



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y**  
**GERENCIA EDUCATIVA**



**GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS**  
**DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**  
**ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022**

**TESIS PRESENTADA POR:**  
**MERIDA VILCA YANA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO D**  
**MAGISTER EN EDUCACIÓN**  
**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y**  
**GERENCIA EDUCATIVA**

**JULIACA – PERÚ**  
**2025**



**UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**

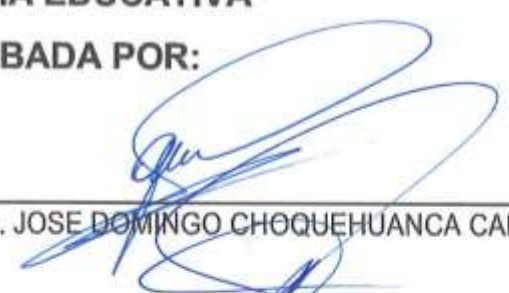
**MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y  
GERENCIA EDUCATIVA**


**GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS  
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022**


**TESIS PRESENTADA POR  
MERIDA VILCA YANA**


**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y  
GERENCIA EDUCATIVA**

**APROBADA POR:**

**PRESIDENTE DEL JURADO** :   
Dr. JOSE DOMINGO CHOQUEHUANCA CALCINA

**MIEMBRO DEL JURADO** :   
Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR

**MIEMBRO DEL JURADO** :   
Dr. JESÚS MAMANI MAMANI

**ASESOR DE TESIS** :   
Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** : GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°0445-2025-D-EPG-UANCV/J**

Juliaca, 14 de octubre del 2025

**VISTOS:**

El expediente N° 3777 presentado por el (la) Bachiller: **MERIDA VILCA YANA** quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación de tesis, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez".

**CONSIDERANDO:**

Que, el (a) Bachiller: **MERIDA VILCA YANA** con número de DNI 41301286 con número de matrícula 131250074 ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022** para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez;

Que, de conformidad con lo previsto en el artículo 18° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos, **COMITÉ DE INVESTIGACIÓN;**

Que, mediante Resolución N°1102-2024 -USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°275-2025-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34;**

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos en su artículo 28° **DE LA SUSTENTACIÓN.**

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Director de la Escuela de Posgrado mediante acta de sorteo de jurado, con registro N° 000303 de fecha: 07 de octubre del 2025 se nombra jurados.

Que, conforme al artículo 66° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado de la UANCV, establece que *la Tesis de Posgrado es un trabajo de investigación científica original de actualidad y de alto valor científico;*

En uso de las atribuciones conferidas a la Dirección en el inciso "J" del artículo 17° del Reglamento General de la Escuela de Posgrado, y el artículo 76° del Estatuto Universitario;

**SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO. - DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del **INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN** (borrador de tesis), **TITULADO: GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022** del (la) Bach: **MERIDA VILCA YANA**, para optar el **GRADO de: MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

<b>Presidente</b>	<b>: Dr. JOSE DOMINGO CHOQUEHUANCA CALCINA</b>
<b>Primer miembro</b>	<b>: Dr. HUGO NEPTALI CAVERO AYBAR</b>
<b>Segundo miembro</b>	<b>: Dr. JESUS MAMANI MAMANI</b>
<b>Asesor</b>	<b>: Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA</b>

**ARTÍCULO TERCERO. - PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

<b>Fecha</b>	<b>: Lunes, 27 de octubre del 2025</b>
<b>Hora</b>	<b>: 04:00 p.m..</b>
<b>Lugar</b>	<b>: Aula N°206 Centro Comercial N° 03 UANCV-JULIACA</b>

**ARTÍCULO CUARTO. - El Director de la Escuela de Posgrado queda encargado del cumplimiento de la presente Resolución.**

Regístrese, comuníquese y archívese.

INSTRUMENTOS  
FOLIO 1000 DE 1000

**RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 01102-2024-USA-EPG/UANCV**

Juliaca, 12 de Agosto de 2024

**VISTOS:**

El Expediente N° 2024-08948 de fecha 22 de julio de 2024, el (la) Bach. MERIDA VILCA YANA, con DNI N° 41301286, código de matrícula N° 131250074, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; INFORME N° 00218-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" del 05 de agosto de 2024, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

**CONSIDERANDO:**

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-08948 el (la) Bach. MERIDA VILCA YANA, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34**, para optar el **GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN** con mención en: **EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión **FAVORABLE** a la propuesta de investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró la propuesta del **ASESOR Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis) de acuerdo a la **DIRECTIVA N° 004-2019-UANCV-VRAD-O**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00218-2024-UI-EPG-UANCV** y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

**SE RESUELVE:**

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022** presentado por el (la) Bach. MERIDA VILCA YANA, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como **ASESOR** al **Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS**.

**ARTICULO TERCERO. - DISPONER** que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



Escuela de Posgrado  
Director de la Unidad de Investigación  
FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS  
DIRECTOR (a)



# UNIVERSIDAD ANDINA

## "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

### ESCUELA DE POSGRADO

#### RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0275-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 15 de mayo de 2025

#### VISTOS:

El Expediente N° 2024-04560 de fecha 03 de abril de 2025, el (la) Bach. MERIDA VILCA YANA, con DNI N° 41301286, código de matrícula N° 131250074, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); INFORME N° 00195-2025-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 09 de mayo de 2025, que fue revisada por el Comité de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, con Expediente N° 2024-04560 el (la) Bach. MERIDA VILCA YANA, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022 Línea de investigación GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P34, para optar el GRADO de MAGISTER EN EDUCACIÓN, mención: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión FAVORABLE al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según INFORME N° 00195-2024-UI-EPG-UANCV y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado.

#### SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) para la REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN, titulado: GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022 presentado por el (la) Bach. MERIDA VILCA YANA, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR, como ASESOR al (a) Dr. FREDY TORIBIO CHALCO VARGAS.

