis sinceros agradecimientos a:

- Dios por darme la vida, la salud, la sabiduría y las fuerzas para poder culminar mis estudios de maestría y por la fortaleza para poder enfrentar cada día de mi vida y a él le debo todo lo que soy.
- A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Escuela de Posgrado, Maestría en educación, Mención en Administración de la Educación, por acogerme como Estudiante de esta prestigiosa casa superior de estudios.
- A los docentes de la Maestría en Educación con Mención en Administración de la Educación, por sus conocimientos, valores, enseñanzas, por compartir su experiencia.
- Al Dr. Estanislao Edgar Mancha Pineda, asesor de este proyecto de investigación, por su apoyo y dirección en todo el proceso de la investigación.
- A la Institución Educativa Secundaria Emblemático “José Carlos Mariátegui”, por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto de investigación.
- A mi padre, mi madre y mi hermano, por haberme infundido valores, aliento y apoyo para construir un futuro mejor.
- A mis amigos (as), compañeros de la maestría, gracias por su generosa amistad por el apoyo moral y por los momentos de estudios y alegrías compartidos.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	6
1.2.1	Problema General	6
1.2.2	Problemas Específicos	6
1.3	JUSTIFICACIÓN	6
1.4	OBJETIVOS	8
1.4.1	Objetivo General	8
1.4.2	Objetivos Específicos	8

**CAPÍTULO II****MARCO TEÓRICO**

2.1	ANTECEDENTES	9
2.1.1	Nivel Nacional	9
2.1.2	Nivel Regional	10

2.2	BASES TEÓRICAS	12
2.2.1	Clima Institucional	12
2.2.2	Importancia del Clima Institucional.	15
2.2.3	Dimensiones del Clima Institucional.	15
2.2.4	Clima Institucional en un Centro Educativo	16
2.2.5	Principios de las Relaciones Humanas.	20
2.2.5.1	Principio de la Imagen Personal.	20
2.2.5.2	Principio de la Simpatía.	21
2.2.5.3	Principio del no Prejuzgamiento.	22
2.2.5.4	Principio de las Reglas Tacitas.	23
2.2.5.5	Principio de la Tolerancia.	24
2.2.5.6	Principio del Contexto Comunicativo.	24
2.2.5.7	Principio del Condicionamiento Psicológico.	25
2.2.6	Elementos que influyen en el clima institucional.	25
2.2.7	Factores que Impiden el Adecuado Clima Institucional.	27
2.2.8	Convivencia escolar y Clima Institucional.	28
2.2.9	Clima Institucional y Conciliación Escolar.	29
2.2.10	La Conciliación Escolar.	31
2.3	TIPO DE COMUNICACIÓN QUE SE MANTIENE ENTRE LOS PROFESORES, LOS DIRECTIVOS Y EL PÚBLICO.	31
2.4	TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.	32
2.4.1	Clima de tipo autoritario: Sistema 1 - Autoritarismo explotador.	33
2.4.2	Clima de tipo autoritario: Sistema 2 – Autoritarismo paternalista.	33
2.4.3	Clima de tipo participativo: Sistema 3 – Consultivo.	34
2.4.4	Clima de tipo participativo: Sistema 4 – Participación en grupo.	34

2.5	Desempeño Docente.	35
2.6	FUNCIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE.	36
2.6.1	Función de diagnóstico	36
2.6.2	Función instructiva	37
2.6.3	Función educativa	37
2.6.4	Función desarrolladora:	37
2.7	Planificación Curricular	38
2.7.1	Características de la Planificación Curricular.	41
2.7.2	Importancia de la Planificación Curricular.	42
2.8	ESTRATEGIAS.	42
2.8.1	Características de las Estrategias	43
2.9	ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA	44
2.10	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	45
2.11	MEDIOS Y MATERIALES EDUCATIVOS.	46
2.11.1	Clasificación de materiales educativos.	47
2.11.2	Importancia de los materiales didácticos.	50
2.12	EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE.	51
2.13	CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN.	52
2.13.1	Importancia de la evaluación.	54
2.14	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	55
2.15	HIPÓTESIS	58
2.15.1	Hipótesis General	58
2.15.2	Hipótesis Específicas:	58
2.16	SISTEMA DE VARIABLES	59
2.17	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	59

**CAPÍTULO III****METODOLOGÍA**

3.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.1.1	Tipo y diseño de Investigación.	62
3.2	TAMAÑO DE MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN	63
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	63
3.3.1	Técnicas	63
3.3.2	Instrumentos	64
3.4	PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS.	64

**CAPÍTULO IV****RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	CLIMA INSTITUCIONAL	66
4.2	DESEMPEÑO DOCENTE	74
4.3	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.	81
4.3.1	Hipótesis nula	81
4.3.2	Hipótesis alternativa	81
4.3.3	Nivel de significancia.	82
4.3.4	Coeficiente de correlación	82
4.3.5	Esquema de la prueba	82
4.3.6	Decisión estadística	83
4.3.7	Conclusión estadística	83
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS	92

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Distribución del tamaño muestral para la investigación.	63
2. Frecuencia de Docentes que propicia un buen Clima Institucional.	66
3. Frecuencia de Docentes con Comunicación Constante en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.	69
4. Frecuencia de Docentes con buena situación laboral en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.	71
5. Frecuencia de Docentes con Liderazgo en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.	72
6. Frecuencia de Docentes con Planificación Curricular en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.	75
7. Frecuencia de Docentes con el uso de Estrategias Didácticas en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave.	76
8. Frecuencia de Docentes con el uso de medios y materiales en la IES José Carlos Mariátegui -Ilave.	78
9. Frecuencia de docentes con la evaluación de los aprendizajes en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave.	80
10. Grado de relación entre las variables de estudio.	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Frecuencia de Docentes con buen clima Institucional IES José Carlos Mariátegui	67
2. Frecuencia de Docentes con Comunicación Constante en la ] IES José Carlos Mariátegui llave,	69
3. Frecuencia de docentes con buena situación laboral en la IES José Carlos Mariátegui – llave.	71
4. Frecuencia de docentes con liderazgo en la IES José Carlos Mariátegui - llave	73
5. Frecuencia de docentes con planificación curricular en la IES José Carlos Mariátegui - llave	75
6. Frecuencia de docentes con el uso de estrategias didácticas en la IES José Carlos Mariátegui - llave	77
7. Frecuencia de docentes con el uso de medios y materiales en la IES José Carlos Mariátegui -llave.	78
8. Frecuencia de docentes con la evaluación de los aprendizajes en la IES José Carlos Mariátegui –llave.	80

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Formato de encuesta para la investigación en la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” de llave, sobre clima institucional.	93
2. Formato de encuesta para la investigación en la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” de llave sobre el Desempeño Docente.	95

## RESUMEN

La investigación fue realizada en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave; con el objetivo de determinar el grado de asociación entre el clima institucional y el desempeño docente. Para ello, se utilizó 30 encuestas aplicadas al director, subdirector, coordinadores y docentes. El estudio es investigación no experimental y descriptivo correlacional, utilizando el cuestionario para recoger la opinión de los docentes sobre la variable clima institucional y el desempeño docente. Los datos fueron analizados mediante la prueba estadística de Chi – cuadrada y correlación simple, interpretadas mediante tabla de frecuencias. Los resultados que reflejaron en la práctica de las dimensiones del clima institucional fueron comunicación constante, buena situación laboral y el liderazgo tuvieron respuestas en la categoría de opiniones de parte de los docentes de **casi siempre y siempre** con 80 a 90 % en forma adecuada. El nivel de desempeño docente en las dimensiones como la planificación curricular, uso de estrategias didácticas, uso de medios y materiales, y la evaluación; se evidencian las categorías de respuestas en su mayoría el 87 % de **casi siempre y siempre** practican en el proceso de enseñanza – aprendizaje. El clima institucional se relaciona directamente con el desempeño docente en la institución educativa secundario “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, durante el año escolar del 2013, con una correlación de 0.79, que es positiva y alta, con coeficiente de determinación de 62.41 %; lo que indica que, existe un grado de asociación alta entre las dos variables estudiadas.

**Palabras clave:** Clima institucional, desempeño docente, docentes, institución educativa y José Carlos Mariátegui.

## ABSTRACT

The research was carried out at the Educational Institution Secondary "José Carlos Mariátegui" in the city of Ilave; with the objective of determining the degree of association between the institutional climate and the teaching performance. For which, 30 surveys have been used and applied to the director, assistant director, coordinators and teachers were used. The study is non-experimental and descriptive correlational research, using the questionnaire to collect the opinion of teachers on the institutional climate variable and teaching performance. The data were analyzed by the Chi - square statistical test and simple correlation, interpreted by frequency table. The results that were reflected in the practice of the dimensions of the institutional climate were constant communication, good work situation and leadership had responses in the category of opinions from teachers almost always and always with 80 to 90% in an adequate manner. The level of teacher performance in the dimensions such as curricular planning, use of teaching strategies, use of media and materials, and evaluation; The response categories are mostly 87% almost always and they always practice in the teaching - learning process. The institutional climate is directly related to the teaching performance in the secondary educational institution "José Carlos Mariátegui" of the city of Ilave, during the 2013 school year, with a correlation of 0.79, which is positive and high, with coefficient of determination of 62.41%; which indicates that there is a high degree of association between the two variables studied.

**Keywords:** educational institution, institutional climate, José Carlos Mariátegui.

Teachers and teaching performance.

## INTRODUCCIÓN

Tomando en cuenta que el término El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, cuyas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral el mismo que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.

Así el presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cuatro capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema de la investigación dentro del cual se considera el planteamiento del problema, justificación y objetivos.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico de la investigación considerándose los antecedentes de la investigación, la base teórica en el que se fundamenta las bases epistemológicas y conceptuales de las variables de investigación.

En Capítulo III, se aborda el aspecto metodológico que precisa las hipótesis, la metodológica empleada en la investigación, tipo y diseño de investigación, población y muestra, así como la operacionalización de variables.

Finalmente, en el Capítulo IV se presenta los resultados de la investigación, consignándose tablas y figuras, así como el detalle de las correlaciones

establecidas entre las variables de investigación concluyéndose con la presentación de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial en las instituciones de élite, el clima institucional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima institucional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la institución y de sus empleados. La educación está relacionada con un proyecto de hombre y sociedad activamente en proceso de construcción social.

Esta investigación surge de la observación, que se hizo a los docentes y directivos que trabajan en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, donde el clima institucional es desfavorable y presenta una serie de inconvenientes, como la continua comunicación deficiente

y de estilo vertical entre directivos y los trabajadores, desinterés por la práctica de buenas relaciones a nivel de los miembros de la comunidad educativa, descuido por el trabajo en equipo de parte de los directivos, incumplimiento de metas organizacionales, práctica de liderazgo autocrático que impide mantener una comunicación abierta dentro la institución y que no permite a los trabajadores participar activamente en todas las actividades programadas, lo que se ve reflejado en los retrasos, ausentismos, aparición de conflictos, entre otros. Pero fundamentalmente en un desempeño laboral bajo. Por lo mencionado anteriormente es necesario optar por un clima agradable de trabajo que se verá reflejado en el mejoramiento de dicho desempeño.

Entre otras características del problema, se tiene al desempeño docente que significa cumplimiento del deber, de funciones y otras, por consiguiente, los profesores presentan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para lograr sus propósitos, objetivos, competencias y compromisos en la institución educativa. Pero se observan algunos desaciertos en la práctica educativa, como en los procesos de aprendizaje por la toma de decisiones inadecuadas, la desmotivación, insatisfacción y baja autoestima en algunos casos, asimismo rehúyen en la participación de la gestión y organización escolar, que se expresa como consecuencia de una inadecuada formación profesional. Por otro lado, no es ajeno a nuestra realidad la deficiente calidad educativa, expresada en diversos aspectos como: metodología docente, planificación curricular, el aprendizaje, la investigación, los medios y materiales educativos y otros, porque los estudiantes no muestran interés por el estudio, están distraídos, carecen de concentración adecuada, sus evaluaciones dan como resultado notas muy bajas,

porcentaje de alumnos que ingresan a las universidades y otras. (Archivos de documentos)

Lo mismo ocurre de parte de las autoridades del colegio con respecto a las autoridades de la UGEL o de la Región de Educación. En cuanto al grado de interés, por la conducción del aprendizaje de los alumnos solo la minoría de profesores muestran, durante el año escolar, interés constante por cumplir cada vez mejor su función, en bien de los niños y los jóvenes que están a su cargo. Este hecho es más notorio en los colegios que tienen numerosa plana de docentes, como es el caso del Centro Educativo Secundario “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave.

En cuanto respecta al tipo de comunicación, que entablan entre los profesores y estos con las autoridades, no es correcta. Hay casos en que algunos profesores ni siquiera se saludan, por tener problemas personales, de ideología política, religiosa y otras; es decir, no se da el mínimo contacto lingüístico, que vendría a ser el saludo. Este hecho hace que, durante las actividades cívicas patrióticas, los profesores que tienen problemas de comunicación con algunos de sus colegas, generalmente, se excluyen de participar en estas actividades: asumen fundamentalmente una total indiferencia.

El clima institucional no solamente influye en el desarrollo de gestión pedagógica y administrativa sino también en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución. Las entidades superiores educativas deben impulsar la aplicación de este tipo de programas para mejorar el trabajo educativo, porque el ambiente laboral es importante no solo para el personal de la Institución Educativa sino también repercute en los estudiantes. El personal directivo debe brindar

facilidades para crear un ambiente adecuado a su personal impulsando estos programas para mejorar la calidad educativa, siguiéndose un procedimiento metodológico de carácter científico.

## 1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

### 1.2.1 Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave?

### 1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es el tipo de clima institucional que prevalece en la IES “José Carlos Mariátegui” de Ilave?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño docente que existe en la IES “José Carlos Mariátegui” de Ilave?
- ¿Cómo es la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la IES “José Carlos Mariátegui” de Ilave?

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica en los siguientes aportes:

**Primero.** - la investigación que se realiza aborda tema que generalmente se deja de lado: el clima institucional de un Centro Educativo; por lo tanto, es importante conocerlo y formular algunas alternativas para enmendar errores con la finalidad de mejorar la gestión administrativa e institucional.

**Segundo.** - los resultados que se obtengan permitirán alcanzar sugerencias, mediante una copia que se hará entrega al centro de información del plantel, con el fin de que se promuevan en el colegio investigado un clima institucional adecuado y así lograr una calidad eficiente en la educación.

**Tercero.** - la promoción de un adecuado clima institucional, a su vez, servirá para que los alumnos del colegio involucrado en la investigación, aprendan contenidos cognitivos, actitudes y habilidades de sus profesores, tales como las normas de convivencia social, práctica de valores y así desarrollar una sociedad justa y democrática:

Por las razones expuestas, se justifica la realización del presente trabajo de investigación, el mismo que contribuirá bastante, para que los estudiantes tengan un cabal conocimiento, con respecto al clima institucional y del desempeño docente, esencialmente, relacionado al fenómeno educativo que es objeto de nuestro estudio. Pero a lo largo de la historia de la pedagogía al maestro se le ha asignado diferentes funciones y perfil de capacidades de desarrollar sus potencialidades teniendo en cuenta las diversas teorías del desarrollo y aprendizaje, así como la aplicación de metodologías activas innovadores con recursos propios de su comunidad y otros, para la cual, se busca incursionar en una nueva propuesta pedagógica donde el docente sea facilitador dando oportunidades múltiples para que los estudiantes puedan desarrollar su creatividad, su imaginación, iniciativa con motivaciones adecuadas y necesarias para lograr la calidad de vida.

Los resultados de la investigación contribuirán con el mejoramiento de la calidad de la educación y ello justificará las actividades desplegadas para su realización

y se hace necesario encaminarse en la formación de una cultura creadora, que será además productiva por su fuerte relación que presenta.