ARTICULO TERCERO. - DISPONER que la Escuela de Posgrado, la Secretaría Académica y administrativa, quedan encargados del cumplimiento de la presente resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

  
UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
ESCUELA DE POSGRADO  
Dr. Javier Romulo Quepo Zapana  
DIRECTOR (e)

DISTRIBUCIÓN:  
DIRECCIÓN EPG, INVESTIGACIÓN  
COPIA DESTROYADA



### INFORME DE ORIGINALIDAD

23%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

11%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	5%
2	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	1library.co Fuente de Internet	1%
8	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
11	Ccalloapaza, Severino Ccoya. "Relación de motivación y aprendizaje de inglés en los	<1%



## Metadatos complementarios - UANCV

Título de la Tesis	
GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Vilca Yana, Merida
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	41301286
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0005-0332-4187">https://orcid.org/0009-0005-0332-4187</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Quispe Zapana, Javier Romulo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01324996
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2532-8921">https://orcid.org/0000-0002-2532-8921</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Choquehuanca Calcina, Jose Domingo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02430962
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-3846-9034">https://orcid.org/0000-0003-3846-9034</a>
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Cavero Aybar, Hugo Neptali
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01332589
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2161-4514">https://orcid.org/0000-0003-2161-4514</a>
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Mamani Mamani, Jesus

Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02425043
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0006-9857-8231">https://orcid.org/0009-0006-9857-8231</a>
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	Gestión de la Educación – P34
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p style="text-align: center;"><b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA</b></p> <p>País: Perú Departamento: Puno Provincia: Melgar Distrito: Ayaviri</p> <p><b>Coordenadas:</b> Latitud: - 14.88182222 Longitud: - 70.59006111</p> <p><a href="https://maps.app.goo.gl/e1AqeoEJWPmsBP8">https://maps.app.goo.gl/e1AqeoEJWPmsBP8</a></p> 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Julio del 2022 – Octubre del 2025
URL de disciplinas OCDE <a href="https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html">https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html</a> - Librería	<p><b>Ciencias Sociales</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00</a></p> <p><b>Ciencias de la Educación</b> <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00</a></p>

  
VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN  
ESCALA DE POSTGRADO  
  
Dr. Javier Revuelto Quispe Zapana  
DIRECTOR (s)



### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo MERIDA VILCA YANA, identificado con DNI

Nro. 41301286 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022

Asesorado por: Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Julíaca 05 de NOVIEMBRE del 2025



Firma del Asesor  
(obligatoria)



FIRMA (obligatoria)



Huella



### DEDICATORIA

Quiero expresar mi profundo agradecimiento hacia mis padres, quienes han sido mi constante fuente de orientación y apoyo a lo largo de mi trayectoria. Su amor incondicional, sacrificio y fe inquebrantable en mis aspiraciones han sido fundamentales para alcanzar mi objetivo de obtener el grado de magister, superando cualquier dificultad en el camino.



### **AGRADECIMIENTO**

Quiero mostrar mi sincero agradecimiento a la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, especialmente a la Escuela de Posgrado (EPG). Agradezco enormemente a mis profesores de posgrado, especialmente a mi tutor de tesis, por su valiosa dirección y orientación en la investigación que condujo a la consecución de mi grado de magister. Les dedico mi más profundo agradecimiento por su apoyo y dedicación.



## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. EXPLICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Problema general.....	3
1.2.2. Problemas específicos.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4. OBJETIVOS.....	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. HIPÓTESIS.....	6
1.5.1. Hipótesis general.....	6
1.5.2. Hipótesis específicas.....	6
1.6. VARIABLES.....	7
1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	8



**CAPÍTULO II**

**MARCO TEÓRICO**

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 9

    2.1.1. A Nivel Internacional..... 9

    2.1.2. A nivel nacional..... 10

    2.1.3. A nivel regional ..... 11

2.2. BASES TEÓRICAS..... 12

    2.2.1. Gestión institucional..... 12

    2.2.2. Clima laboral..... 15

2.3. MARCO CONCEPTUAL ..... 16

**CAPÍTULO III**

**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 19

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 19

3.3. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 20

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA ..... 20

    3.4.1. Población..... 20

    3.4.2. Muestra..... 21

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS ..... 21

3.6. DISEÑO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ..... 23

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. RESULTADOS OBTENIDOS: GESTIÓN EDUCATIVA ..... 26

4.2. RESULTADOS: CLIMA LABORAL ..... 47

4.3. RESUMEN VARIABLES Y DIMENSIONES ..... 70



4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	76
4.4.1. Prueba de normalidad.....	76
4.4.2. Prueba de hipótesis general .....	76
CONCLUSIONES .....	78
RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS .....	80
ANEXOS .....	85



### ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Operacionalización de las variables .....	8
<b>Tabla 2</b> Población de estudio.....	21
<b>Tabla 3</b> Muestra de estudio .....	21
<b>Tabla 4</b> Escala Valorativa de la variable independiente y de la dependiente .....	23
<b>Tabla 5</b> Proceso de planificación.....	26
<b>Tabla 6</b> Proceso de planificación en la institución .....	27
<b>Tabla 7</b> La IE gestiona materiales educativos. ....	28
<b>Tabla 8</b> Proceso gestión .....	30
<b>Tabla 9</b> Los directivos de la IE conocen IGA. ....	31
<b>Tabla 10</b> Según directivos .....	32
<b>Tabla 11</b> Priorizan la gestión pedagógica.....	33
<b>Tabla 12</b> Gestión según institución.....	34
<b>Tabla 13</b> Los directivos monitorean a los docentes. ....	35
<b>Tabla 14</b> Monitoreo institucional .....	37
<b>Tabla 15</b> Los directivos expresan sobre la gestión .....	38
<b>Tabla 16</b> La gestión institucional analiza instrumentos.....	40
<b>Tabla 17</b> En la IE la información es oportuna. ....	41
<b>Tabla 18</b> Proceso.....	42
<b>Tabla 19</b> En la IE se realizan actividades de intercambio de experiencias... ..	43
<b>Tabla 20</b> La IE efectúa actividades de intercambio .....	45
<b>Tabla 21</b> Proceso de planificación .....	46
<b>Tabla 22</b> Existen políticas sobre comunicación en la IE. ....	47
<b>Tabla 23</b> La política educativa se relaciona con el clima laboral en la IE. ...	49