Hoy en día el contenido de la educación es formar hombres capaces de hacer cosas nuevas que no repitan simplemente lo que otras generaciones han hecho, hombres que sean creativos, que tengan y que sean descubridores, competentes en su vida.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el tipo de clima institucional que prevalece en la IES. “José Carlos Mariátegui” de Ilave.
- Identificar el nivel de desempeño docente que existe en la IES. “José Carlos Mariátegui” de Ilave.
- Identificar la influencia del clima institucional en el desempeño docente en la IES. “José Carlos Mariátegui” de Ilave.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

Realizando la revisión bibliográfica, logramos encontrar algunos trabajos de investigación que por su relación consideramos como antecedentes a los siguientes:

##### 2.1.1 Nivel Nacional

Guevara (2011), en su investigación concluye, que el clima organizacional no solamente influye en el desarrollo de gestión pedagógica y administrativa, sino también en el proceso de aprendizaje-enseñanza de la institución. Las entidades superiores educativas deben impulsar la aplicación de este tipo de programa para mejorar el trabajo educativo, porque el ambiente laboral es importante no solo para el personal de la Institución Educativa, sino también repercute en los estudiantes. El personal directivo debe brindar facilidades para crear un ambiente adecuado a su personal impulsando estos programas para mejorar la calidad educativa.

El personal directivo debe promover actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional necesarios para el fortalecimiento del clima organizacional. Se sugiere a la Dirección, fomentar foros de participación interna y externa de trabajadores, que sean lugar de reflexión y debate con el propósito de mejorar las relaciones humanas e influyen en el clima organizacional de la Institución Educativa.

### **2.1.2 Nivel Regional**

Arroyo (2008) manifiesta que existe un grado de correlación más moderada, más alta y más muy alta entre el liderazgo, las interpersonales y el clima organizacional percibido por el personal de docentes de los Institutos Superiores Pedagógicos Públicos de la Región de Puno.

- De acuerdo a la investigación efectuada se llegó a la conclusión que los Institutos Superiores de la Región de Puno, se practica un tipo de liderazgo autocrático, según lo percibido por los docentes, lo que nos indica que puede ser considerado como regular a deficiente.
- Los docentes de los Institutos Superiores de la región perciben que el modelo de las relaciones interpersonales es regular, puesto que solamente raras veces son adecuadas y armoniosas.
- El nivel de clima organizacional predominante percibido por los docentes de las Instituciones Superiores Pedagógicas de la Región de Puno, es regular, ya que predomina en raras veces la existencia de un clima organizacional exitoso, armonioso y adecuado.

- Que aplicando la correlación de Pearson se ha obtenido el resultado  $r = 0.76$  positivo, lo que indica que existe una correlación posible moderada entre el liderazgo y relación interpersonal percibida por los docentes de los Institutos Superiores Pedagógicos de la Región de Puno.

Monge (2007), concluye que la gestión institucional es deficiente en la mayoría de las Instituciones Educativas Secundarias en la Unidad de Gestión Educativa Local El Collao-Ilave, durante el año escolar 2007, solo en cuatro instituciones de esta gestión es regular y estas instituciones son: IES. "José Carlos Mariátegui de la ciudad de Ilave, IES. Cesar Vallejo del distrito de Pilcuyo, IES., finalmente Conduriri de la localidad del mismo nombre e Institución Educativa Secundario Técnico Industrial de la ciudad de Ilave.

La gestión administrativa es deficiente en la mayoría de las instituciones educativas durante el año escolar de 2007. Las instituciones donde la gestión administrativa es regular son las mismas que se registran en la gestión institucional.

La gestión institucional y la gestión administrativa son diferentes y esta situación influye directamente en la gestión pedagógica, la que se califica también como deficiente, durante el año escolar 2007 en las Instituciones Educativas Secundarios de la UGEL. El Collao-Ilave.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Clima Institucional

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma institución.

Peiró (2006), manifiesta que, el concepto de clima institucional tiene un carácter multidimensional y globalizador. También presenta diversidad de denominaciones: cultura organizacional, ethos, orden social. Por lo tanto, son muchas las variables que inciden y se combinan en un proceso interrelacionado para definir un clima dotado de características específicas. La estructura organizativa, tamaño, formas de organización, estilo de liderazgo, cualidades de los miembros (Profesores, alumnos, etc.) comunidad en la que están integrado el propio centro, constituyen, entre otros, elementos decisivos en la definición del tono o ambiente de un centro. Por consiguiente el clima institucional es la percepción o interpretación que los colaboradores, los clientes internos y externos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en la realidad interna de aspectos del ambiente y del trabajo en una institución. Por ello, un clima

institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado, eficiente de la institución. El centro educativo es un lugar de interacción de intereses, tensiones y negociaciones sobre la realidad, los significados y valores de la vida escolar. Es el marco que conecta las creencias, valores y conocimientos. Por otro lado, el clima institucional se distingue del clima de clase, en cuanto que ésta, como unidad funcional dentro del centro, está influida por variables específicas de proceso que crean un escenario determinado dentro de la propia institución. Las características y las conductas, tanto de profesores como de los alumnos, la interacción de ambos y, en consecuencia, la dinámica de clase confiere un peculiar tono o clima en el aula posiblemente distinto del que podría derivarse, modificando algunos elementos.

Si bien es evidente la relación que existe entre el clima de la institución y el clima de la clase. Existe una cierta independencia entre ambos, por lo que no necesariamente debe corresponderse un buen clima de clase con un buen clima de la institución y a la inversa.

Almeyda (2001), indica que el clima institucional es el conjunto de características permanentes que describen una organización. Es la percepción del sistema institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, cualidades, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización, lo que implican las percepciones de los trabajadores.

El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por diversos actores y asumidas como factor

principal de influencias en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la institución, pues es una variable que afecta sus resultados, así como la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de las personas que tiene que ver con el clima.

El clima institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno y padres de familia de la institución educativa. De esta manera el clima institucional es el resultante de la interacción humana en los procesos de la institución. Por lo tanto mantener precisamente un buen clima institucional y adecuado es fundamental y de responsabilidad de todos, sobre todo en una organización o en una institución, como que la personalidad es para el individuo.

El clima institucional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, modos de comunicación y estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; estos elementos conforman un clima particular que influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

Hidalgo (2000), menciona que el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

### 2.2.2 Importancia del Clima Institucional.

- Favorece el logro de los objetivos educacionales, centrados en el desarrollo integral de la persona.
- Contribuye al desarrollo de una convivencia armónica.
- Permite la participación y compromiso de los actores con los fines y objetivos de la institución.
- Fortalece el sentimiento de pertenencia, identidad y motivación de todos los actores.
- Favorece al desarrollo y crecimiento personal y profesional de cada uno de los actores.
- Contribuye a prevenir problemas psicosociales, Robbins, S.P. (1998).

### 2.2.3 Dimensiones del Clima Institucional.

Diversos tipos de variables inciden en el clima.

Robbins (1998), define el clima a través de las siguientes dimensiones:

- Fomento de identificación y compromiso con los fines de la institución educativa.
- Cooperación, amistad y sinceridad en el grupo de trabajo de alto nivel.
- Habilidad para una comunicación eficaz y rediseñar la estructura organizativa.

- Clima interno de apoyo y libre de amenazas.
- Flexibilidad y creatividad para implementar cambios necesarios.
- Liderazgo en relación con la orientación a las metas.
- Espíritu profesional y organizativo.
- Recompensa, la organización utiliza más el premio que el castigo, lo incentiva a hacer bien su trabajo.

#### **2.2.4 Clima Institucional en un Centro Educativo**

Durante el proceso de conducción de un centro educativo, no solo es necesario que se exija el cumplimiento de lo planificado, sino que se deben poner en práctica otros aspectos, como el liderazgo, la comunicación constante en todas sus formas, la motivación y el clima institucional, las que se manifiestan en las relaciones humanas. En otras palabras, el proceso educativo no solo es el cumplimiento frío de las actividades curriculares, la formulación de documentos administrativos y la comunicación formal de resoluciones y memorandos. En todo centro educativo, más que en cualquier institución de servicios, el clima institucional cobra su importancia decisiva para su buena marcha.

¿Cómo es el clima institucional en el IES? “José Carlos Mariátegui”? Para responder a esta pregunta es necesario hablar de la axiología pedagógica, que estudia los valores en las relaciones educativas. Que hasta la fecha, es uno de los aspectos insuficientemente desarrollados. En nuestra sociedad existe una gran crisis de valores y la pedagogía con

la psicología tratan de estructurar alternativas para que los alumnos se formen en la educación de valores. Se puede también considerar al Gonzales (2004), “En las relaciones humanas del ser humano juzga antropomorfitamente, es decir, primero ve la imagen del interlocutor y en la medida como lo haya impresionado, asumen una determinada actitud o tiene una determinada idea”.

Charaja (2000), manifiesta que, a las relaciones humanas “se puede entender como proceso (actividad) y como contenido (conjunto de conocimientos): como actividad se refiere al proceso de interinfluencia entre dos o más personas cuando se ponen en contacto. Y como contenido es un conjunto de conocimientos que explican los fundamentos y principios de las relaciones humanas.

Núñez (2006), indica que: lo que interesa es la explicación las relaciones humanas como proceso de interacción entre dos o más personas, considerando sus fundamentos y principios. La importancia de las relaciones humanas (RR.HH.) radica en su papel de condicionado imperceptible, muchas veces, del buen clima institucional en todo centro educativo. El ejercicio de las buenas Relaciones Humanas contribuye en el fomento de un ambiente de armonía y ello es básico para el logro adecuado de los objetivos, de las metas y los fines de toda institución. Una de las razones del por qué algunas organizaciones sufren problemas en el logro de sus objetivos, es porque no se ejercen adecuadas Relaciones Humanas entre sus miembros, es decir, en un ambiente donde reina la discordia, el antagonismo, las rencillas, no es propicia para ningún

tipo de actividad laboral, menos para las labores educativas. “En general, se puede establecer que en sentido objetivo las relaciones humanas son un medio para cumplir con las finalidades de la organización, siempre y cuando estas se identifiquen con el bien común; y en sentido subjetivo, tiene como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano o la dignificación del individuo en la quien la empresa encuentra su sustento y, por tanto, debe constituirse en uno de los objetivos primordiales de toda organización”.

Charaja (2000), manifiestan que: el meollo o asunto sustantivo de las Relaciones Humanas viene a ser agradable o lo desagradable; cuando dos personas entran en contacto, digamos la persona “A” y la persona “B”, se inter influyen y en este proceso de interacción la persona “A” querrá agradarle a la persona “B” y éste querrá hacer lo mismo con la persona “A”. Ciertamente, esto solo es así cuando las intenciones sean el logro de buenas relaciones humanas; porque puede darse el caso de que no busque ningún contacto positivo, sino todo lo contrario. Todo sin excepción podemos fácilmente romper las buenas relaciones, inclusive se puede decir, que instintivamente el ser humano está dotado de factores o elementos que lo impulsan a pelear o enemistarse con sus semejantes. Lo difícil es promover buenas relaciones.

Cuando nos ponemos en contacto con otra persona, lo que queremos, de primera instancia, es agradarle al otro, lo que queremos es lograr que la otra persona tenga un adecuado concepto de nosotros, que piense bien de nosotros, tendríamos que ser anormales con algunas fallas mentales,

para que sea lo contrario. El lograr agradar a los demás nos permitirá, luego lograr beneficios de tipo social, psicológico, económico, cultural, etc. tanto para nosotros como para el interlocutor.

Las Relaciones Humanas como proceso de interacción entre dos o más persona busca limar las asperezas, las rencillas, las desavenencias, que de persistir, convierten a la institución en un centro conflictivo y hostil. Ninguna persona podrá desenvolverse adecuadamente cuando el clima institucional es hostil. En un ambiente laboral así es responsabilidad del director fomentar las buenas Relaciones Humanas. Para ello es necesario estar premunido de una serie de conocimientos, experiencias y habilidades sociales y psicológicas para mantener la armonía y base del fomento de buenas Relaciones Humanas. Toda interacción brusca o violenta entre los profesores o trabajadores administrativos, deben ser superado a base de la diplomacia y la aplicación de los principios de las Relaciones Humanas.

Si el meollo de las Relaciones Humanas es agradar, las preguntas que surgen son: ¿Cómo se logra agradar a las personas? ¿Qué se debe hacer para que la persona o personas con quienes nos ponemos en contacto tengan un concepto positivo de nosotros? La respuesta está en que se deben aplicar los principios básicos que no son los únicos, sino los más importantes.

## 2.2.5 Principios de las Relaciones Humanas.

### 2.2.5.1 Principio de la Imagen Personal.

En el fenómeno de las Relaciones Humanas es sumamente importante sobre todo la proyección de una buena imagen personal, es decir, nuestra persona debe reflejar una buena imagen adecuada, de acuerdo a las circunstancias, ante los ojos de nuestros interlocutores. Este principio tiene que ver con la forma de vestirse y con la higiene personal, tanto interna y externa.

La forma de vestirse debe ser en función del contexto. En forma formal, informal y hasta una manera de vestirse familiar, son diferentes contextos. El profesional de la educación debe saber vestirse con elegancia, sin caer en la extravagancia.

¿Qué pasaría si el director de su Centro Educativo viene todos los días vestidos con un buzo deportivo, envejecido, y con zapatillas sucias? La mayoría de los profesores tendrían mal concepto de la persona del director y con ello lo que estaría consiguiendo es una imagen negativa de su persona ante sus profesores y demás trabajadores de la institución; estaría originando una actitud negativa de sus colegas profesores. Este es un director que no sabe nada de Relaciones Humanas, es un ignorante completo de este asunto. Así: ¿Qué tipo de profesional titulado es?

La proyección de una buena imagen personal también tiene que ver con la higiene, con la pulcritud. Puede darse el caso, como que

a veces ocurre, que el profesor venga adecuadamente vestido, pero que en cuanto a higiene se refiere, muestre signos de suciedad, es decir, no este aseado. Por más que se use los mejores perfumes para ocultar los olores desagradables, siempre será descubierto.

#### **2.2.5.2 Principio de la Simpatía.**

En cualquier proceso de relaciones humanas (RR. HH), una forma correcta de contacto social es que se muestre una actitud positiva, solícita y simpática, en términos de gestos y pantomima, en términos de predisposición para escuchar y de ser atentos en términos de interés por los problemas o asuntos ajenos. Para ello es necesario que se sepa cultivar la hipocresía social que es muy diferente a la hipocresía individual. El buen docente o el buen directivo es y debe ser hipócrita social. Haciendo una comparación, podemos decir que la hipocresía social se pone de manifiesto en su máxima expresión en un payaso de circo que por dentro lleva un mar de problemas y por fuera se ríe para hacer reír. Eso no es malo, sino todo lo contrario, es la ley de la vida social. La hipocresía social consiste en no poner de manifiesto los problemas o las desavenencias que en forma privada se puede estar sufriendo, la hipocresía social es también el no poner de manifiesto la forma de ser natural que generalmente lo manifestamos en el seno del hogar, en nuestra intimidad familiar, en el desempeño laboral es necesario dejar a un lado los problemas personales que se

podiesen tener, es necesario dejar a un lado la naturalidad temperamental hogareña. La hipocresía social es diferente a la hipocresía individual que es el fingimiento adrede, consciente y a propósito, para sacar provecho de la ingenuidad del otro. A nadie le gusta que la persona con quien entablamos conversación o contacto social nos muestre gestos faciales y corporales de rechazo o desagrado, que no se atentó ni considerado. Vamos a pensar muy mal de esta persona y en lo posible evitaremos relacionarnos en el futuro. Tampoco a nadie le gusta que cuando deseamos comunicar algo o compartir alguna preocupación con otra persona éste no muestre ningún interés por escucharnos. En todo caso, no seamos con otros lo que no queremos que sean con nosotros.

### **2.2.5.3 Principio del no Prejuzgamiento.**

No es correcto que un directivo tome decisiones a base de los rumores, especulaciones o decires de segundas o terceras personas; eso es prejuzgar. Este acto puede originar que las personas pierdan confianza en nosotros, que ya no nos respeten o dejen de tener crédito en nosotros. A nadie le gusta que prejuzguen de su persona. La toma de decisiones debe ser en función de los datos objetivos o en función de la información verificada. El prejuzgamiento da lugar a los rumores y éste a la desconfianza y a la discordia dentro de la institución. Disminuye la moral de los

trabajadores, atenta contra la dignidad y contra la autoestima de las personas, socava la confianza en el compañero y en el directivo.

#### **2.2.5.4 Principio de las Reglas Tacitas.**

Las reglas tacitas o sobre entendidas son las que no están escritas en ningún documento, pero tienen una fuerza determinante en las relaciones humanas. Algunas de estas reglas tacitas se refieren a los siguientes factores:

- **La antigüedad.**

Es el tiempo en que una persona permanece empleada en la Institución. La antigüedad hace que las personas adquieran determinados privilegios como: el tenerlos en cuenta prioritariamente para los turnos de trabajo, para los turnos de descanso, para las horas extras, etc. El respeto de los privilegios adquiridos por la antigüedad ayuda a llevarse bien con los demás.

- **Los derechos territoriales.**

A nadie le gusta que le usurpen funciones sin el previo permiso del ocupante oficial (titular), por más que el usurpador eventual sea la máxima autoridad de la institución. Lo correcto es que se respete el puesto de trabajo con todos sus materiales y funciones. Si nos involucramos en el territorio de otro debemos respetar su política de trabajo, así como cuidar sus enseres.

### **2.2.5.5 Principio de la Tolerancia.**

La falta de paciencia, la falta de comprensión, la intransigencia y el apresuramiento irracional no son buenas formas de ser, cuando se trata de lograr positivas las relaciones humanas (RR. HH), claro que ello depende del contexto en que se da el contacto social.

### **2.2.5.6 Principio del Contexto Comunicativo.**

Este principio tiene que ver con el tipo de lenguaje y con el mensaje que se transmite en función del contexto. En cada medio (el hogar, el aula, un mitin político, etc.) se requiere hacer uso de un tipo de lenguaje (vulgar, amical, jergal, formal o ceremonial): no es lo mismo hablar en una situación informal (entre amigos, entre familiares) que en una situación formal (ceremonias, actos académicos o con las personas con quienes no se tiene confianza). El léxico y las formas deben adecuarse al contexto en que se da la comunicación. El mensaje que se transmite en un acto de comunicación debe responder también al contexto. Por ejemplo, en una ceremonia dedicada a la madre, no se puede hablar de los problemas del CE, ni muchos menos despotricar contra la autoridad por más que haya razones y suficientes. Debe buscarse el momento oportuno. A esto se llama tener sutileza, discreción y tacto para la comunicación social. A veces el silencio vale más que mil palabras y una palabra bien dicha, contextualmente, puede

derrumbar al oponente más intrépido. Todo depende del contexto y del tipo de lenguaje que se utilice.

#### **2.2.5.7 Principio del Condicionamiento Psicológico.**

Segura (2003), indica que este principio se refiere a las relaciones humanas en la que uno de los interlocutores quiere pedir algo al otro para beneficio propio o de los demás. Es el efecto del agradar al interlocutor para alcanzar un propósito personal o colectivo. ¿En qué consiste? Consiste en contentar primero y, luego, recién pedir. Si se quiere conseguir algo de alguien, no se debe formular la solicitud o pedido sin antes haberle agradado en demasía, sin antes haberle satisfecho en su ego o en su requerimiento material, social o afectivo. Primero demos la noticia agradable y recién la noticia mala, así nuestro interlocutor podrá asimilar y entender con calma y paciencia la noticia mala. Para aplicar este principio hay que tener mucha intuición, sutileza, perspicacia y sagacidad, porque puede en algunos casos resultar contraproducente, y mucho depende del propósito que se persiga, depende del contexto y circunstancias.

#### **2.2.6 Elementos que influyen en el clima institucional.**

Farfán (2006), indica que estos se desprenden del convencimiento de que el factor humano es un factor fundamental en el desarrollo de las instituciones educativas.

Los elementos más influyentes son:

- Las relaciones humanas entre los miembros de la comunidad educativa.
- La filosofía de la institución educativa.
- El cumplimiento igualitario de las normas que rigen la institución educativa.
- El sentido de pertenencia a la institución educativa.
- El ambiente físico. Condiciones de trabajo saludables, ambientes adecuados dentro de lo posible.
- La solución de los conflictos que aparecen.
- Sistemas de reconocimiento en el desempeño laboral.
- Empoderamiento a todos. Tratamiento igual a todos.
- Buscar el talento de las personas y darle valor.
- Dirección y sentido del humor.
- Evitar los rumores y las bolas. Comunicación clara.
- El liderazgo del director y los directivos como “líder democrático, pero con autoridad”, autoridad moral, respeto, credibilidad

Entre todos estos elementos, las relaciones humanas entre los miembros de la institución constituyen una de las principales fuentes de satisfacción o insatisfacción laboral que repercute directamente en el desempeño y la productividad de la institución educativa. Tenemos que reconocer el valor que las relaciones humanas tienen para lograr lo que deseamos realizar, para sentirnos acompañados, para desarrollarnos, para sentirnos bien, en suma, para convivir mejor con las personas que nos relacionamos.

### 2.2.7 Factores que Impiden el Adecuado Clima Institucional.

En las instituciones educativas peruanas, especialmente en las públicas, existen problemas desde muchos años atrás que ocasionan la existencia de climas institucionales difíciles, inadecuados, que dificultan el trabajo educativo e impiden la motivación, la involucración y el compromiso de los integrantes o miembros de la comunidad educativa con su institución.

- El trato de los directores, directivos y superiores no es igual para todos.
- Existen grupos antagónicos que son observados en forma especial por los alumnos, que se constituyen en modelos a seguir.
- La información que se transmite no llega en forma adecuada a los diversos estamentos.
- Se dan discrepancias en puntos de vista que no se manejan adecuadamente. No se practica la empatía.
- Existen recursos limitados.
- Existe una atmósfera de intolerancia y competitividad manifiesta.
- Los conflictos se solucionan tratando siempre de obtener la mayor ganancia, recurriendo muchas veces a la violencia.
- Existe muy poca identificación o identidad con su institución educativa.

En algunas instituciones educativas los alumnos se quejan de autoritarismo, corrupción y abuso de parte profesores y directivos lo cual acrecienta los niveles de insatisfacción y violencia que muchas veces

desemboca en pandillas juveniles con todo el costo social que este hecho conlleva.

### **2.2.8 Convivencia escolar y Clima Institucional.**

Las instituciones educativas son espacios de encuentro, socialización y formación para el aprendizaje de la convivencia democrática, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, administrativos y padres de familia.

Se necesita que se constituyan en espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, respetados, protegidos, tengan oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y reafirmen su valoración personal.

Producto de la interacción cotidiana entre los integrantes de la institución educativa se presentan situaciones de conflicto, frente a las cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades para:

- Fortalecer las relaciones interpersonales.
- Promover el desarrollo de las personas y los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto, promoviendo un clima institucional cotidiano de respeto, tolerancia, igualdad, con valores y buen trato entre todos.

La implementación de la convivencia escolar democrática posibilita el desarrollo de valores y actitudes positivas, incluso permite aprovechar el

conflicto como una oportunidad para el aprendizaje. Significa desarrollar habilidades y destrezas que permitan interactuar en forma creativa, justa, pacífica, sin violencia, como respuesta a los conflictos.

La UNESCO enfatiza en su propuesta de crear en las instituciones educativas un clima de seguridad, respeto y confianza, mantener relaciones de apoyo con las familias y la comunidad, la educación emocional, las prácticas para el crecimiento, la apertura y la tolerancia, la resolución no violenta de los conflictos y la participación democrática.

### **2.2.9 Clima Institucional y Conciliación Escolar.**

Muñoz (1990), señala que el clima que perciben sus integrantes o miembros, es en reflejo de su estilo de convivencia el cual está definido por:

- El tipo de relaciones interpersonales o de grupo, si son de colaboración, si se respetan los derechos de todos, si se promueve el diálogo.
- Si las normas son fundamentalmente claras y pertinentes, si son aceptadas por todos. Cómo se abordan las faltas y sanciones.
- Si los valores que promueve la institución educativa se ejercen en la práctica.
- Si se promueven oportunidades para una real participación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, en especial de los estudiantes.

Vemos que el clima institucional afecta a todas las actividades educativas en las que existan personas desempeñando su trabajo, implicándose, en consecuencia, en todas las áreas del quehacer educativo. Es esencial en la motivación del trabajo educativo, para todos es importante sentirse escuchados, que se implementen acciones a partir de las opiniones, que la institución se interese por el bienestar de la gente que trabaja en ella.

Entonces el clima institucional educativo tiene que ver con el adecuado trato interpersonal entre directivos, profesores, padres de familia y alumnos.

Conlleva a mejorar la:

- Calidad laboral.
- Mayor compromiso e identificación con la institución educativa.
- Mayor productividad educativa.
- Eficacia, eficiencia en la institución educativa.
- Desarrollo pleno de la persona.

Así como las adecuadas relaciones humanas pueden mejorar el clima institucional educativo, igualmente la adecuada solución de los conflictos mediante la Conciliación Escolar ayuda a potenciar el clima institucional educativo.

### **2.2.10 La Conciliación Escolar.**

Martínez (2011), menciona que, la conciliación escolar es un método óptimo para favorecer la convivencia y lograr un saludable clima laboral en las instituciones educativas. Es un procedimiento sencillo para resolver las discrepancias que surgen entre los integrantes de las instituciones educativas y lograr que se pongan de acuerdo, en especial los alumnos, que son asistidos por un Conciliador Escolar.

Los objetivos de la Conciliación Escolar son claros y buscan:

- Propiciar la solución de los conflictos que se dan en las instituciones educativas.
- Mejorará el clima institucional educativo.
- Reducir la violencia que se produce entre sus integrantes ante una desavenencia o conflicto.
- Promover en la institución educativa la filosofía de pacificación.

El sistema educativo debe incluir la conciliación escolar para prevenir y manejar los problemas de convivencia, promoviendo un clima laboral saludable en las instituciones educativas.

## **2.3 TIPO DE COMUNICACIÓN QUE SE MANTIENE ENTRE LOS PROFESORES, LOS DIRECTIVOS Y EL PÚBLICO.**

Farfán (1998), indica que, el tipo de comunicación que se entabla en el centro de trabajo refleja el estado de ánimo de las personas involucradas en ella. La comunicación puede ser de amistad y de buena disposición o, en su defecto,

puede ser solo de formalidad y carente de buena intención. En el primer caso de las consecuencias serían positivas porque influirían adecuadamente en la labor educativa de cada cual; mientras que, en el segundo caso, los resultados serían negativos porque socavaría los buenos ánimos y las buenas ganas que cada quien debe poner de manifiesto en la labor educativa.

La comunicación entre los trabajadores de un centro educativo es generalmente oral y directo. Solo en los casos de la comunicación administrativa, es decir, en los casos en que las autoridades deben ejercer sus funciones o en los casos en que los profesores deben informar sobre sus labores, se hace por medios de documentos escritos.

La comunicación directa y oral entre los profesores, así como estos son las autoridades no debe dar lugar a expresiones hirientes ni a burlas que afecten la dignidad del colega; debe ser una comunicación que busque la buena vecindad, la amistad, la solidaridad, el respeto y la concordia.

## **2.4 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Brunet (1987), en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

#### **2.4.1 Clima de tipo autoritario: Sistema 1 - Autoritarismo explotador.**

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

#### **2.4.2 Clima de tipo autoritario: Sistema 2 – Autoritarismo paternalista.**

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

### **2.4.3 Clima de tipo participativo: Sistema 3 – Consultivo.**

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

### **2.4.4 Clima de tipo participativo: Sistema 4 – Participación en grupo.**

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

## 2.5 Desempeño Docente.

Segura (2003), manifiesta que, el desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado. Con esta expresión designamos todo aquello que tiene que hacer, demostrar y reflejar el docente en el aula de clase como profesional de la educación; la palabra “todo”, incluye dentro del ámbito tecnológico, el trabajo de planificación curricular, las estrategias didácticas que aplica, los medios y materiales que emplea y la evaluación.

El conjunto de las acciones técnicas y metodológicas configuran el trabajo del docente en el aula de clase, y dependiendo de las formas y características con que se organizan y aplican, se medirán sus efectos y resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y por ende de la educación.

La labor docente es una responsabilidad muy delicada, ya que de ello depende la formación de los futuros conductores de nuestra sociedad, en tal sentido quienes tienen este encargo, deben estar bien capacitados en cada una de las funciones que les toca desempeñar.

Una de las estrategias claves que debe desarrollar el docente, antes de iniciar su trabajo en aula, es la motivación, con el propósito de preparar psicológicamente al alumno en la construcción de su propio aprendizaje. La motivación del alumno a participar en su aprendizaje, es esencial y decisiva para comenzar una sesión de aprendizaje.

Díaz y Hernández (2000), al respecto nos dicen lo siguiente: “El papel del docente en el ámbito de la motivación se centrará en inducir motivos en el alumno, en lo que respecta a sus aprendizajes y comportamientos para aplicarlos de manera voluntaria a los trabajos de clase, dando significado a las tareas escolares, y proveyéndoles de un fin determinado, de tal manera que los alumnos desarrollen un verdadero gusto por la actividad escolar y comprendan su utilidad personal y social”.

Tras una buena motivación viene la aplicación adecuada de los procedimientos y técnicas de aprendizaje, ayudados lógicamente por los medios y materiales didácticos, que sin duda procurarán un sólido aprendizaje, no sólo significativo sino también estable.

## **2.6 FUNCIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE.**

El análisis nos sitúa en la necesidad de precisar, qué funciones debiera cumplir un proceso sistemático de evaluación del desempeño docente. Dentro de este orden de ideas, se sugiere que una adecuada evaluación del desempeño docente debe cumplir, por lo menos, las funciones siguientes:

### **2.6.1 Función de diagnóstico**

La evaluación debe describir el desempeño docente del profesor en un período determinado y preciso, debe constituirse en síntesis de sus aciertos y desaciertos más resaltantes tal cual como se presentan en la realidad, de modo que le sirva a los directores, a los jefes de Departamentos y de las Cátedras correspondientes, y al mismo profesor evaluado, de guía para la derivación de acciones de capacidades y

superación, tanto en lo profesional, como en la dimensión personal integral, de modo que contribuya a la superación de sus imperfecciones.

### **2.6.2 Función instructiva**

El proceso de evaluación en sí mismo, si es producto del desarrollo de un trabajo de investigación, debe producir una síntesis de los principales indicadores del desempeño docente de los educadores. Por lo tanto, las personas involucradas en dicho proceso se instruyen, aprenden del proceso de evaluación realizado, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje como profesionales de la docencia y como personas.

### **2.6.3 Función educativa**

Cuando el proceso de evaluación del desempeño docente se ha desarrollado de modo adecuado; como consecuencia del mismo, el profesor percibe que existe una importante relación entre los resultados de la evaluación de su desempeño docente y las motivaciones y actitudes que él vive en sí mismo hacia su trabajo como educador. Por consiguiente, a partir del hecho de que el profesor conoce el cómo es percibida su labor profesional por los directivos, colegas y alumnos, tiene la oportunidad de trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

### **2.6.4 Función desarrolladora:**

Milla (2008), indica que, esta función de la evaluación del desempeño docente, se percibe como la de mayor importancia para los profesores evaluados. Esta función desarrolladora se cumple, cuando como resultado del proceso de evaluación del desempeño docente, se

incrementa el proceso personal de madurez del evaluado; es decir, el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño docente; y en consecuencia, reduce el temor a sus propios errores y límites; sino, que aprende de ellos, y adquiere una nueva actitud que le ayudará a ser más consciente de su trabajo. En efecto, toma conciencia y comprende con más claridad de todo lo que no sabe y necesita conocer; y como resultado de este proceso de madurez personal, la necesidad de perfeccionamiento se convierte en su tarea existencial como profesional y como persona.