<b>Tabla 24</b> Política según institución .....	51
<b>Tabla 25</b> Los directivos de la IE adecuan su comportamiento.....	52
<b>Tabla 26</b> Gestiones institucionales .....	53
<b>Tabla 27</b> El clima institucional es favorable .....	54
<b>Tabla 28</b> Organización institucional .....	56
<b>Tabla 29</b> Los directivos muestran la empatía. ....	57
<b>Tabla 30</b> Favorable gestión .....	58
<b>Tabla 31</b> Los directivos son líderes que influye en sus colegas.....	59
<b>Tabla 32</b> El clima institucional es favorable .....	61
<b>Tabla 33</b> Ser consultivo para un director líder .....	62
<b>Tabla 34</b> La participación activa del director mejora el clima laboral. ....	63
<b>Tabla 35</b> El clima institucional es favorable .....	64
<b>Tabla 36</b> Ser demócrata para un director. ....	65
<b>Tabla 37</b> El clima institucional.....	67
<b>Tabla 38</b> La coordinación conduce a una gestión transparente. ....	68
<b>Tabla 39</b> El clima institucional es favorable .....	69
<b>Tabla 40</b> Percepción de la variable gestión institucional .....	70
<b>Tabla 41</b> Comunicación del clima laboral .....	72
<b>Tabla 42</b> Liderazgo del clima laboral .....	73
<b>Tabla 43</b> Clima laboral.....	74
<b>Tabla 44</b> Análisis de la prueba de normalidad.....	76
<b>Tabla 45</b> r spearman. Por ser no paramétrica y no es normal. ....	77



ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 1** Proceso de planificación ..... 28

**Figura 2** La IE gestiona materiales educativos..... 30

**Figura 3** Los directivos de la IE conocen IGA..... 32

**Figura 4** Priorizan la gestión pedagógica ..... 35

**Figura 5** Los directivos expresan sobre gestión ..... 39

**Figura 6** La gestión analiza los instrumentos de gestión ..... 40

**Figura 7** En la IE la información sobre planes de mejora es oportuna. .... 42

**Figura 8** En la IE se realiza actividades de intercambio ..... 44

**Figura 9** La IE efectúa actividades de intercambio ..... 47

**Figura 10** Existe políticas en la IE. .... 49

**Figura 11** La política educativa se relaciona con el clima laboral en la IE... 51

**Figura 12** Los directivos de la IE adecuan su comportamiento ..... 54

**Figura 13** El clima institucional es favorable ..... 56

**Figura 14** Los directivos muestran la labor docente. .... 59

**Figura 15** Los directivos de la IE son líderes que influye en sus colegas.... 61

**Figura 16** Ser consultivo para un director líder..... 62

**Figura 17** La comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral. .... 65

**Figura 18** Ser democrata para un director..... 67

**Figura 19** La coordinación conduce a una gestión institucional transparente. .... 70



## RESUMEN

El propósito principal de esta investigación fue analizar la relación entre la gestión institucional y el clima laboral de los docentes en la Institución Educativa Alta Gracia, ubicada en Ayaviri, durante el año 2022. Para lograr este objetivo, se empleó una metodología con enfoque cuantitativo y de carácter básico, orientada a generar y actualizar conocimientos. La investigación se centró en explicar el problema al identificar sus antecedentes y causas.

El estudio adoptó un diseño no experimental con un enfoque descriptivo. La población incluyó a los docentes de la institución mencionada, registrando un total de 80 participantes. La recolección de datos se llevó a cabo mediante encuestas, utilizando un cuestionario compuesto por 20 ítems diseñados en función de las variables del estudio. Los datos recopilados fueron procesados con el software SPSS versión 26, lo que permitió organizar la información en tablas y gráficos estadísticos para su análisis e interpretación.

Los resultados confirmaron la validez de la hipótesis, con un valor significativo de 0,000, inferior al umbral de 0,05, indicando una distribución no normal en la prueba. Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo también un valor significativo de 0,000, menor al 5%, lo que respaldó la aceptación de la hipótesis alternativa en base a las características observadas.

En conclusión, se identificó una relación directa entre la gestión educativa y el clima laboral de los docentes en la Institución Educativa Alta Gracia, Ayaviri, durante el año 2022.

**Palabras clave:** Clima laboral, gestión, gestión institucional y liderazgo pedagógico.



## ABSTRACT

The main objective of the research was to establish the relationship between institutional management and the working environment of teachers in the Alta Gracia Educational Institution, Ayaviri, during the year 2022. To achieve this purpose, a methodology with a quantitative and basic approach was adopted, allowing the generation and updating of knowledge, emphasizing the explanation by identifying the background and causes of the problem under investigation.

The research design was non-experimental with a descriptive approach. As for the population and the sample, data were collected from the teachers of the Alta Gracia Educational Institution, Ayaviri, totalling 80 records. For the collection of information, the survey technique was used, applying a 20-item questionnaire according to the variables defined. The data were systematised using SPSS version 26 software, facilitating the presentation of the information through statistical tables and graphs for subsequent analysis and interpretation.

The results obtained validated the hypothesis, showing a significant value of 0.000, below the significance level of 0.05, which indicates that the test does not follow a normal distribution. Spearman's correlation coefficient was used, obtaining a significant value of 0.000, less than 5%, which allows the alternative hypothesis to be accepted according to the characteristics observed.

**In conclusion**, it was determined that there is a direct relationship between educational management and the work environment of teachers in the Alta Gracia Educational Institution, Ayaviri, in the year 2022.

**Keywords:** climate, management, institutional management and pedagogical leadership.



## INTRODUCCIÓN

Cada escuela constituye un entorno único donde convergen diversos elementos personales, culturales, funcionales y físicos, cada uno con sus propias características particulares. En este contexto, se observan diferencias notables en la forma en que los directivos gestionan la institución; algunos alcanzan el éxito, mientras que otros enfrentan dificultades. El ambiente resultante se ve influido directamente por las acciones de los líderes. El clima organizacional, que es de gran relevancia, puede verse impactado por los directivos, quienes desempeñan un papel fundamental en el logro de las metas y objetivos orientados a ofrecer una educación de calidad.

En América Latina, los gobiernos están apoyando decididamente reformas para mejorar el sistema educativo. De lo anterior se deduce la importancia de mantener un clima adecuado dentro de la institución educativa, ya que este incide significativamente en el rendimiento de todos los actores involucrados, incluidos docentes, directivos y personal administrativo. Es esencial que el director gestione eficazmente al equipo, motivándolo, involucrándolo y comprendiendo sus responsabilidades diarias. Esto favorecerá una mejor adaptación del equipo al entorno y, en última instancia, permitirá alcanzar un desempeño de alta calidad. (Vásquez, 2022)

En el contexto actual de rápida evolución, la administración educativa ha experimentado cambios importantes en el funcionamiento de las instituciones, enfrentándose a desafíos cada vez más complejos. Estos retos no solo afectan la estructura de las instituciones, sino que también influyen directamente en el ambiente general, impactando el comportamiento de sus miembros y la cohesión de la comunidad educativa. Por lo tanto, es



fundamental buscar soluciones innovadoras y proactivas para enfrentar estas situaciones.