## **2.7 Planificación Curricular**

García (2008), menciona que, tanto el término currículo como planificación tienen su propio significado, es por este motivo que se procederá a analizar cada uno de ellos para lograr establecer un concepto de Planificación Curricular. Es necesario definir que conceptos se asumen de currículo y diseño curricular: “El currículo es un proceso educativo integral con carácter de proceso que expresa las relaciones de interdependencia en un contexto histórico social, condición que le permite rediseñarse sistemáticamente en la medida en que se producen cambios sociales, los progresos de la ciencia y las necesidades de los estudiantes, lo que se traduce en la educación de la personalidad del ciudadano que se aspira a constituir.

Fernández y Gutiérrez (2005), indica que el diseño curricular es el resultado del trabajo que da respuesta a las exigencias sociales en la formación de profesionales, constituyendo un proyecto educativo, que sirve de guía y condiciona el desarrollo del proceso. El diseño curricular se elabora a partir de

las bases mediante una teoría curricular, es el puente entre la teoría curricular y la práctica.

“La planeación curricular es un plan o proceso que norma y conduce explicativamente un proceso concreto y determinando de enseñanza-aprendizaje, que se lo realiza en una institución educativa. Es un conjunto interrelacionado de conceptos, posiciones y normas, estructurado en forma anticipada a acciones que se quiere organizar. Es una construcción conceptual destinada a conducir acciones, y de ellas se desprenden evidencias que hacen posible introducir ajustes o modificaciones al plan.” Planeación curricular.

Luthe (2006) manifiesta que, “la planificación curricular se ocupa solamente de determinar que debe hacerse, a fin de que posteriormente puedan tomarse decisiones prácticas para su implantación. La planificación es un proceso para determinar “a donde ir” y establecer los requisitos fundamentales para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz posible”.

Anyarín (2000) indica que, “Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en unas acciones y actividades previstas de antemano con las que se pretende alcanzar determinados objetivos habida cuenta de la limitación de los medios”.

La planificación curricular comprende el proceso de previsión, realización y control de las diversas actividades involucradas que intervienen en un hecho, fenómeno o proceso determinado. La planificación debe ser entendida como un proceso encaminado a la consecuencia de unos resultados determinados con

anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles.

Planificación curricular es el proceso de previsión de las acciones que deberán realizarse en la institución educativa con la finalidad de vivir, construir e interiorizaren experiencias de aprendizaje deseables en los estudiantes. Orientar sus esfuerzos al diseño y elaboración del Plan Curricular, en el cual están estructurados todos los componentes (campos) que debieran ser considerados. Los elementos que intervienen en el proceso educativo son: objetivos y/o competencias, contenidos, actividades, métodos, procedimientos y técnicas, medios y materiales educativos, escenario educativo, tiempo y diseño (propuesta) de evaluación. Asimismo, en el proceso de Planificación curricular intervienen los sujetos de la educación en una acción dinámica y permanente.

Flores (2006), manifiesta que, la planificación curricular es un proceso estratégico, sistemático, flexible y participativo que explicita los alcances que tienen los docentes y a otros en el proceso de aprendizaje. Al ser flexible permite incorporar alguna modificación de tal forma que no haya una reconstrucción total de la planificación. La importancia de la planificación radica para un uso efectivo del tiempo y prioriza la tarea pedagógica por encima de las actividades administrativas que interrumpen el proceso y dispersan el trabajo educativo. El momento de planificar es importante que el docente seleccione y diseñe las actividades más acordes de acuerdo a las situaciones de aprendizaje que haya identificado en sus alumnos.

### 2.7.1 Características de la Planificación Curricular.

En el campo educativo, todo proceso de planificación se caracteriza porque:

Es un proceso integral, ya que abarca estructuralmente a todos los niveles, procesos, campos, elementos curriculares y sujetos que en ella intervienen.

Es participativa, porque en su diseño y desarrollo intervienen los profesores y autoridades de una determinada institución educativa. Busca asimismo la participación de los estudiantes y de la comunidad.

Es permanente, porque no es un proceso ocasional, estático, sino continuo que se desarrolla paralelo a todo el proceso educativo.

Es Orgánica, porque es una etapa o fase de la planificación curricular que debe realizarse por los docentes, ya que está normado y es imprescindible en todo proceso de enseñanza aprendizaje.

Es flexible, porque se considera que el plan curricular no es algo rígido ni inmutable, sino que debe posibilitar los cambios que el diagnóstico del entorno o realidad del estudiante requieran.

Es un proceso con objetivos, tareas concretas según el nivel, modalidad y especialidad educativa de acuerdo a las necesidades de la institución.

Se estructura en base a diseños o fases.

- Tiene en cuenta la aplicación de los principios de la administración, pedagógicos y del área curricular.

- Es parte del proceso organizacional de la institución educativa, en concordancia con los fines pertinentes y objetivos de esta.
- Tiene en cuenta las características de la realidad educativa en la cual se desarrollará el proceso educativo.
- Tiene como finalidad: organizar de manera racional y coherente el proceso educativo.
- Presenta diversos enfoques como sistema, como proceso administrativo y organizacional.

### **2.7.2 Importancia de la Planificación Curricular.**

Alves (2000), indica que la planificación al ser un proceso mental, se plasma en el papel los alcances o objetivos que se quieren conseguir en el proyecto planteado. Toma en consideración las políticas educativas nacionales, jurisdiccionales y la situación de la institución pero a la vez respeta la individualidad del sujeto. A más de lo indicado en el capítulo anterior, la planificación no es tan solo un acto de llenar cuadrículas y cumplir con las imposiciones del Ministerio de Educación, ya que su importancia fundamental radica en el deseo de que el maestro organice el proceso de enseñanza, para anticipar sucesos y prever resultados. La planificación es el punto de inicio en muchas instituciones y empresas, ya que ésta permite el diseño y organización de actividades con fines y objetivos previamente planteados.

## **2.8 ESTRATEGIAS.**

Almeyda (2001), menciona que, en el campo de la educación, estrategia viene a ser el conjunto de operaciones cognoscitivas, psicomotoras y afectivas que los

sujetos del proceso educativo realizan durante la planificación, ejecución y control de las actividades significativas.

Frías (2003), indica que, la estrategia es una especie de sistema estructurado e integrado de técnicas, procedimientos, medios recursos, creaciones y otros, de los que hacemos uso los docentes y estudiantes, para lograr un aprendizaje significativo. Desde un sentido amplio, la estrategia comprende los métodos, técnicas y procedimientos que utilizan el alumno-docente en el proceso de construcción de aprendizajes, por lo tanto, estrategias es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que de manera flexible y adaptativos plantea el docente-alumno dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Almeyda (2001), menciona que la estrategia es una acción humana orientada a una meta intencional, consciente y de conducta, y en relación con conceptos como plan, táctica, reglas y desde esa perspectiva las estrategias han sido consideradas como una actividad permanente y netamente intelectual encaminada a tratar el puente de unión entre el que y el cómo pensar.

### 2.8.1 Características de las Estrategias

Bhorques (2000), anuncia las principales características son:

- **Ser paidocéntrico.** Considerar al alumno como actor principal de su saber, introducir a la actividad del aprendizaje de acuerdo a sus intereses y necesidades básicas.
- **Respetar los intereses del alumno.** Debe respetarse las peculiaridades personales de cada estudiante, considerar los diferentes ritmos de aprendizaje y que el alumno trabaje en aquellos

quehaceres que constituyen la satisfacción de su necesidad o interés.

- **Asignar un rol al docente.** El profesor es un facilitador del aprendizaje del alumno. Por lo tanto se preocupa por el significado que puede tener o no el saber del alumno, no por transmitir más conocimientos. La vida es un desarrollo, no acumulación de conocimientos, educar es permitir ese desarrollo en completa libertad para la actividad.
- **Ser sociales.** Es importante la socialización de los alumnos, por eso muchas actividades escolares se socializan con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la educación social (aprendizaje en equipos).
- **Ser vitales.** Permite que los educandos se forjen lo suficientemente fuertes y capacitados para afrontar con valor propio, la lucha por la vida.

## 2.9 ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA

Hidalgo (2000), manifiesta que, muchas son las definiciones acerca de estrategias de enseñanza, pero una de ellas: son procedimientos o recursos utilizados por el agente de enseñanza para promover aprendizajes significativos. Por lo tanto, son procedimientos o recursos flexibles y adaptativos utilizados por el docente para promover aprendizajes significativos.

Por lo tanto, nuestro interés es proponer el uso de estrategias de enseñanza destinadas a lograr que los estudiantes aprendan a través de diferentes actividades y desarrollen capacidades para aprender a aprender.

Almeyda (2001), indica que, las estrategias de enseñanza son de tipo de experiencias o condiciones que el maestro crea para favorecer el aprendizaje del alumno. Define cómo se van a producir las interacciones entre los alumnos, el profesor, los materiales didácticos, los contenidos de currículo, la infraestructura, etc. la estrategia define las condiciones en que se favorecerá el aprendizaje del alumno.

Existen diversas estrategias de enseñanza, pero las principales podemos mencionar como: Diseño y empleo de objetivos, preguntas intercaladas, ilustraciones, organizadores, resúmenes, inferencias, analogías y otros.

## **2.10 ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE**

Variadas han sido las definiciones que se han propuesto para conceptuar a las estrategias de aprendizaje, pero en términos generales, una gran parte de ellas coinciden en los siguientes puntos: Son reglas o procedimientos que nos permiten tomar las decisiones adecuadas en cualquier momento del proceso de aprendizaje, es decir, las operaciones mentales que el estudiante lleva a cabo para facilitar y mejorar su tarea, cualquiera que sea el ámbito.

Por otro lado, se afirma como un conjunto de eventos, procesos, recursos o instrumentos y tácticas que debidamente ordenados y articulados permiten a los educandos encontrar significados en las tareas o actividades que realizan, para

mejorar sus capacidades fundamentales, habilidades, actitudes y alcanzar determinadas competencias y conocimientos.

También se enfoca en el campo del aprendizaje estratégico, a través del diseño de los modelos de intervención cuyo propósito es dotar a los alumnos de estrategias efectivas para el aprendizaje, así como para el mejoramiento en áreas específicas (comprensión y composición de textos, solución de problemas, etc.).

Hidalgo (2000), menciona que, las estrategias de aprendizaje, en términos generales, son procedimientos, que pueden incluir varias técnicas, recursos, operaciones o actividades específicas, porque persiguen un propósito determinado el aprendizaje y la solución de problemas académicos y/o aquellos vinculados con ellos, por ello son instrumentos socioculturales aprendidos en contextos de interacción con alguien que sabe más.

### **2.11 MEDIOS Y MATERIALES EDUCATIVOS.**

Los materiales educativos comprenden el mensaje educativo expresado mediante lenguas presentado por medio físico y procesamientos didácticos para facilitar el aprendizaje. Se entiende por material educativo cualquier instrumento u objeto que pueden servir como recursos para que, mediante su manipulación, observación lectura que se ofrezca oportunidades de aprender algo, o bien con su uso se intervenga en el desarrollo de alguna función de enseñanza.

Un medio educativo es el canal a través del cual se desplazan mensajes educativos. Todo medio educativo es un canal de comunicación, pero no todo canal es un medio educativo, además es un concepto amplio que incluye a todo

elemento que facilita el aprendizaje y el desarrollo personal, es todo recurso que asegura el aprendizaje y coadyuva al desarrollo de la persona.

A continuación con el fin de enriquecer la definición dada se revisará algunas definiciones de medios dadas por diferentes autores.

Castañeda (1979) nos dice: “Un medio es un recurso de instrucción que proporciona al alumno una experiencia indirecta de la realidad, y que implica tanto la organización didáctica del mensaje que ese desea comunicar, como el equipo técnico necesario para materializar el mensaje”.

Un medio educativo no es meramente un material o un instrumento, sino una organización de recursos que median la expresión de acción entre maestro y alumno”. De las definiciones anteriores puede destacarse que el medio educativo tiene una función de intermediario o mediador entre el maestro y los alumnos.

### 2.11.1 Clasificación de materiales educativos.

Según su clasificación tenemos los siguientes:

- **Impresos.** - Son aquellos cuyo soporte esta dado por escritorios: libros, revistas, periódicos, diskettes, etc.
- **Gráficos.** - Son aquellos en las cuales pueden escribirse espontáneamente la información e ideas que se desea tratar.
- **Audio-visuales.** - Son aquellos que propagan imágenes y los sonidos simultáneamente, ejemplo: televisor, retroproyector, etc.
- **Tridimensional.** - Ocupan un lugar en el espacio físico como maquetas, equipos, módulos, etc.

- **Naturales o reales.** - Se encuentra el medio físico, fenómenos naturales, animales, aves, peces, batracios, mamíferos, plantas, minerales, etc.

Los materiales se clasifican el material educativo de la siguiente manera:

- **Por el canal de percepción:**

MEDIOS	MATERIALES EDUCATIVOS
AUDITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Palabra hablada (exposición-dialogo)</li> <li>● Programas radiales.</li> <li>● Programas en audio casset.</li> <li>● Discos, otros.</li> </ul>
VISUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Material impreso:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material auto instructivo.</li> <li>- Textos.</li> <li>- Cuadernos.</li> <li>- Revistas y periódicos.</li> <li>- Materiales simbólicos: mapas, planos, gráficos estadísticos.</li> </ul> </li> <li>● Programas para computadoras (software)</li> <li>● Diapositivas u filminas.</li> <li>● Transparencias.</li> <li>● Laminas afiches, carteles, maquetas, diapositivas, objeto de exhibición y manipulación.</li> </ul>
AUDIOVISUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Programas televisivos.</li> <li>● Películas de cine.</li> <li>● Programas de video casset.</li> <li>● Multimedia y otros.</li> </ul>

**Por la metodología:**

- **Autoeducativo:** Permite al alumno desarrollar su propio aprendizaje de acuerdo a su ritmo.
  - Material Auto instructivo.
  - Impreso.
  - Visual auditiva (video)
  - Auditivo (cinta)
- **Interaprendizaje:** Permite la interacción de alumno a alumno.
  - Exposición.
  - Salida al campo.
  - Demostraciones.
  - Laboratorio.
- **Por el Acceso:**
- **Estructurado:** Aquellos que son elaborados y fabricados por las entidades como las editoras, el ministerio de educación: módulos, láminas, rota folios, textos, etc.
- **No estructurados:** Aquellos que el profesor y el alumno puede aprovecharlos del entorno que los rodea como: Hojas, flores, papas, desechos como chapas de gaseosa, botellas descartables.

**- Por la Finalidad:**

Competencias: la acción del profesor:

- Interactivo
- Proceso autónomo del alumno.

Con materiales:

- Material autoconstructivo.
- Impreso.
- Audio casete con texto (audio visual)
- Programas grabados en cintas.
- Radios Mendez, (2000).

**2.11.2 Importancia de los materiales didácticos.**

Los materiales didácticos, utilizados inteligentemente por el maestro, despierten y desarrollen el interés escolar y de esta manera motiva el aprendizaje en forma afectiva. Se debe tener presente que los medios no tienen valor por sí mismo, son solo instrumentos importantes que la didáctica pone en mano de los maestros, dependiendo de su competencia, y su acercamiento de empleo, la eficacia de los mismos, la correcta y oportuna utilización de estos recursos didácticos que relieves su importancia por las ventajas que se ofrece.

Los materiales didácticos son importantes en la medida que:

- Enriquecen sus experiencias.
- Facilitan la adquisición y la fijación del aprendizaje.
- Motivan el aprendizaje significativo.
- Enriquecen el vocabulario.
- Estimulan la imaginación y la capacidad de abstracción del alumno.
- Plantean retos a la inteligencia e imaginación de los estudiantes.
- Estimulan las actividades de los alumnos, su participación activa.
- Facilita el desarrollo de capacidades y competencias.
- Establecen relaciones interactivas.
- Desarrolla el poder de apreciación de la belleza que nos ofrece la naturaleza y la identificación con su entorno o su entorno.
- Favorecen su comprensión y análisis de lo aprendido.
- Desarrolla su espíritu crítico y creativo.
- Permite cultivar el poder de observación, de expresión creadora y de comunicación.