No obstante, un estudio reciente sobre planificación educativa y su enfoque en la gestión de la creatividad y la innovación indica que existe un considerable margen de mejora. En particular, en el contexto peruano, se evidencia la necesidad urgente de modernizar el sistema educativo. Esto implica la toma de decisiones valientes y una apertura a cambios significativos para mejorar la calidad de las escuelas, dado que estas tienen un impacto crucial en la productividad, la economía nacional y el desarrollo personal y social. (Moreno, et al., 2022)

Lo más relevante es trabajar de manera continua y persistente para superar los desafíos del sector educativo y encontrar soluciones efectivas y sostenibles que beneficien a la sociedad.

El estudio se organiza en varios capítulos siguiendo los lineamientos de la universidad:

- Capítulo I: Examina el contexto general del tema de estudio y proporciona un marco para entender su importancia y alcance.
- Capítulo II: Ofrece el respaldo teórico, profundizando en los antecedentes necesarios y el marco conceptual que fundamenta la investigación, estableciendo una base sólida.
- Capítulo III: Describe en detalle la metodología empleada, abarcando la planificación y ejecución del estudio, así como los procedimientos y técnicas utilizados para la recolección y análisis de datos.
- Capítulo IV: Presenta los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados, recopilando información valiosa y pertinente para la



investigación.

Esta estructura organizativa permite una visualización clara y ordenada de los diferentes componentes del estudio, facilitando la comprensión y evaluación de los resultados alcanzados.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. EXPLICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A lo largo del tiempo, el análisis del entorno laboral ha estado mayormente enfocado en aspectos administrativos y gerenciales. No obstante, en los últimos años ha surgido una visión que otorga mayor relevancia al ámbito educativo. Este enfoque emergente resalta la importancia de la participación y la gestión institucional como elementos clave dentro de las organizaciones educativas, fomentando valores y metas que inciden directamente en los resultados académicos.

En el contexto de la Educación Básica Regular (EBR), el clima laboral adquiere un papel esencial en el éxito de la gestión institucional, pues influye tanto en la seguridad como en el crecimiento profesional de los docentes y administradores escolares. Es fundamental reconocer la necesidad de una formación continua para estos actores en relación con la gestión institucional y el clima laboral, especialmente en lo que respecta a la administración escolar.

Sin embargo, en muchas instituciones educativas públicas, como la analizada en este estudio, se evidencia una brecha entre la teoría y la práctica. La gestión institucional y el clima laboral no se abordan de manera efectiva, lo



que resalta la importancia de investigaciones que presenten casos de éxito. Estas investigaciones pueden demostrar cómo un ambiente laboral positivo y una administración eficiente pueden generar mejores resultados, subrayando el papel fundamental de los directores en la consecución de dichos logros.

En el caso específico de la institución estudiada, se han detectado diversos problemas que reflejan estas deficiencias. Entre ellos se encuentran la falta de compromiso del personal docente y administrativo, el escaso interés de los padres en el desempeño académico de sus hijos, una alta tasa de deserción escolar, la disminución del número de aulas y, en general, un bajo rendimiento educativo. Estos aspectos ponen de manifiesto la necesidad urgente de optimizar el clima laboral y fortalecer la gestión institucional para garantizar una educación de calidad.

Por otro lado, las instituciones de la localidad de Alta Gracia, en la provincia de Melgar - Ayaviri, también enfrentan serios desafíos en cuanto a la gestión institucional. En el ámbito interno, se ha identificado una deficiente coordinación entre docentes, administrativos y auxiliares, lo que conlleva una planificación pedagógica ineficaz y fallos en la administración escolar.

En relación con el clima laboral, se han detectado problemas en las relaciones interpersonales entre docentes y administrativos, especialmente en lo referente a la comunicación. Además, los directivos presentan escasa iniciativa para liderar y orientar al personal, lo que se traduce en bajos niveles de satisfacción entre los trabajadores. Estas dificultades evidencian la necesidad urgente de fortalecer el liderazgo y mejorar las dinámicas interpersonales con el propósito de optimizar la gestión institucional y elevar la calidad educativa.



## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Problema general

**PG.** ¿Cómo influye la gestión educativa en el clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri durante el año 2022?

### 1.2.2. Problemas específicos

**P.E.1:** ¿Qué aspectos de la gestión educativa están presentes en la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri 2022?

**P.E.2:** ¿Cuál es el nivel del clima laboral entre los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri 2022?

**P.E.3:** ¿Qué relación existe entre los aspectos de la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri 2022?

## 1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La selección de este estudio se fundamenta en la relevancia y pertinencia de abordar la gestión institucional dentro del ámbito educativo, centrándose particularmente en el clima laboral docente. Esta decisión se sustenta en varias razones clave:

- **Impacto directo de la gestión institucional:** Se reconoce que la gestión institucional juega un papel crucial en el desempeño y bienestar del personal docente, lo que refuerza la importancia de su análisis en el contexto educativo actual.
- **Identificación de desafíos específicos:** Es necesario examinar los problemas que enfrenta el cuerpo docente en relación con el ambiente laboral y la gestión administrativa, con el fin de comprender mejor las



dinámicas que influyen en su desempeño.

- **Relación entre gestión y satisfacción laboral:** Existe un interés en explorar cómo las prácticas de gestión institucional afectan la satisfacción laboral, el compromiso y la eficacia de los docentes en sus funciones diarias.
- **Mejoras en el entorno laboral:** Este estudio busca identificar áreas de mejora en la gestión institucional que puedan contribuir a la construcción de un ambiente laboral más positivo y productivo para los docentes.
- **Contribución al conocimiento empírico:** Los hallazgos de esta investigación pretenden ofrecer evidencia empírica que sirva como base para el diseño de intervenciones y políticas orientadas a fortalecer la gestión institucional y optimizar las condiciones laborales del personal educativo.

### Justificación teórica

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de comprender cómo la gestión educativa influye en el clima laboral de los docentes, un aspecto crítico para el desarrollo de una educación de calidad. Teóricamente, se sustenta en modelos y teorías relacionadas con la gestión educativa, como la teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1985) y el modelo de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (1968). Estos marcos conceptuales permiten analizar las interacciones entre las estrategias de gestión implementadas por los directivos y el ambiente laboral percibido por los docentes. Este aporte teórico no solo enriquecerá la literatura existente, sino que también ofrecerá un enfoque contextualizado a la realidad de las instituciones educativas en Ayaviri.