## **2.12 EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE.**

De Faria (2006) indica que, la evaluación es una actividad sistemática y continua como el mismo proceso educativo, un subsistema integrado dentro del propio sistema de la enseñanza y tiene como misión especial recoger información fidedigna sobre el proceso en su conjunto para ayudar a mejorar el propio proceso, y dentro de él, los programas, las técnicas de aprendizaje, los recursos, los métodos y todos los elementos del proceso.

La evaluación es el proceso mediante el cual se emite una serie de juicios sobre la base de cierta información recibida; la medición es el proceso que proporciona

tal información y podríamos localizarla en un lugar subordinado y como sirviendo a los propósitos de la evaluación.

La evaluación es un proceso integral que permite valorar los resultados obtenidos en términos de los objetivos propuestos, acorde con los recursos utilizados y las condiciones existentes. Esto implica la obtención de informaciones que permitan la elaboración de juicios «válidos» acerca del alcance de determinado objetivo, de la eficiencia de un método y de las técnicas. Para el logro de esas informaciones la evaluación utiliza la medición, la cual garantiza datos más válidos y confiables en los cuales fundamentar los juicios.

La evaluación del aprendizaje es un proceso sistemático y permanente que comprende la búsqueda y obtención de información de diversas fuentes acerca de la calidad del desempeño, avance, rendimiento o logro del estudiante y de la calidad de los procesos empleados por el docente, la organización y análisis de la información a manera de diagnóstico, la determinación de su importancia y pertinencia de conformidad con los objetivos de formación que se esperan alcanzar, todo con el fin de tomar decisiones que orienten el aprendizaje y los esfuerzos de la gestión docente.

### 2.13 CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN.

- **Integral:** involucra las dimensiones intelectual, social, afectiva, motriz y axiológica del alumno; así como a los demás elementos y actores del proceso educativo, y las condiciones del entorno socio-económico y cultural que inciden en el aprendizaje.

- **Continua:** se realiza a lo largo del proceso educativo en sus distintos momentos: al inicio, durante y al final del mismo, de manera que los resultados de la evaluación no se conozcan sólo al final, sino durante todo el proceso.
- **Sistemática:** se organiza y desarrolla en etapas debidamente planificadas, en las que se formulan previamente los aprendizajes a evaluar y se utilizan técnicas e instrumentos válidos y confiables para la obtención de información pertinente y relevante sobre las necesidades y logros de los estudiantes. Sin embargo, esto no exime el recojo de información ocasional mediante técnicas no formales, como la observación casual o no planificada.
- **Participativa:** posibilita la intervención de los distintos actores en el proceso de evaluación, comprometiendo a los docentes, directores, estudiantes y padres de familia en el mejoramiento de los aprendizajes y logros de aprendizaje, a través de la autoevaluación, la coevaluación y heteroevaluación.
- **Flexible:** toma en cuenta las características del contexto donde se desarrolla el proceso educativo, las particularidades, necesidades, posibilidades e intereses de cada estudiante, así como sus diferentes ritmos y estilos de aprendizaje para la adecuación de las técnicas, instrumentos y procedimientos de evaluación, Casanova (2007).

### 2.13.1 Importancia de la evaluación.

Muñoz (1990), manifiesta que, la evaluación es uno de los elementos clave del proceso de enseñanza aprendizaje, por el volumen de información que facilita al profesor y por las consecuencias que tiene para el docente, el alumnado, el sistema educativo en que está integrado y la sociedad

Fernández y Gutiérrez (2005), menciona que, la evaluación tiene una función reguladora del aprendizaje, puesto que las decisiones que toman los estudiantes para gestionar el estudio están condicionadas por las demandas de la evaluación a las que tienen que enfrentarse.

Bhorques (2000) indica que, no es una simple actividad técnica, sino que constituye un elemento clave en la calidad de los aprendizajes, condicionando la profundidad y el nivel de los mismos, ya que “los estudiantes pueden, con dificultad, escapar de los efectos de una pobre enseñanza, pero no pueden escapar (por definición, si quieren licenciarse) de los efectos de una mala evaluación”.

Valdez (2004) atribuye que, de la evaluación, las concepciones que tienen los estudiantes sobre los métodos y el sistema de evaluación condicionan el aprendizaje.

Fernández (2005), indica que las diversas investigaciones han puesto de manifiesto que la práctica de la evaluación es disfuncional y desequilibrada en muchos aspectos, sólo se evalúa al alumno, sólo se evalúan los resultados y sólo los conocimientos.

Bhorques (2000), evalúa estereotipadamente, con instrumentos inadecuados y sin informar al alumnado de las condiciones de la evaluación. La evaluación es incoherente con el proceso de enseñanza-aprendizaje o independiente del mismo. Quizás, por ello, es el aspecto de la educación superior que más ansiedad produce entre los estudiantes y más inseguridad entre el profesorado. En definitiva, la innovación o reforma de las aproximaciones tradicionales de la evaluación de los aprendizajes ha sido escasa y lenta.

#### 2.14 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Clima Institucional.** Se considera al ambiente afectivo que interactúa en una institución educativa, en este caso en el Centro Educativo Secundario “José Carlos Mariátegui” de Ilave, durante un determinado contexto temporal.
- **Relaciones Humanas.** En la presente investigación es tomada como una actividad social inherente al proceso de las actividades educativas. Se refiere al fenómeno de la interacción entre dos o más personas, en términos afectivos, psicológicos, sentimentales, culturales y actitudinales, y cuyos resultados influyen directamente en el comportamiento que estos asumen en forma concreta, durante el cumplimiento de las labores educativas.
- **Actividades Educativas.** Son todas las acciones concretas que se realizan en un centro educativo para lograr los objetos educativos. Estas actividades son desde la planificación hasta la evaluación, pasando por la organización, la coordinación y la ejecución.

- **Desarrollo.** En la presente investigación, el termino desarrollo se utiliza como sinónimo de ejecución de las actividades educativas. Después de haberlas planificado, viene la ejecución de la misma, a esto se denomina desarrollo, lo cual, a su vez, significa la puesta en marcha de una serie de recursos, instrumentos y estrategias, para lograr determinados objetivos y metas.
- **Labor Pedagógica.** Son actividades relacionadas al trabajo educativo que cumple un docente, para satisfacer las necesidades de formación personal de los educandos, es decir, se debe tener en cuenta la relación alumno docente, contenidos de aprendizaje, estrategias de enseñanza y adecuada evaluación educativa Manual para el Docente, (2002).
- **Competencia.** Según Luthe (2006), es el conjunto de capacidades (saber, ser, saber hacer y saber pensar) y habilidades que los alumnos deben desarrollar, para ello deben ser organizadas en áreas y niveles en concordancia con las intenciones educativas como perfil del área, institución, sociedad.
- **Comunicación Organizacional.** Es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal. Tipos de equipos: Comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación diagonal.
- **Liderazgo.** "Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución

de uno o diversos objetivos específicos" Chiavenato (1993). El liderazgo consiste en influir en los demás para encaminar sus esfuerzos hacia el logro de una o más metas.

- **Motivación Laboral.** Almeyda (2001) "un motivo es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende".
  - La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación se consigue, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.
- **Desempeño Laboral.** Es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones.
- **Comunicación.** "Es acción comunicativa, para lograr el entendimiento recíproco entre los actores del proceso de comunicación, en el que se produce un saber común, validadas a través de las diferencias, el mutuo acuerdo y al intercambio recíproco".

- **Clima.** Bhorques (2000) indica el estilo, la personalidad, la imagen, representación construida a partir de la percepción que se tiene de la vida escolar, como: Actitudes de alumnos y adultos, momentos de entrada y salida de turnos, recepción y formas de tratamiento, criterios y normas adoptadas, sentimientos de pertenencia, estilo de vínculos, modo en que se adoptan las sanciones, grado de participación y apropiación de las decisiones.
- **Comunicación Interpersonal.** Es el “proceso a través del cual se transmite información entre dos o más personas para lo cual se requiere que el emisor codifique lo que quiere transmitir en un lenguaje que pueda ser descifrado y entendido por el receptor generando una respuesta de retroinformación que le indique al emisor en qué medida su mensaje ha sido bien comprendido”.

## 2.15 HIPÓTESIS

### 2.15.1 Hipótesis General

El clima institucional se relaciona directamente con el desempeño docente en la IES. “José Carlos Mariátegui” de la Ciudad de Ilave.

### 2.15.2 Hipótesis Específicas:

- El tipo de clima institucional que prevalece en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave es inadecuado y autoritario.

- El clima institucional influye de manera significativa en el desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave.
- El nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave es adecuado.

**2.16 SISTEMA DE VARIABLES**

- Variable Independiente: Clima Institucional
- Variable Dependiente: Desempeño Docente

**2.17 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.**

Vari ables	Dimensio nes	Indicadores	Escala de Valoración
Clim a	Relaciones humanas y clima institucional.	Propicia oportunidades en la construcción de un clima escolar democrático.	
		Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa.	
		Promueve el acceso a la información para cumplir con el trabajo.	
		En la institución educativa practican las relaciones interpersonales.	
		Fomenta la interacción de los trabajadores de la institución educativa.	
		Participa y aporta en la definición de los objetivos de la práctica de los valores institucionales.	
		Demuestra interés por el desarrollo de los proyectos de innovación y calidad de servicio educativo.	
		Comparte con las familias de los estudiantes, autoridades y la comunidad.	
		Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, con respeto, cooperación y otros.	
		La comunicación constante, honesta y verdadera sustituye el autoritarismo violencia y la imposición	
		Conoce y practica las normas de convivencia humana.	
		Desarrollan suficientes canales de comunicación.	
		La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna en forma adecuada.	

<b>Institucional</b>	Comunicación y clima institucional.	Interactúa con sus pares demostrando iniciativa para intercambiar experiencias.
		Promueve una convivencia basada en la autodisciplina del grupo para lograr el buen vivir.
		Propicia la práctica de la comunicación en castellano y en su lengua materna.
		Establece un adecuado diálogo profesional, basado en el respeto y la igualdad en la deliberación entre colegas
		Participa en forma activa en la gestión de la institución educativa respetando acuerdos y proponiendo mejoras.
	Satisfacción laboral y clima institucional.	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.
		Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.
		La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.
		Los trabajadores están comprometidos con la organización de la institución educativa.
		Propicia la capacitación necesaria para cumplir con el trabajo.
		Las diversas actividades que se ejecutan permiten aprender y desarrollarse en forma personal.
		Promueven el manejo sostenible de los recursos.
		Actúan con emprendimiento en el manejo de las tecnologías que le permite insertarse al mundo productivo.
	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.	
	Liderazgo y clima institucional	Demuestra capacidad para asumir y construir el liderazgo ante los demás en la institución educativa
		Existe buena administración de los recursos en la institución educativa.
		Comparte y reflexiona sobre la visión, misión y valores de la institución educativa.
		El director se interesa por el éxito de sus trabajadores.
		Participan en forma activa en la resolución de problemas de la institución educativa.
		Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente.
		Resuelve los conflictos a través del diálogo y busca soluciones razonables y pacíficas.
		Demuestra la capacidad proactiva en la institución educativa.
	Planificación curricular en el desempeño docente.	Realiza el diagnóstico escolar en su aula
		Participan en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional
Elabora programación curricular anual, de acuerdo a los intereses de los estudiantes.		
En la programación curricular anual consideran los contenidos del Proyecto Curricular Regional.		
Planifica la enseñanza – aprendizaje en dos lenguas		
Planifica los proyectos de aprendizaje		
Utiliza los módulos de aprendizaje		

<p><b>Desempeño Docente.</b></p>		Emplea las unidades de aprendizaje	
		Desarrolla los talleres de aprendizaje con planificación	
	<p>Estrategias didácticas en el desempeño docente.</p>		Aplica estrategias metodológicas adecuadas en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje
			Genera relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes
			Resuelve conflictos a través del diálogo, buscando soluciones.
			Organiza el aula en forma adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje
			Desarrolla estrategias pedagógicas que promueven el pensamiento crítico y creativo
			Tiene organizado los grupos de trabajo en aula
			Maneja estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes
			Promueve la ejecución de proyectos de investigación educacional, innovación pedagógica y de aprendizaje
			Participa en la construcción de un clima escolar favorable
		<p>Medios y materiales educativos en el desempeño docente.</p>	
			Durante desarrollo de las sesiones de aprendizaje emplea los medios y materiales didácticos.
			Crea y selecciona los medios y materiales educativos para cada contenido
			Uso de la biblioteca escolar para realizar trabajos de análisis de textos, estudio, solución de problemas y otros
			Facilita a todos los estudiantes el acceso y uso de tecnologías
			Propicia oportunidades en las que los estudiantes pueden trabajar juntas productivamente.
			Utiliza los diversos recursos materiales, humanos y espacios fuera del aula
			Promueve el uso del aula de innovación de la institución.
	<p>Evaluación de los aprendizajes en el desempeño docente</p>		Organiza espacios de aprendizaje donde los recursos y materiales sean accesibles y favorezcan a los aprendizajes.
			Planifica con anticipación las actividades de evaluación
			Propone criterios e indicadores para evaluar las competencias, capacidades, conocimientos y actitudes
			Utiliza métodos y técnicas de evaluación para verificar los logros de aprendizaje
			Aplica a los estudiantes, pruebas objetivas, escalas de observación, lista de control, cuestionarios y otros
			Elabora diversos instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes de sus estudiantes.
			Promueve la autoevaluación y coevaluación de los aprendizajes en sus estudiantes
			Comparte los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas.
		Comprende que la evaluación sirve para mejorar los aprendizajes y sus niveles de logro	

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGÍA

##### 3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

###### 3.1.1 Tipo y diseño de Investigación.

Casanova (2007) menciona que, el trabajo de investigación es de tipo correlacional, porque se ha relacionado dos variables como es el clima institucional y el desempeño docente de la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave. Además, la información se analizó mediante tabla de frecuencia para interpretar proporcionalmente para cada una de las categorías de opiniones; y la relación de las dos variables fue para determinar el grado de asociación negativa ó positiva moderada ó alta entre las variables.

Este diseño viene representado por:

	$O_1$
$M_1$	$r$
	$O_2$

Donde:

M = Muestra

O = Observación de las variables.

r = Relación

### 3.2 TAMAÑO DE MUESTRA PARA LA INVESTIGACIÓN

Para la investigación se ha conformado con el total de los docentes que trabajan en la I.E.S. "José Carlos Mariátegui" de la ciudad de Ilave.

**Cuadro 1.** Distribución del tamaño muestral para la investigación.

N° de Docentes	Clima institucional (X)	Desempeño docente (Y)	Frecuencia de sexo (Fi)
30	Buen clima	Planificación curricular	60 % varones 40 % mujeres
30	Comunicación	Uso de estrategias didácticas	60 % varones 40 % mujeres
30	Situación laboral	Uso de medios y materiales	60 % varones 40 % mujeres
30	Liderazgo	Evaluación de aprendizaje	60 % varones 40 % mujeres

Fuente: La Institución Educativa Secundaria José Carlos Mariátegui.

Donde:

X = Variable independiente

Y = Variables dependiente

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.3.1 Técnicas

- Observación sistemática directa: Se ha empleado esta técnica para observar el proceso en la elaboración de los proyectos.
- Observación sistemática indirecta: Utilizando esta técnica se analizó y se interpretó los niveles de formación especializada.

- La encuesta: Es una técnica que se ha utilizado para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas para obtener respuestas de los docentes que están en investigación.

### 3.3.2 Instrumentos

- Entrevista estructurada: Con esta técnica se estudió las variables, para el ello se ha elaborado instrumentos validados con especialistas en el tema.
- Entrevista no estructurada: Es muy importante y necesario las entrevistas no previstas.
- La encuesta: Este instrumento se ha empleado como componente de la entrevista, para conocer la opinión de los docentes acerca de las variables en estudio como es el clima organizacional y el desempeño docente que se obtuvieron de los directivos de esta institución educativa.