### **Justificación práctica**

En el ámbito práctico, esta investigación busca proporcionar herramientas y recomendaciones concretas que beneficien directamente a los actores educativos, especialmente a los directores y docentes de la Institución Educativa Alta Gracia. La mejora del clima laboral no solo impactará en la satisfacción y motivación de los docentes, sino que también repercutirá positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes. Además, los hallazgos de este estudio pueden servir de referencia para otras instituciones educativas en contextos similares, promoviendo una gestión educativa más efectiva y un ambiente laboral saludable.

### **Justificación metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, este estudio contribuirá al desarrollo de un enfoque investigativo que combina métodos cualitativos y cuantitativos para analizar la relación entre la gestión educativa y el clima laboral. El diseño metodológico propuesto permitirá identificar correlaciones, patrones y perspectivas que no han sido suficientemente explorados en investigaciones previas, particularmente en contextos rurales como Ayaviri. Asimismo, los instrumentos diseñados para la recolección de datos podrán ser replicados o adaptados en investigaciones futuras, ampliando su utilidad en otros entornos educativos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

**O.G:** Determinar la influencia de la gestión educativa en el clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri durante el año



2022.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

**O.E.1:** Identificar los aspectos de la gestión educativa presentes en la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri.

**O.E.2:** Evaluar el nivel del clima laboral entre los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri.

**O.E.3:** Analizar la relación entre los aspectos de la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri.

## **1.5. HIPÓTESIS**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La gestión educativa influye significativamente en el clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri durante el año 2022.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

Existe una relación positiva entre los aspectos de la gestión educativa y el clima laboral de los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia en Ayaviri.

La implementación de estrategias de capacitación y desarrollo profesional continuo mejora el ambiente de trabajo y la motivación de los docentes.

La comunicación efectiva y el reconocimiento de logros contribuyen a un clima laboral favorable en la Institución Educativa Alta Gracia



## 1.6. VARIABLES

### Variable Independiente:

**Gestión Educativa:** Según **Chiavenato (2017)**, la gestión en las organizaciones, incluida la educativa, implica coordinar recursos humanos, materiales y tecnológicos para garantizar su utilización eficiente y alcanzar los resultados deseados.

### Variable dependiente:

**Clima laboral:** según **Litwin & Stringer (1968)** definen el clima organizacional como la calidad del ambiente interno de una organización, que se ve reflejada en factores como la comunicación, el liderazgo y la motivación de los colaboradores.

## 1.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Variable	Dimensión	Indicador
<b>Gestión Educativa (VI)</b>	Propuesta de gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderazgo y toma de decisiones participativas</li><li>- Capacitación y desarrollo profesional continuo</li><li>- Comunicación efectiva y reconocimiento</li><li>- Optimización de recursos y ambientes de trabajo</li><li>- Promoción del bienestar y salud laboral</li></ul>
	Gestión de confianza	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nivel de confianza percibido entre los docentes y la administración</li><li>- Transparencia en las decisiones institucionales</li></ul>
	Procesos de gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planificación estratégica</li><li>- Organización de recursos</li><li>- Dirección de actividades</li><li>- Control de procesos</li><li>- Coordinación de tareas</li></ul>
<b>Clima Laboral (VD)</b>	Comportamiento del capital humano	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relación interpersonal entre docentes</li><li>- Colaboración y trabajo en equipo</li><li>- Actitud frente al trabajo</li></ul>
	Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Percepción del ambiente interno</li><li>- Niveles de motivación y satisfacción laboral</li><li>- Relación con los directivos</li></ul>
	Dimensiones de clima laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>- Satisfacción laboral</li><li>- Liderazgo y apoyo</li><li>- Comunicación interna</li><li>- Relaciones interpersonales</li></ul>

*Nota.* Adaptado por Charaja, F.. en su libro MAPIC.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

**Rodríguez & Martínez (2019)** En su estudio titulado *"La gestión educativa y su influencia en el clima laboral docente: Un estudio en instituciones públicas de educación secundaria en España"*, los autores analizan cómo las prácticas de liderazgo transformacional por parte de los directores influyen en la percepción del clima laboral entre los docentes. Mediante una metodología mixta, se identificó que un liderazgo participativo y la comunicación efectiva son factores clave para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los profesores. El estudio concluye que la implementación de estrategias de gestión basadas en la colaboración impacta positivamente tanto en el clima organizacional como en los resultados académicos de los estudiantes.

**Nguyen et al. (2021)** - En el artículo *"El papel del liderazgo educativo en la mejora del entorno de trabajo de los profesores en las escuelas vietnamitas"*, los investigadores exploran cómo el liderazgo directivo afecta el ambiente laboral de los docentes en contextos escolares urbanos y rurales. A través de un diseño cuantitativo, se encuestaron a 300 docentes, encontrando



que el apoyo emocional y profesional por parte de los líderes educativos es un factor determinante en la percepción positiva del clima laboral. Este estudio resalta la importancia de la capacitación continua de los líderes escolares para fomentar una cultura laboral saludable y efectiva.

**Smith & Johnson (2020)** - En el trabajo "*Prácticas de gestión educativa y su impacto en la moral del profesorado y el clima escolar*", los autores investigan la relación entre las prácticas de gestión educativa y la moral docente en escuelas primarias y secundarias de Estados Unidos. Utilizando un enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas a directores y docentes, concluyendo que factores como el reconocimiento laboral, la equidad en la distribución de responsabilidades y la claridad en las políticas institucionales son esenciales para un clima laboral positivo. Este estudio refuerza la importancia de la gestión estratégica y el liderazgo adaptativo en las instituciones educativas.

### 2.1.2. A nivel nacional

**Cárdenas & Rojas (2020)** en su investigación titulada "Gestión educativa y su relación con el clima laboral en instituciones públicas de educación básica regular en Lima", los autores analizaron la influencia de las estrategias de gestión directiva en la percepción del clima laboral de los docentes. Utilizando un enfoque cuantitativo con encuestas aplicadas a 150 docentes, concluyeron que una gestión basada en la comunicación asertiva, el reconocimiento profesional y la resolución efectiva de conflictos mejora significativamente el ambiente laboral. Este estudio destaca la necesidad de fortalecer las competencias de los directivos mediante programas de formación continua.