### 3.4 PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS.

Los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación son sistematizados de la siguiente manera:

- Logrado la recolección de los datos, se procede a revisarlas.
- Clasificación y codificación de los datos.
- Ordenamiento y tabulación de los datos obtenidos.
- Se procedió a elaborar las tablas de distribución de frecuencias o porcentual y las figuras estadísticas.
- Los datos procesados en tablas se han sometido a la prueba estadística de Ji cuadrada para su análisis respectivo.

- Y finalmente, la interpretación de los resultados con respecto a la categoría de opiniones relacionándolo a la proporcionalidad.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 CLIMA INSTITUCIONAL

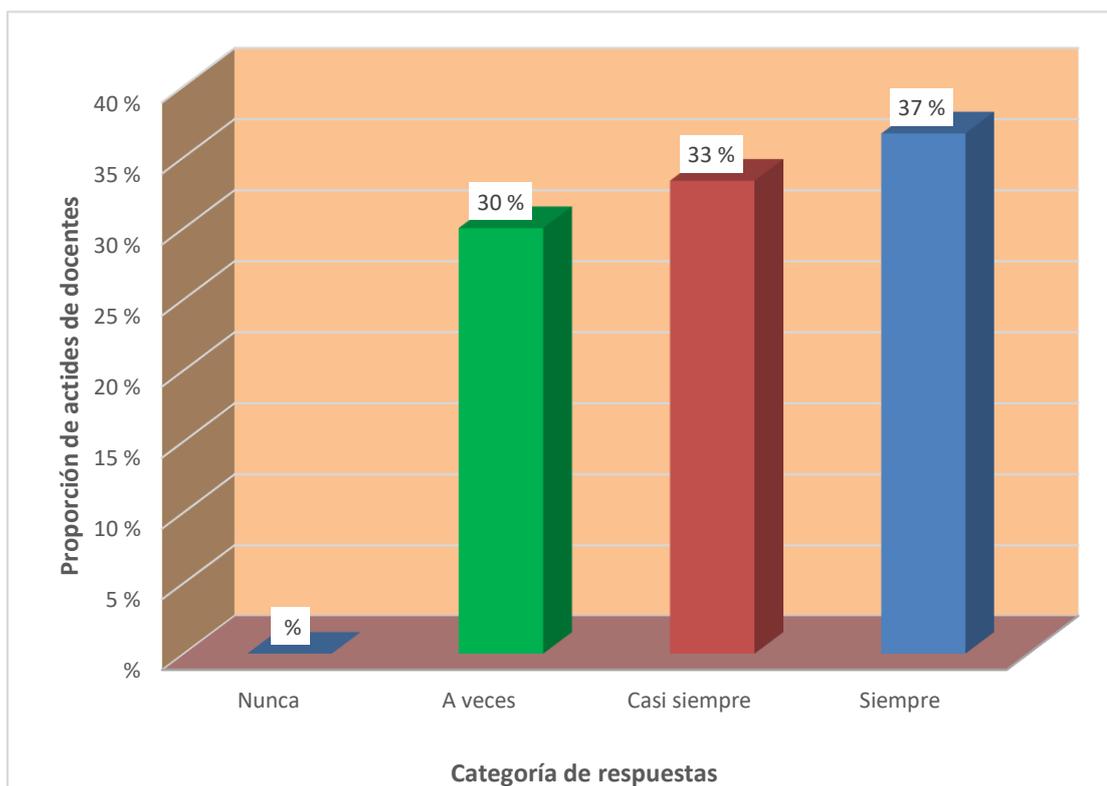
El clima institucional es el conjunto de características permanentes que describen una organización. Es la percepción del sistema institucional junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, cualidades, creencias, valores y motivaciones de las personas que laboran en una organización, lo que implican las percepciones de los trabajadores García (2008). Esta investigación ha sido realizada con el propósito de discutir el clima organizacional y las principales temáticas que los sustentan en el contexto de los cambios organizacionales.

**Cuadro 2.** Frecuencia de Docentes que propicia un buen Clima Institucional.

Categoría	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Nunca	00	00.0
A veces	09	30.0
Casi siempre	10	33.0
Siempre	11	37.0
<b>Total</b>	30	100%

( $P \leq 0.05$ )

Fuente: Encuesta de docentes que propicia un buen Clima Institucional.



**Figura 1.** Frecuencia de Docentes con buen clima Institucional IES José Carlos Mariátegui

El cuadro 2 y en la figura 1, observamos frecuencia de docentes que propicia un buen clima institucional en la IES José Carlos Mariátegui -llave; en donde, de un total de 30 docentes, 09, 10 y 11 que representan el 30, 33 y 37 % de los docentes encuestados opinan que **A veces, Casi siempre y Siempre** practican las buenas relaciones humanas en la Institución Educativa, respectivamente ( $P \leq 0.05$ ); lo cual indica, que esta práctica de buen clima organizacional muestra diferencia significativa en el grupo de docentes en estudio; y este resultado influye directamente al desempeño docente con su variable enseñanza-aprendizaje.

Estos resultados reflejan que la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de llave, apuestan en que se practiquen las buenas relaciones humanas; esta es corroborado por Charaja (2008). Lo que interesa es la explicación de las relaciones humanas

como proceso de interacción entre dos o más personas, considerando sus fundamentos y principios. La importancia de las relaciones humanas (RR.HH.) radica en su papel de condicionamiento imperceptible, muchas veces, del buen clima institucional en todo centro educativo.

Por su parte Brunet (2011) manifiesta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

No obstante que, Zuluaga y Giraldo (2001) indica que la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Desde esta perspectiva, Valls (2006), sugiere que para lograr excelentes relaciones interpersonales se debe buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar discusiones. Todo ello es contradictorio con lo señalado por Fernández y Gutiérrez (2005), quienes explican que el clima participativo “tiende a asociarse con organizaciones favorecedoras de la interacción, la autonomía y la participación, lo que las hace normalmente más flexibles y sensibles al cambio”. En el caso que, el director como líder, requiere seguir una administración más participativa para obtener ideas, el cual se logra al hacer participar a los docentes en la institución de los objetivos y la solución de los problemas, de seguir esta

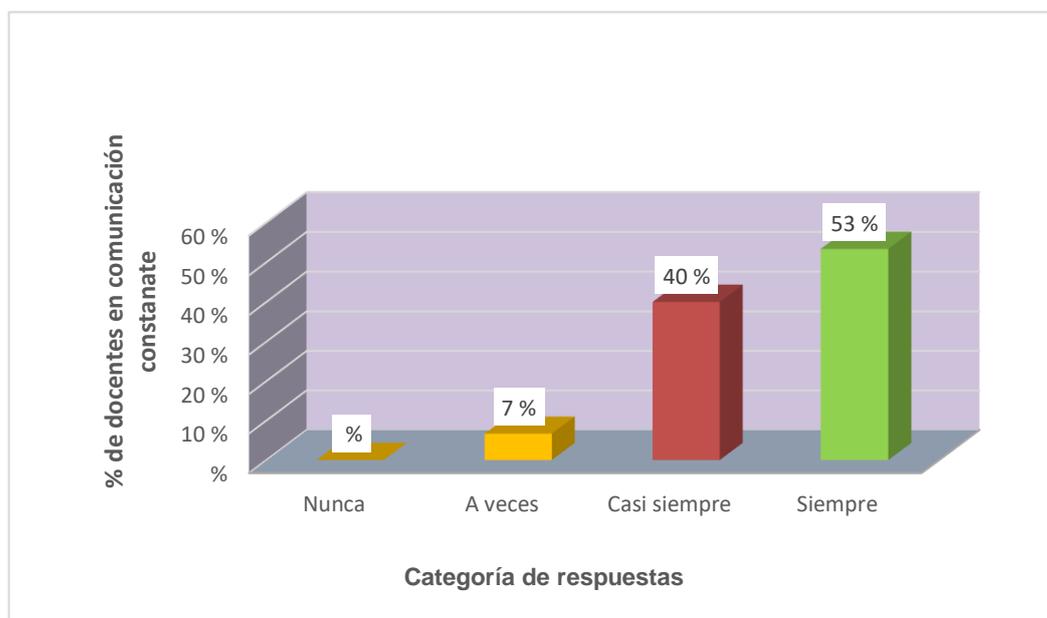
práctica gerencial es más fácil ganar más experiencia y competencia en el trabajo. Además, coadyuva Frías (2003) proponen desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

**Cuadro 3.** Frecuencia de Docentes con Comunicación Constante en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.

Categoría	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Nunca	00	0.0
A veces	02	7.0
Casi siempre	12	40.0
Siempre	16	53.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

( $P \leq 0.01$ )

Fuente: Frecuencia de Docentes con Comunicación Constante en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.



**Figura 2.** Frecuencia de Docentes con Comunicación Constante en la IES José Carlos Mariátegui Ilave,

El cuadro 3, y la figura 2 muestra la frecuencia de docentes que practican la variable comunicación constante en la IES José Carlos Mariátegui de Ilave; en el cual, encontramos el Clima Institucional en su dimensión Comunicación, los siguientes resultados; de un total de 30 docentes, 02, 12 y 16 que representan el 7, 40 y 53 % de los docentes encuestados opinan que **A veces, Casi siempre y Siempre** practican la comunicación constante dentro de la organización educativa ( $P \leq 0.01$ ); lo que indica, que la comunicación que se práctica influye en buen rendimiento del personal docente clima organizacional y según las respuestas, expresadas se encontró diferencias altamente significativas entre las categorías de opiniones del grupo de docentes estudiados.

Estos resultados encontrados que la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, demuestran la práctica de una buena comunicación, a esto coadyuva Farfán (2006) manifestando que la comunicación consiste en las buenas ganas que cada quien debe poner de manifiesto en la labor educativa, la misma que puede ser entre los trabajadores de un centro educativo generalmente de forma oral y directa. Solo en los casos de la comunicación administrativa, es decir, en los casos en que las autoridades deben ejercer sus funciones o en los casos en que los profesores deben informar sobre sus labores, el mismo que se hace por medios de documentos escritos. Además, Valdez (2004), expresa que “cuando un docente vive su diaria tarea como una capacidad que le obliga a un servicio, está no sólo ayudando a adquirir conocimientos y destrezas, sino que está dando sentido a su misión, está educando, está ayudando a ser”. Si la comunicación es negativa y es necesario que se trabaje en pro de implementar un flujo de comunicación efectivo, ya que según Chiavenato (2009), la buena comunicación

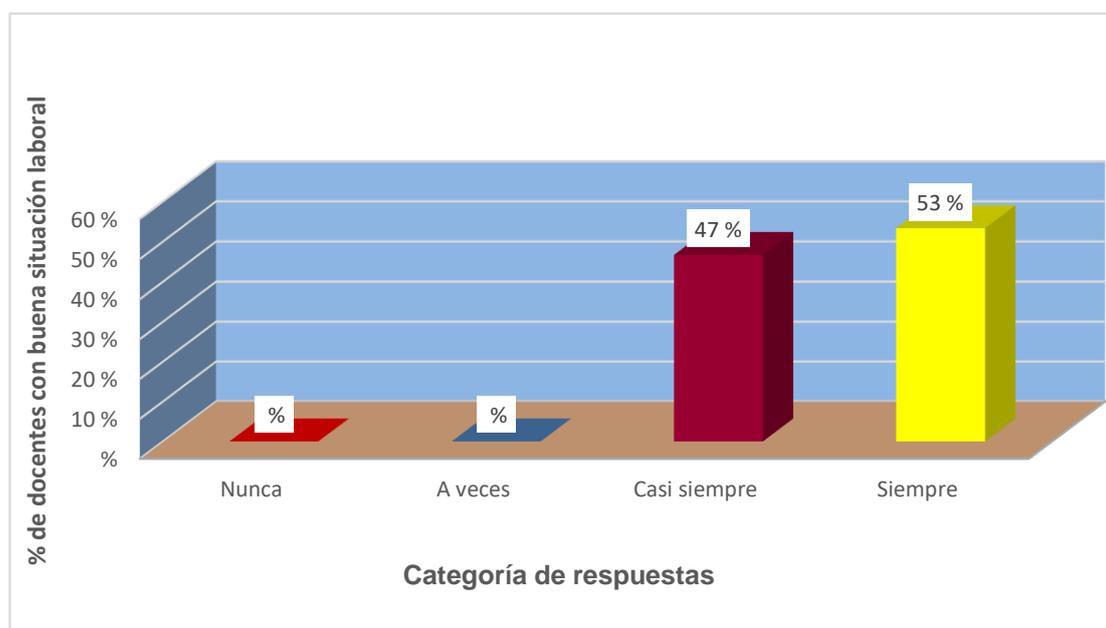
garantiza la participación de las personas de los niveles inferiores en la solución de los problemas de la institución, incentiva la franqueza y la confianza entre los grupos de las instituciones, y proporciona la información, así como la comprensión necesaria en la actividad de las personas.

**Cuadro 4.** Frecuencia de Docentes con buena situación laboral en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.

Categoría	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Nunca	00	0.0
A veces	0	0.0
Casi siempre	14	47.0
Siempre	16	53.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

( $P \leq 0.01$ )

Fuente: Encuesta de Docentes con buena situación laboral en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.



**Figura 3.** Frecuencia de docentes con buena situación laboral en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.

El cuadro 4, y figura 3, observamos la frecuencia de docentes que poseen una buena situación laboral en la IES José Carlos Mariátegui de Ilave; en donde el 47 y 53 % de un total de 30 docentes respondieron **Casi siempre y Siempre**, respectivamente; expresaron que tienen buena situación laboral dentro de la organización ( $P \leq 0.01$ ); lo cual está relacionado directamente con un buen desempeño laboral y observamos que entre categorías de respuestas se encontró diferencias altamente significativas en el grupo de docentes encuestados.

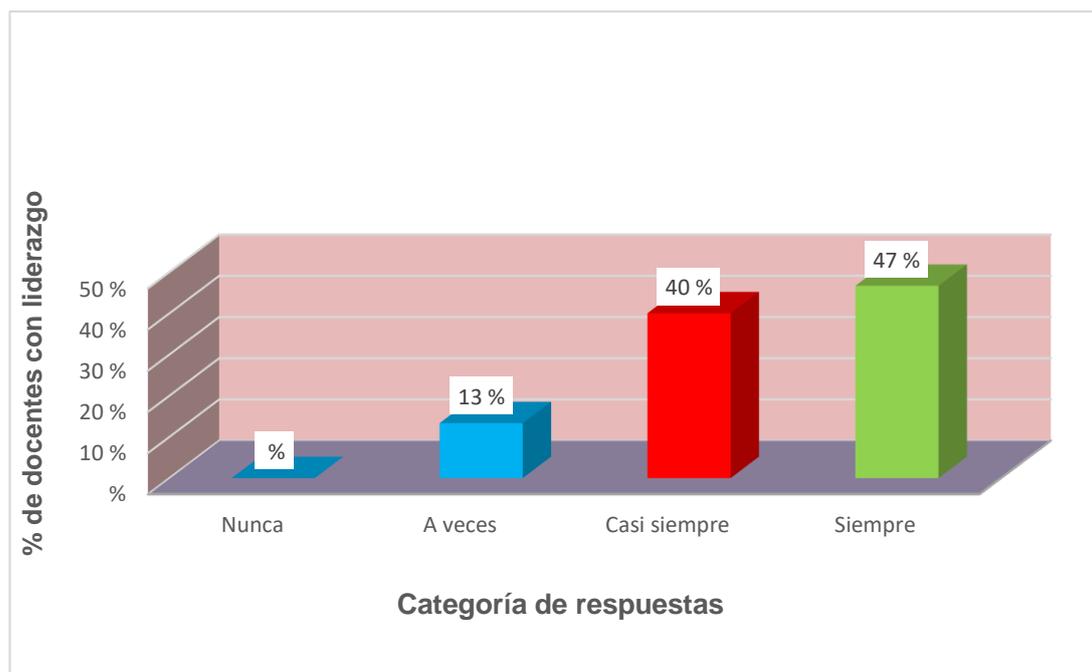
Estos resultados alcanzados reflejan que, la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, consideran que la situación laboral es importante para un clima institucional favorable; según Segura (2003), establece que es importante la situación laboral como trabajo en equipo, con un ambiente físico adecuado y las buenas relaciones de armonía, ya que estos factores deben favorecer a impulsar nuevos retos al docente, todo ello mediante dinámicas de integración, considerando la opinión de los docentes, con el objetivo de elevar el desempeño del profesional de la docencia, debido que este es una estrategia que según Chiavenato (2007), indica que, “opera mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo”.