**Quispe et al. (2021)** En el artículo *"La gestión directiva y su impacto en el clima organizacional en escuelas rurales del Cusco"*, los autores examinan cómo las prácticas de liderazgo de los directores afectan el clima organizacional en un contexto rural. Mediante un enfoque mixto, se realizó una encuesta a docentes y entrevistas a directores, identificando que el acompañamiento pedagógico y la empatía en la gestión contribuyen a un ambiente laboral más colaborativo y satisfactorio. Este estudio evidencia la importancia de adaptar las estrategias de gestión a las necesidades contextuales de cada institución.

**Alvarado & Sánchez (2019)** En su investigación *"Gestión escolar y clima laboral: Un estudio en instituciones educativas de nivel secundario en Arequipa"*, los autores exploraron la correlación entre las prácticas de gestión administrativa y el clima laboral docente. A través de un diseño correlacional, encuestaron a 200 docentes, encontrando que un liderazgo participativo y transparente contribuye significativamente a la mejora del clima laboral, promoviendo una mayor motivación y compromiso profesional entre los docentes. El estudio resalta la relevancia de implementar planes de gestión orientados al fortalecimiento del bienestar docente.

### 2.1.3. A nivel regional

**Ccalla & Flores (2021)** En el artículo *"Relación entre la gestión directiva y el clima laboral en instituciones educativas de secundaria en Juliaca"*, los investigadores estudiaron cómo las prácticas de gestión de los directores impactan en el bienestar laboral de los docentes. Mediante una metodología mixta, que incluyó encuestas y entrevistas, identificaron que un liderazgo participativo, el apoyo en la resolución de problemas y la promoción



de un ambiente inclusivo generan una percepción positiva del clima laboral. Este estudio subraya la importancia de fortalecer la relación entre docentes y directivos.

**Quispe y Apaza (2019)** En su investigación "Influencia de la gestión escolar en el clima laboral docente en instituciones educativas del distrito de Ayaviri", los autores evaluaron el impacto de las prácticas de gestión administrativa y pedagógica en el clima organizacional de los docentes. A través de un diseño correlacional, encuestaron a 100 docentes, concluyendo que una gestión orientada a la motivación, la equidad en la distribución de tareas y la promoción del trabajo en equipo mejora considerablemente el clima laboral. Este estudio propone estrategias específicas adaptadas al contexto educativo local.

**Choque & Mamani (2020)** En su investigación titulada "*La gestión educativa y el clima laboral en instituciones de nivel inicial en la provincia de Puno*", los autores analizaron cómo las estrategias de liderazgo de los directores influyen en el ambiente laboral de los docentes. Utilizando un enfoque cuantitativo, se encuestó a 120 docentes, concluyendo que el fortalecimiento de la comunicación y la implementación de programas de reconocimiento docente son claves para mejorar el clima laboral. Este estudio resalta la importancia de la capacitación en liderazgo para los directivos en contextos rurales y urbanos.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Gestión institucional

La gestión institucional en el ámbito educativo es el proceso mediante



el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos humanos, materiales y financieros de una institución con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos. Este enfoque busca garantizar un funcionamiento eficiente y eficaz de las organizaciones educativas, promoviendo un clima laboral favorable y un entorno de aprendizaje de calidad

### **Liderazgo y toma de decisiones participativas**

Según Bass (1985), el liderazgo transformacional en la gestión institucional fomenta la participación activa de los colaboradores, permitiendo decisiones más inclusivas y efectivas. Este tipo de liderazgo contribuye a la mejora del clima organizacional, ya que genera confianza y compromiso en los docentes.

### **Capacitación y desarrollo profesional continuo**

Fullan (2007) resalta que el desarrollo profesional constante es un componente esencial para el éxito de las instituciones educativas. La capacitación mejora las competencias de los docentes, elevando su motivación y contribuyendo a un ambiente laboral positivo.

### **Comunicación efectiva y reconocimiento**

Robbins y Judge (2018) destacan que la comunicación clara y el reconocimiento oportuno son fundamentales para la gestión educativa, ya que refuerzan la motivación y generan un clima laboral favorable.

### **Optimización de recursos y ambientes de trabajo**

Según Chiavenato (2017), una gestión eficiente de los recursos físicos y humanos es clave para optimizar el ambiente laboral. La creación de espacios adecuados y la distribución equitativa de recursos son esenciales para mantener la satisfacción del personal. Referencia: Chiavenato, I. (2017).



Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill.

### **Promoción del bienestar y salud laboral**

Gómez (2019) menciona que el bienestar laboral, incluyendo estrategias de salud física y emocional, impacta directamente en el desempeño de los docentes y el clima organizacional.

Referencia: Gómez, J. (2019). Bienestar laboral en instituciones educativas.

Ediciones Educativas.

### **Director líder pedagógico**

Bolívar (2018) señala que el director como líder pedagógico no solo administra, sino que guía procesos de aprendizaje, impulsando un clima laboral que promueve la innovación y el trabajo colaborativo.

Referencia: Bolívar, A. (2018). Liderazgo pedagógico en la escuela.

Narcea Ediciones.

### **Gestión de confianza**

*Según Covey (2008), la confianza organizacional es el principal activo de una institución. Generar confianza entre los colaboradores fomenta un ambiente laboral armónico y mejora la cohesión del equipo.*

### **Procesos de gestión administrativa**

**Planificación:** *Drucker (1999) establece que la planificación es esencial para dirigir esfuerzos hacia objetivos concretos, optimizando los recursos de la institución.*

**Organización:** *Robbins y Judge (2018) definen la organización como la disposición estructural de recursos y procesos para alcanzar las metas institucionales de manera eficiente.*

**Dirección:** *Mintzberg (2009) argumenta que la dirección implica liderar*



*e influir en los colaboradores para lograr los objetivos planteados de forma eficaz.*

**Control:** Según Chiavenato (2017), el control asegura que las actividades realizadas se ajusten a los estándares establecidos, garantizando la eficiencia operativa.

**Coordinación:** Fayol (1916) destaca la coordinación como el proceso que garantiza la armonización de todas las actividades para alcanzar un objetivo común.

### **2.2.2. Clima laboral**

#### **Comportamiento del capital humano en la institución educativa**

Chiavenato (2017) menciona que el comportamiento del capital humano está influenciado por factores motivacionales, la gestión del talento y el reconocimiento, lo que repercute directamente en el clima laboral.

#### **Clima organizacional**

Litwin y Stringer (1968) conceptualizan el clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al ambiente en el que trabajan, influido por el liderazgo y la estructura organizativa.

#### **Dimensiones de clima laboral**

Según Gómez-Mejía et al. (2012), las dimensiones del clima laboral incluyen aspectos como la satisfacción laboral, la comunicación interna, el liderazgo, y las relaciones interpersonales, los cuales son determinantes para el desempeño organizacional.



## 2.3. MARCO CONCEPTUAL

### - Actores pedagógicos

Los actores pedagógicos en la educación se sitúan entre el administrador y el educador. El término "director" se refiere a quien supervisa el funcionamiento o el liderazgo de una escuela, mientras que el "maestro" es quien imparte conocimientos en diversas áreas como ciencias, arte y otras disciplinas.

Todos los individuos involucrados en la educación, desde el director hasta el maestro, asumen una doble responsabilidad: el director supervisa la escuela con autoridad, justicia y estándares éticos, mientras que el maestro opera desde un enfoque ético, intelectual, moral y profesional.

### - Entorno laboral

El entorno laboral se define como las condiciones y actitudes específicas que rodean a un individuo o influyen en su desempeño. En el contexto educativo, se refiere al trabajo realizado dentro del aula por el docente o educador y su interacción con el entorno físico y social.

### - Clima organizacional

El clima organizacional se entiende como el ambiente interno y las estrategias implementadas dentro de una organización para aumentar la productividad y optimizar los procedimientos. En las instituciones educativas, este clima es fundamental para fomentar un trabajo colaborativo y eficiente.

### - Gestión institucional

La gestión institucional comprende el conjunto de actividades realizadas para la vigilancia, control y desarrollo de las escuelas o establecimientos



educativos. Es el organismo encargado de supervisar los asuntos educativos dentro de la administración del sistema educativo, buscando el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y administrativos.

### - **Gestión educativa y gestión administrativa**

La gestión educativa es un proceso diseñado para fortalecer las iniciativas educativas de las escuelas, respetando su autonomía en la toma de decisiones y mejorando las prácticas para responder a las necesidades de sus comunidades. Por otro lado, la gestión administrativa se enfoca en la utilización eficiente de recursos para alcanzar metas específicas. Estas funciones se articulan mediante cuatro pilares fundamentales: planificación, coordinación, liderazgo y seguimiento y evaluación.

### - **Identidad**

La identidad en el ámbito educativo está vinculada al reconocimiento de los docentes y líderes escolares como miembros de un grupo. Este reconocimiento se basa en su capacidad para adaptarse al cambio, escuchar activamente y establecer credibilidad y confianza. Los profesionales de la educación operan en un espacio donde su identidad se alinea con la confianza que inspiran en su comunidad.

### - **Liderazgo y responsabilidad**

El liderazgo en las instituciones educativas implica la influencia directa del director sobre los actores educativos, derivada de su rol como líder. Esta responsabilidad no solo implica gestionar al equipo docente, sino también fomentar el desarrollo profesional y ético de los colaboradores. La responsabilidad, arraigada en la brújula moral de cada individuo, se convierte en una herramienta clave para la gestión educativa y el



fortalecimiento de los recursos institucionales.

### - **Motivación**

La motivación está constituida por los factores que influyen en los niveles de esfuerzo que directores y docentes ponen en su trabajo. Es un componente esencial para garantizar el compromiso y la excelencia en la ejecución de sus funciones dentro de la institución educativa.

## CAPÍTULO III

### PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

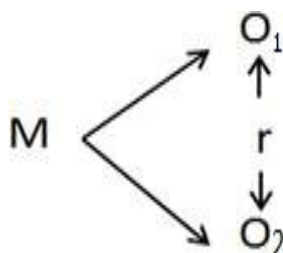
El método de investigación utilizado en el presente estudio sobre "Gestión Educativa y Clima Laboral de los docentes de la Institución Educativa Alta Gracia, Ayaviri, 2022" es cuantitativo, correlacional y no experimenta.

#### 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño no experimental, empleado en esta investigación, se caracteriza por recoger información en un momento específico, sin intervenir o manipular variables. En este caso, se recolectó información de la población definida en el estudio en un momento determinado de tiempo.

##### Diseño Específico

La investigación adopta un diseño no experimental, tipo correlacional, el cual se distingue por su enfoque cuantitativo. seguida por el análisis de la correlación entre ellas.





El siguiente esquema corresponde a este diseño:

Donde:

M= Docentes

O1 = Observación de la variable (1) Gestión educativa

O2 = Observación de la variable (2) Clima laboral

r = Coeficiente de correlación entre las variables.

### 3.3. NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación científica se identifica como correlacional, buscando la asociación entre variables involucradas. Se clasifica como cuantitativo, utilizando datos estadísticos mediante frecuencias de las variables afectadas. La investigación se llevó longitudinalmente, abarcando el periodo de julio a agosto de 2022.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

Vara (2012) define individuos con fuentes de información y estudiados, con atributos similares y cercanos. Las investigaciones pueden dirigirse a diversos grupos dependiendo de la complejidad del tema, siendo la población de este estudio la comprendida por la Institución Educativa Alta Gracia de Ayaviri.



**Tabla 2**

*Población de estudio*

Personal	Nº de Personal
Directivos	10
Docentes	10
Total	20

*Nota:* elaboración propia.

### 3.4.2. Muestra

La muestra no probabilística es pequeña, por lo que se necesita un muestreo censal. Se trabajo con la totalidad poblacional. (Dieterich, 2011)

**Tabla 3**

*Muestra de estudio*

Personal	Nº de Personal
Directivos	10
Docentes	10
Total	20

*Nota:* elaboración propia

## 3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### Técnicas

La encuesta es una herramienta de investigación eficaz y utilizada para recopilar datos de una muestra precisa de una población. Está enfocada en investigar, representar, pronosticar y dilucidar rasgos de interés en la población. La encuesta puede ser realizada en formas como cuestionarios en papel, entrevistas telefónicas o en línea, dependiendo de la necesidades y preferencias del investigador.



### **Fuentes**

Esta investigación utilizó fuentes de datos primarios para obtener información directa y detallada sobre el fenómeno objeto de estudio. La información se recopiló a través de pruebas directas y testimonios de personas directamente implicadas en la investigación. Se eligieron fuentes primarias por su autenticidad y frescura, ya que reflejan las perspectivas y experiencias reales de los participantes. Este enfoque garantizó la fiabilidad y precisión de la información recogida, permitiendo una comprensión más completa del tema de investigación.