**Cuadro 5.** Frecuencia de Docentes con Liderazgo en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.

Categoría	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Nunca	00	0.0
A veces	04	13.0
Casi siempre	12	40.0
Siempre	14	47.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

( $P \leq 0.01$ )

Fuente: Encuesta de Docentes con Liderazgo en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.



**Figura 4.** Frecuencia de docentes con liderazgo en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave

El cuadro 5 y figura 4, evidencia la frecuencia de docentes que practican la variable liderazgo en la organización José Carlos Mariátegui de Ilave; en el cual, de un total de 30 docentes, 02, 12 y 14 que representan el 13, 40 y 47 % de los docentes encuestados opinan que **A veces, Casi siempre y Siempre** practican esa cualidad de liderazgo dentro de la organización educativa ( $P \leq 0.01$ ); lo que indica, que la variable cualitativo liderazgo que sí influye en buen rendimiento del personal docente y según las categorías de respuestas se encontró diferencias altamente significativas en el grupo de docentes encuestados.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los docentes de la Institución consideran que el liderazgo es muy importante para relacionar con el desempeño de los docentes. A esto Fernández y Gutiérrez (2005). han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores

organizativos. El modelo que, actualmente es más aceptado para la explicación del clima institucional, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. No obstante que, estos resultados medianamente se corresponden con lo expuesto con Chiavenato (2001) quien plantea que el clima laboral depende del estilo de liderazgo que asuma el director y de su relación con el personal docente, lo cual permite trabajar en un ambiente sano, entusiasta y dinámico. Difícilmente, se podrá generar un clima organizacional propicio para las actividades académicas y administrativas si el personal docente no ve en el director un verdadero líder que transfiera responsabilidades al personal docente, estimule el trabajo y la toma de decisiones cooperativas, logrando la participación de todos los miembros del plantel; sobre ello De Faria (2006), manifiesta que, el liderazgo “maximiza la implicación de todos en la tarea, el problema a resolver, y permite la coparticipación más activa y más responsable”.

#### **4.2 DESEMPEÑO DOCENTE**

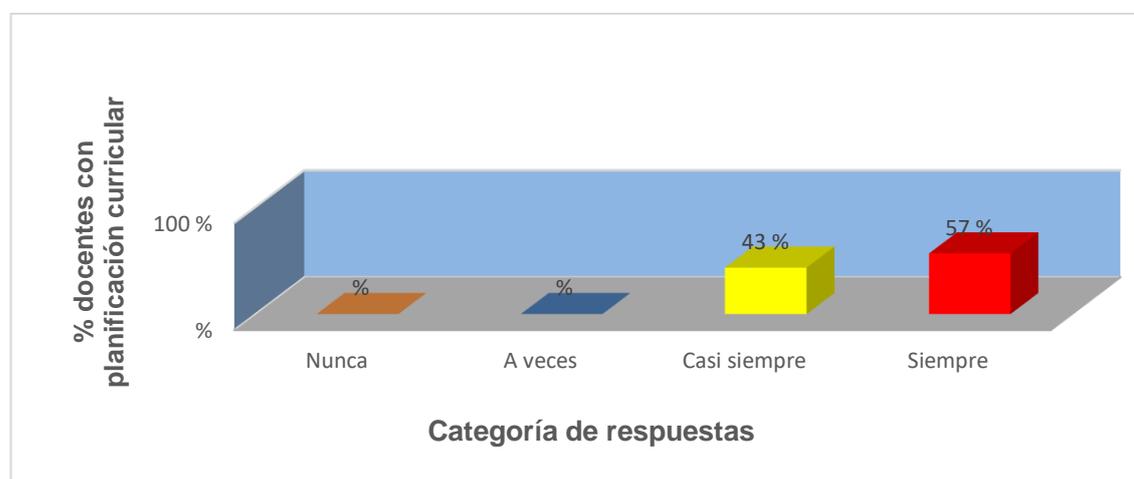
La labor docente es una responsabilidad muy delicada, ya que de ello depende la formación de los futuros conductores de nuestra sociedad, en tal sentido quienes tienen este encargo, deben estar bien capacitados en cada una de las funciones que les toca desempeñar (Segura, 2003).

**Cuadro 6.** Frecuencia de Docentes con Planificación Curricular en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.

Categoría	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Nunca	00	00
A veces	00	00
Casi siempre	13	43
Siempre	17	57
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

( $P \leq 0.01$ )

Fuente: Encuesta de Docentes con Planificación Curricular en la IES José Carlos Mariátegui – Ilave.



**Figura 5.** Frecuencia de docentes con planificación curricular en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave

El cuadro 6 y figura 5, se observa la frecuencia de docentes que realizan la planificación curricular como desempeño docente en la IES José Carlos Mariátegui de Ilave; en donde, encontramos que el 47 y 53 % de un total de 30 docentes encuestados responden **Casi siempre y Siempre** elaboran esta actividad de planificación curricular, dentro de la organización educativa ( $P \leq 0.01$ ); lo que indica, que la categoría de respuestas muestran diferencias altamente significativas en el grupo de docentes estudiados; ya que ningún

docente opina que **Nunca y A veces** realizan planificación curricular, según reportes de las fichas del desempeño docente.

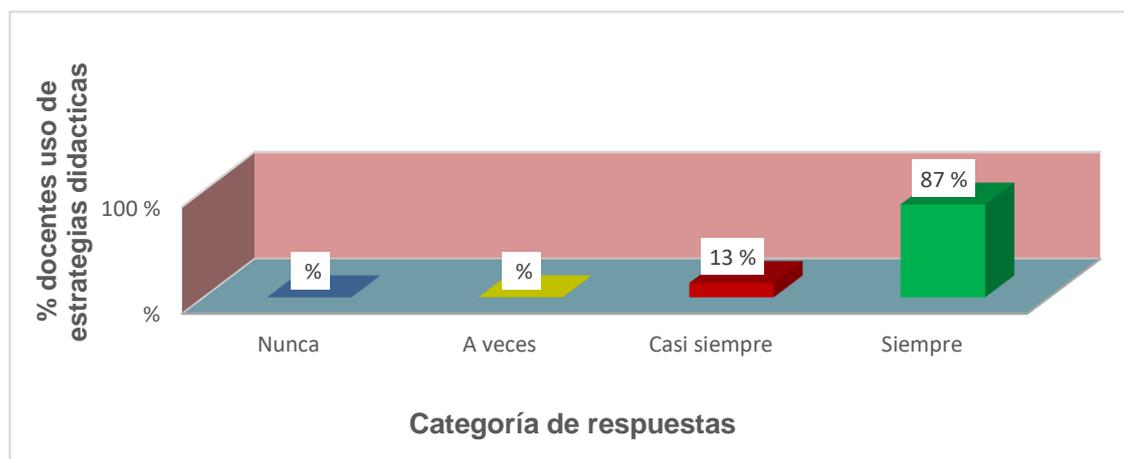
Los resultados de la variable dependiente, demuestran que la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, consideran a los estudiantes en la elaboración del documento de Programación curricular. Este desempeño, contribuye a las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Cabe resaltar que, este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha percibido el clima institucional por el individuo y/o docente. Desde esta perspectiva, Valls (2006), sugiere que para lograr excelentes relaciones interpersonales se debe buscar un trato persona a persona, encontrar lo que se tiene en común, librarse de prejuicios, valorar la integridad de otras personas, ponerse en la piel de los demás ante una agresión, procurar aclarar las cosas y evitar discusiones.

**Cuadro 7.** Frecuencia de Docentes con el uso de Estrategias Didácticas en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave.

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia (N°)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Nunca	00	0.0
A veces	00	0.0
Casi siempre	04	13.0
Siempre	26	87.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

( $P \leq 0.01$ )

Fuente: Encuesta de Docentes con el uso de Estrategias Didácticas en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave



**Figura 6.** Frecuencia de docentes con el uso de estrategias didácticas en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave

El cuadro 7 y figura 6, se observa la frecuencia de docentes que considera el uso de estrategias didácticas en la labor de enseñanza-aprendizaje como desempeño docente en la IES José Carlos Mariátegui de Ilave; en la cual, refleja que, el 13 y 87 % de un total de 30 docentes encuestados responden **Casi siempre y Siempre** utilizan las estrategias didácticas, dentro de la organización educativa ( $P \leq 0.01$ ); lo que indica, que la categoría de respuestas muestran diferencias altamente significativas en el grupo de docentes encuestados; ya que ningún docente aparece que **Nunca (0 %) y A veces (0 %)** utilizan estrategias didácticas, según reportes de las fichas del desempeño docente.

Los resultados sobre el desempeño docente en su dimensión uso de estrategias didácticas utilizadas por el docente, reportada en 26 docentes que representan el 87% de los encuestados opinan que **siempre** utilizan diversas estrategias didácticas para el proceso de enseñanza – aprendizaje buscando promover el pensamiento crítico y creativo en los estudiantes para lograr un aprendizaje significativo. Mientras que, solamente 04 docentes que representan el 13% de los encuestados opinan que **casi siempre** utilizan diversas estrategias didácticas para el proceso de enseñanza. Estos resultados evidencian que la

mayoría de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, utilizan diversas estrategias didácticas para el logro de un aprendizaje significativo. Los resultados evidenciados convergen con lo expuesto con Luthe (2006), que es “un proceso continuo de decisiones presentes, orientadas al futuro, analizando diferentes escenarios posibles, evaluando el riesgo y las implicaciones en cada una de dichos escenarios, estableciendo diferentes estrategias y seleccionando la más adecuada para lograr el fin deseado.

**Cuadro 8.** Frecuencia de Docentes con el uso de medios y materiales en la IES José Carlos Mariátegui -Ilave.

Categoría	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Nunca	00	0.0
A veces	01	0.3
Casi siempre	05	17.0
Siempre	24	80.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

(P≤0.01)

Fuente: Encuesta de Docentes con el uso de medios y materiales en la IES José Carlos Mariátegui -Ilave.



**Figura 7.** Frecuencia de docentes con el uso de medios y materiales en la IES José Carlos Mariátegui -Ilave.

El cuadro 8 y figura 7, evidencia la frecuencia de docentes que practican el uso de medios y materiales como desempeño docente en la IES José Carlos Mariátegui de Ilave; en donde, encontramos que el 3, 17 y 80 % de un total de 30 docentes encuestados responden **A veces, Casi siempre y Siempre** consideran el uso de medios y materiales en la variable aprendizaje durante el proceso del binomio docente – alumno, dentro de la organización educativa ( $P \leq 0.01$ ); lo que indica, que la categoría de respuestas muestran diferencias altamente significativas en el grupo de docentes que fueron sometidos en el estudio; ya que ningún docente opina que **Nunca** utilizó medios y materiales, según reportes de las fichas del desempeño docente; lo que nos permite concluir que la mayoría de los docentes cumplen con este desempeño.

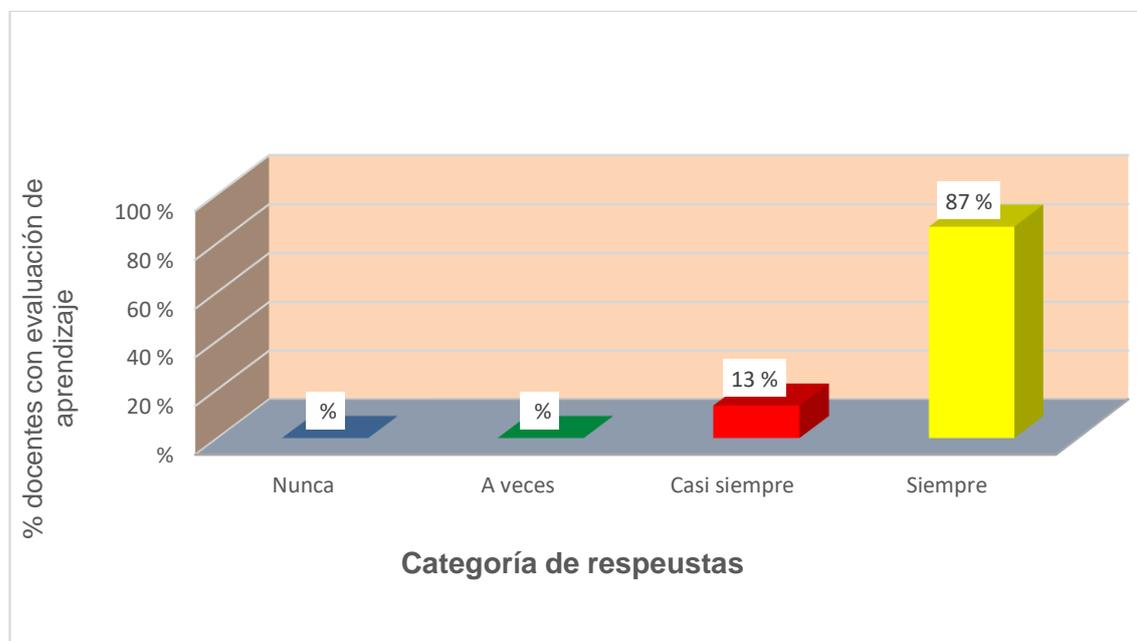
Estos resultados de esta variable, resalta el uso de la biblioteca escolar, así como el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) que favorezcan a los aprendizajes. Al respecto Robbins y DeCenzo (2008), señalan que las habilidades tecnológicas son las herramientas, procedimientos y técnicas que son únicas para su situación especializada. De allí que, las habilidades tecnológicas del docente están representadas por los conocimientos básicos acerca de sistemas que utiliza o puede utilizar para facilitar experiencias significativas de aprendizaje, para ello, es necesario que domine el uso de las computadoras, la red Internet, herramientas ofimáticas y recursos interactivos y multimediales, además, del tradicional uso de la tiza o marcador y el pizarrón.

**Cuadro 9.** Frecuencia de docentes con la evaluación de los aprendizajes en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave.

Categoría	Frecuencia (N°)	Porcentaje (%)
Nunca	00	0.0
A veces	00	0.0
Casi siempre	04	13.0
Siempre	26	87.0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>

(P≤0.01)

Fuente: Encuesta de docentes con la evaluación de los aprendizajes en la IES José Carlos Mariátegui - Ilave.



**Figura 8.** Frecuencia de docentes con la evaluación de los aprendizajes en la IES José Carlos Mariátegui –Ilave.

El cuadro 9 y figura 8, observamos la frecuencia de docentes que realizan la evaluación de los aprendizajes como desempeño docente en la IES José Carlos Mariátegui de Ilave; en el cual refleja que el 13 y 87 % de un total de 30 docentes encuestados respondieron **Casi siempre y Siempre** consideran la variable dependiente evaluación del aprendizaje durante el proceso del binomio docente

– alumno, dentro de la organización educativa ( $P \leq 0.01$ ); lo que indica, que la categoría de respuestas muestran diferencias altamente significativas en el grupo de docentes que fueron sometidos al estudio; ya que ningún docente manifiesta que **Nunca y A veces** evalúa los aprendizajes, según reportes de las fichas del desempeño docente; lo que nos permite concluir que la mayoría de los docentes cumplen con este desempeño, debido a que el producto aprendizaje debe reflejar en el estudiante para ser promovido a siguiente grado.

Estos resultados demuestran que la mayoría de los docentes de la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, planifican con anticipación las actividades de evaluación propiciando la coevaluación de aprendizajes en sus estudiantes; del mismo modo utilizan diversas técnicas de evaluación, elaborando diversos instrumentos para evaluar capacidades, conocimientos y actitudes, comunicando en su debida oportunidad las calificaciones de las evaluaciones.

### 4.3 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

#### 4.3.1 Hipótesis nula

No existe relación directa positiva y significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en la IES. “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave.

#### 4.3.2 Hipótesis alternativa

Si existe relación directa positiva y significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en la IES. “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave.

**4.3.3 Nivel de significancia.**

$$\alpha=0.05$$

**4.3.4 Coeficiente de correlación**

El coeficiente de correlación estadística está representado por la correlación de Pearson, mediante la fórmula que nos permite determinar el nivel de relación que se dan entre dos variables:

Formula:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

**Cuadro 10.** Grado de relación entre las variables de estudio.

		CLIMA INSTITUCIONAL	MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE
CLIMA INSTITUCIONAL	Correlación de Pearson	1	,799**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE	Correlación de Pearson	,799**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

**4.3.5 Esquema de la prueba**

$$gl= N^{\circ} \text{ filas} - 1 \rightarrow 4 - 1 = 3$$

$$gl= 3$$

$$\text{Valor crítico (t de tabla)} = t_{(0.05,3)} = 7.81.$$

Distribución de la prueba chi cuadrada

$X^2 = 10.26, 23.8, 30.26, 17.46, 31.07, 62.26$  y  $50.26$

$(P \leq 0.05)$  y  $(P \leq 0.01)$

#### 4.3.6 Decisión estadística

Los datos discretos de las variables clima institucional y el desempeño laboral fueron analizados mediante la prueba estadística de Ji – cuadrada utilizando el Software S.P.S.S. Versión 9.1., y la fórmula es el siguiente:

$$x^2 \text{ calculada} = \sum_{i=1}^k \frac{(o_i - E_i)^2}{E_i}$$

Dónde:

$X_c^2$ = Valor de Chi cuadrado

$O_{ij}$ = Frecuencia observada de las respuestas de los docentes

$E_{ij}$ = Frecuencia esperada de las respuestas de los docentes

#### 4.3.7 Conclusión estadística

Se concluye que existe una relación directa positiva y significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en la IES. “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave.

Se encontró una amplia variabilidad sobre las prácticas de las dimensiones de clima institucional y en el desempeño docente, según

resultados a la prueba estadística de Ji – cuadrada con un grado de confiabilidad al 95 y 99 % ( $P \leq 0.05$ ) y ( $P \leq 0.01$ ).

## CONCLUSIONES

- Las dimensiones del tipo de clima institucional en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, fueron practicadas como la comunicación constante, la buena situación laboral y el liderazgo con respuestas en la categoría de opiniones de parte de los docentes de **casi siempre y siempre** con 80 a 90 % en forma adecuada.
- El nivel de desempeño docente en la Institución Educativa Secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, en las dimensiones de planificación curricular, uso de estrategias didácticas, uso de medios y materiales, y evaluación correspondiente, que las categorías de respuestas en su mayoría se ubican **casi siempre y siempre** que reflejan el 87 % de prácticas de buen desempeño docente.
- El clima institucional se relaciona directamente con el desempeño docente en la IES. “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave, con una correlación de 0.79 que es positiva y alta y coeficiente de determinación de 62.41 %, lo que nos indica que, el desempeño se practica por influencia del clima institucional.

## RECOMENDACIONES

- Los directivos de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Provincia de El Collao llave, deben planificar e implementar eventos de capacitación sobre el clima institucional y el desempeño docente en forma permanente, a fin de que se propicie buenas relaciones interpersonales las mismas que puedan reflejar en adecuados desempeños del docente y estas a su vez sean evidenciadas en la mejora de la calidad de los aprendizajes.
- Compartir los resultados de esta investigación con la población objeto de estudio para seguir las mejoras en la relación clima institucional y el desempeño del docente, y asumir la responsabilidad de mejorar las relaciones interpersonales, mostrar apoyo en las actividades que realizan, hacer críticas constructivas, fomentar la armonía en las actividades escolares.
- Realizar investigaciones en áreas rurales sobre la relación el clima institucional y el desempeño docente con el fin de internalizar las dimensiones de cada factor para alcanzar logros positivos en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

## BIBLIOGRAFÍA

- Almeyda Sáenz, O. (2001). *Tecnología Educativa en el Nuevo Enfoque Pedagógico*. Lima, Perú: JC.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. 1-2, (9). pp. 123-133.
- Anyarin Infante, T. (2000). *Las Relaciones Humanas*. Lima, Perú: TAISA.
- Asencios Muñoz, I. y Fernández Díaz, M. J. y (1989). *Clima Organizacional*. Departamento de ~métodos de investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad Complutense de Madrid. Lima, Perú: CISE-P.U.C.
- Bhorques, K. (2000). *Estrategias Cognitivas y Métodos Activos*. Lima, Perú: Edit. Abedul.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Casanova, M. A. (2007). *Manual de Evaluación Educativa* (Novena ed.) Madrid, España : La Muralla, S. A.
- Castañeda Yáñez, M. (1979). *Los Medios de Comunicación y la Tecnología Educativa*. México: Trillas.

- Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) *El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas*. México.
- Charaja Cutipa, F. (2000). *Administración Educativa*. Puno, Perú: El Altiplano S.R.Ltda.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Bogotá: Mc Graw Hill. Interamericana, S.A.
- De Faría, F. (2006). *Desarrollo Organizacional: Un enfoque integral*. México. Limusa.
- Díaz Barriga, F. y Hernández Rojas, G. (2000). *Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo*. Bogotá: Mc Graw Hill. Interamericana, S.A.
- Farfán Oyarce, O. (1998). *Administración de la Educación*. Lima: Supergráfica.
- Farjat, L. (1998) *Gestión Educativa Institucional*. Buenos Aires: Italgraf
- Fernández, M. y Gutiérrez, M. (2005). *Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario*. Universidad Internacional de Andalucía. España: Ediciones AKAL.
- Flores, G. J (1992). *El Comportamiento Humano en las Organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Frías Díaz, D. A. (2003). *Clima Organizacional entre grupos de docente secundarios de la UGEL. Lima Metropolitana*. (Tesis). Universidad Peruana San Martín de Porres. Lima, Perú.

- García, C. J. (2008). *Relación entre la Ejecución Curricular y el Desempeño docente en estudiantes de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal* (Tesis no publicada). Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima, Perú.
- González, G. (2004). *Evaluación del Clima Escolar como Factor de Calidad*. Madrid: La muralla.
- Hernández, R. (2001). *Metodología de la investigación*. Prentice Hall, México.
- Hidalgo Mattos, B. (2000). *Nuevas Estrategias para facilitar Aprendizajes Significativos*. Lima, Perú: Edic. INADEP.
- Luthe, R. (2006). *El Líder. Cómo formar al líder del siglo XXI*. México: Trillas.
- Martín Bris, M. (1999). *Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden*. (Segunda Ed.) España, Madrid.
- Martínez, J. (2011). *Lenguaje y comunicación. Lengua Castellana y Literatura* (Akal edición). Madrid: Akal Sociedad Anónima.
- Mateo, J. (2005). *La evaluación educativa, su práctica y otras metáforas*. Barcelona, España: Horsori.
- Milla, I. A. (2008). *El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del 4º grado de Educación Secundaria de la I.E. N° 7096 Príncipe de Asturias* (Tesis No publicada). Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Lima, Perú.
- Ministerio de Educación (2002). *Manual para el docente DGEPS*. Lima, Perú: MEDUC.
- Montenegro, A. (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

- Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo* (Tesis doctoral inédita) Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- Núñez, R. F. (2006). *Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco – 2006* (Tesis de maestría en Educación no publicada). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Peiro, J. M. (2006). Cultura y cambio organizacional”. *Revista de Psicología. UNM “San Marcos*. III,(4). Lima, Perú.
- Pintado, E. (2007.) *Comportamiento Organizacional*. Lima: Arconde S. R. L.
- Robbins, S., y Decenzo, D. (2008). *Supervisión*. México: Perason Pretince Hall.
- Robbins, S.P. (1998). *Comportamiento Organizacional* (Octava ed.). México: Prentice Hall.
- Tierno, H. B. (1999). *Educación en valores*. Lima: Edit. San Marcos.
- Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. Cuba: Editorial pueblo y educación.
- Valls, A. (2006). *Las 12 Habilidades Directivas Clave*. España: Gestión 2000.
- Viñas, J. (2004). *Conflictos en los Centros Educativos*. España: GRAO.
- Luengo Cruz, Y. C. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* (Tesis de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas.) Universidad de Zulia. Facultad de Humanidades y Educación División de Estudios para Graduados. Venezuela.

Zuluaga, M. y Giraldo, G. (2001). *Clima Organizacional. Departamento*

*Administrativo de la Función Pública*. Recuperado en:

[http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20A](http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf)

[mbiente%20de %20Control/Clima%20Organizacional.pdf](http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf)



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Formato de encuesta para la investigación en la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” de llave, sobre clima institucional.

**DATOS GENERALES**

Especialidad: ..... Grado Académico.....

Sexo: Masculino..... Femenino..... Tiempo de Servicios.....años

Nombrado:.....Contratado.....

**INTRODUCCIÓN**

Estimado DOCENTE, el presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción del CLIMA institucional. A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

**INDICACIONES.**

Al responder cada uno de los ítems marcará con una **X** solo una de las alternativas propuestas. Los ítems se han obtenido de acuerdo a las variables de estudio.

Nunca 1      A veces 2      Casi siempre 3      Siempre 4

<b>RELACIONES HUMANAS Y CLIMA INSTITUCIONAL</b>	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Propicia oportunidades en la construcción de un clima escolar democrático.				
2. Se siente comprometido con el éxito de la institución educativa.				
3. Promueve el acceso a la información para cumplir con el trabajo con responsabilidad.				
4. En la institución educativa practican las relaciones interpersonales adecuadas				
5. Fomenta la interacción de los trabajadores de la institución educativa en forma positiva.				
6. Participa y aporta en la definición de los objetivos de la práctica de los valores institucionales.				
7. Demuestra interés por el desarrollo de los proyectos de innovación y calidad de servicio educativo.				
8. Comparte experiencias y otras con las familias de los estudiantes, autoridades y la comunidad.				
9. Promueve un ambiente acogedor de la diversidad, con respeto, cooperación y otros.				

<b>COMUNICACIÓN Y CLIMA INSTITUCIONAL</b>	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10. La comunicación constante, honesta y verdadera sustituye el autoritarismo violencia y la imposición.				
11. Conoce y practica las normas de convivencia humana				
12. Desarrollan suficientes canales de comunicación.				
13. La institución educativa fomenta y promueve la comunicación interna en forma adecuada.				
14. Interactúa con sus pares demostrando iniciativa para intercambiar experiencias				

15. Promueve una convivencia basada en la autodisciplina del grupo para lograr el buen vivir.				
16. Propicia la práctica de la comunicación en castellano y en su lengua materna.				
17. Establece un adecuado diálogo profesional, basado en el respeto y la igualdad en la deliberación entre colegas				
18. Participa en forma activa en la gestión de la institución educativa respetando acuerdos y proponiendo mejoras				

<b>SITUACIÓN LABORAL Y CLIMA INSTITUCIONAL</b>	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa y apropiada				
20. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.				
21. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea				
22. Los trabajadores están comprometidos con la organización de la institución educativa.				
23. Se propicia la capacitación necesaria para realizar el trabajo en la institución educativa				
24. Las diversas actividades que se ejecutan permiten aprender y desarrollarse en forma personal.				
25. Promueven el manejo sostenible de los recursos en la institución educativa				
26. Actúan con emprendimiento en el manejo de las tecnologías que le permite insertarse al mundo productivo.				
27. La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.				

<b>LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL</b>	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
28. Demuestra capacidad para asumir y construir el liderazgo ante los demás en la institución				
29. Existe buena administración de los recursos en la institución educativa.				
30. Comparte y reflexiona sobre la visión, misión y valores de la institución educativa.				
31. El director como líder se interesa por el éxito de sus trabajadores.				
32. Participan en forma activa en la solución de problemas con propuestas de mejora.				
33. Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente en la institución.				
34. Resuelve los conflictos a través del diálogo y busca soluciones razonables y pacíficas.				
35. Demuestra la capacidad proactiva en la institución educativa.				

**Anexo 2.** Formato de encuesta para la investigación en la I.E.S. “José Carlos Mariátegui” de llave sobre el Desempeño Docente.

**DATOS GENERALES**

Grado de Estudios:.....Sección: .....

Sexo: Masculino..... Femenino..... Fecha:.....

**INDICACIONES.**

Al responder cada uno de los ítems marcará con una (X) solo una de las alternativas propuestas. Los ítems se han obtenido de acuerdo a las variables de estudio: Planificación Curricular, Estrategias didácticas, Medios y materiales didácticos y Evaluación de aprendizaje. Tomando en cuenta el siguiente índice por su jerarquía:

Nunca 1      A veces 2      Casi siempre 3      Siempre 4

<b>PLANIFICACIÓN CURRICULAR EN EL DESEMPEÑO DOCENTE</b>	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Los profesores conocen las características de todos los estudiantes				
2. Los estudiantes participan en la elaboración de la Programación Curricular Anual.				
3. Elaboran la programación curricular anual, de acuerdo a los intereses de los estudiantes				
4. Los profesores distribuyen adecuadamente el tiempo para el aprendizaje.				
5. Planifican la enseñanza – aprendizaje en lengua castellana y aymara.				
6. A nivel de aula, en su área planifican los proyectos de innovación pedagógica				
7. Seleccionan los contenidos de enseñanza en función a los aprendizajes esperados				
8. Diseñan la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje.				
9. En su área, desarrollan los talleres de aprendizaje con planificación.				

<b>ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS EN EL DESEMPEÑO DOCENTE</b>	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
10. Dominan varias estrategias de enseñanza para generar aprendizajes significativos				
11. Fomentan relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes.				
12. Resuelven conflictos a través del diálogo, buscando soluciones con los estudiantes.				
13. Organizan el aula en forma adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje.				
14. Desarrollan estrategias pedagógicas que promueven el pensamiento crítico y creativo en sus estudiantes				
15. Para lograr el aprendizaje significativo, tienen organizado los grupos de trabajo en aula.				
16. Manejan estrategias pedagógicas para atender de manera individualizada a los estudiantes.				
17. Promueven la ejecución de proyectos de investigación educacional.				
18. Propician un ambiente acogedor en el aula para el logro de aprendizajes.				

<b>MEDIOS Y MATERIALES EDUCATIVOS EN EL DESEMPEÑO DOCENTE</b>	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
19. Diseñan y elaboran los materiales didácticos para cada área.				
20. Durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje emplean los materiales didácticos				
21. Selecciona los medios y materiales educativos para cada contenido.				
22. Promueven el uso de la biblioteca escolar para realizar trabajos de análisis de textos, estudio, solución de problemas y otros.				
23. Facilitan a todos los estudiantes el acceso y uso de tecnologías de la institución				
24. Propician oportunidades en las que los estudiantes pueden trabajar juntas productivamente				
25. Utilizan los diversos recursos materiales, humanos y espacios fuera del aula				
26. Promueven el uso del aula de innovación de la institución en cada área.				
27. Organiza el espacio de aprendizaje de manera que los recursos y materiales sean accesibles y favorezcan a los aprendizajes.				

<b>EVALUACIÓN EN EL DESEMPEÑO DOCENTE</b>	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
28. Planifican con anticipación las actividades de evaluación.				
29. Propician la coevaluación de los aprendizajes con sus estudiantes.				
30. Utilizan varias técnicas de evaluación para verificar los logros de aprendizaje.				
31. Emplean pruebas objetivas, escalas de observación, lista de control, cuestionarios y otros para la evaluación.				
32. Elaboran diversos instrumentos para evaluar las capacidades, conocimientos y actitudes de sus estudiantes.				
33. Promueven la autoevaluación de los aprendizajes en sus estudiantes.				
34. Comparten oportunamente los resultados de la evaluación con los estudiantes, sus familias y autoridades educativas.				
35. Comprenden que la evaluación sirve para mejorar los aprendizajes y sus niveles de logro.				