### **Instrumentos**

Un cuestionario es un conjunto estructurado de preguntas o afirmaciones diseñado para obtener información directa a través de respuestas personales o de opciones seleccionadas. En este caso, se empleará un instrumento de evaluación compuesto por dos encuestas:

#### **1. Evaluación de la gestión institucional:**

Se utilizará una encuesta de 10 enunciados enfocados en los procesos administrativos fundamentales: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Las respuestas se recopilarán utilizando una escala Likert, lo que permitirá medir el nivel de desempeño y percepción de cada proceso.

#### **2. Medición del clima laboral:**

Para esta variable, se aplicará un cuestionario con 10 premisas destinadas a evaluar las dimensiones clave del entorno laboral. Estas dimensiones incluyen aspectos como comunicación y liderazgo, con especial atención en el comportamiento, la asertividad, el clima

institucional, la empatía y elementos como la consulta, participación, democracia y cooperación. Las respuestas también se basarán en una escala específica que permita analizar cada dimensión de manera detallada.

Ambos instrumentos proporcionarán un panorama integral mediante un enfoque estructurado y sistemático.

#### **Tabla 4**

*Escala Valorativa de la variable independiente y de la dependiente*

<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>
Nunca	1
Casi Nunca	2
Algunas Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

#### Técnicas de Procesamiento de Datos

Una vez que se hayan recopilado los datos relevantes para cada variable, utilizaremos software estadístico SPSS para analizar las respuestas de la encuesta. Esto nos permitirá determinar la frecuencia de cada dimensión del estudio. Las tablas y figuras estadísticas en Excel, para mejorar la interpretación y facilitar la preparación de las conclusiones para el informe final.

### **3.6. DISEÑO DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS**

#### **a) Planteamiento de las Hipótesis:**

Ho : No existe una relación directa

Ha : Si existe una relación directa

**b) Nivel de significación:**

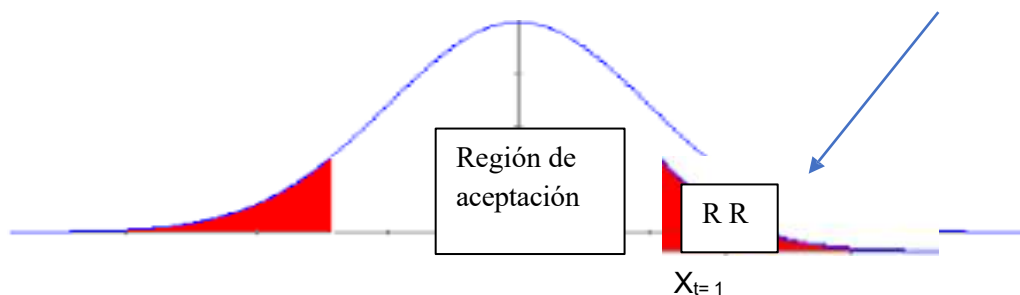
$\alpha = 0,05$  (5%)

**c) Prueba estadística:**

Para el presente caso se aplicará la prueba de normalidad para saber si la prueba es paramétrica o no es paramétrica.

**d) Cálculo del estadístico de prueba.**

El estadístico de prueba probablemente fue el  $t$ -test.

**e) Decisión:**

Regla de decisión: si  $|X_t| < |X_C|$  entonces se rechaza  $H_0$  y se acepta la  $H_a$

$> 0.05$  No Significativo (NS)

$\leq 0.05$  Est. Significativo (ES)

$\leq 0.01$  Altamente Significativo (AS)

$\leq 0.0001$  Muy Altamente Significativo (MAS)

Para que la hipótesis alternativa sea aceptada, el resultado debe exceder el valor crítico ( $Z$ ) indicado en la tabla de tabulación  $R$ , con base en los grados de libertad  $X_t$  correspondientes a los resultados obtenidos.

Las áreas en sombra indican dónde se refuta la hipótesis nula y se confirma la hipótesis alternativa. Si este punto de control es exitoso, entonces rechazaremos la hipótesis nula y aceptaremos la hipótesis alternativa.



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tras llevar a cabo una minuciosa validación y evaluación de la confiabilidad de los instrumentos de investigación, se procedió a su aplicación directa en la muestra seleccionada para el estudio. Este proceso involucró la participación de directores y docentes de las instituciones educativas implicadas, quienes destinaron entre 10 y 30 minutos para completar los cuestionarios, dependiendo de la complejidad y extensión de los mismos. El tiempo fue cuidadosamente ajustado para adaptarse a la disponibilidad de los participantes, asegurando su cooperación sin generar interrupciones significativas en sus actividades habituales.

Durante la implementación, se entregaron los instrumentos a cada participante respetando estrictamente el tiempo asignado para su llenado. Una vez finalizado este período, los cuestionarios fueron recolectados de manera rigurosa, garantizando así la calidad y la confiabilidad de los datos obtenidos, además de respetar los compromisos laborales de los encuestados.

Esta metodología de aplicación personal resultó en la recolección de información directa y confiable, al tiempo que aseguró una elevada tasa de respuesta. La confidencialidad y el respeto por el tiempo de los participantes

fortalecieron la confianza entre los investigadores y los sujetos del estudio, promoviendo una colaboración activa y comprometida con el proyecto de investigación.

#### 4.1. RESULTADOS OBTENIDOS: GESTIÓN EDUCATIVA

**Tabla 5**

*Proceso de planificación*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10,0
Casi nunca	7	11,7
Algunas veces	13	21,7
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos se ha procedido con describirlas, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con el proceso de planificación de los instrumentos de gestión el PEI, PAT y el RI; han sido encuestados docentes y director de la institución educativa alta gracia de ayaviri 06 encuestados percibieron que nunca es adecuado el proceso de planificación de los instrumentos de gestión el PEI, PAT y el RI que, representó el 10% de la muestra estudiada.

07 encuestados percibieron que casi nunca es adecuado el proceso de planificación de los instrumentos de gestión el PEI, PAT y el RI representando,

que representó el 11,7% de la muestra estudiada.

13 encuestados percibieron que algunas veces es adecuado el proceso de planificación de los instrumentos de gestión el PEI, PAT y el RI, que representó el 21,7 de la muestra estudiada.

30 de los cuestionados percibieron que casi siempre es adecuado el proceso de planificación de los instrumentos de gestión el PEI, PAT y el RI siendo relativamente el 50% de la muestra.

Finalmente fueron 4 conformantes de la muestra percibieron que siempre es adecuado el proceso de planificación de los instrumentos de gestión el PEI, PAT y el RI, siendo un 6,7% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que es adecuado el proceso de planificación de los instrumentos de gestión el PEI, PAT y el RI.

### Tabla 6

#### *Proceso de planificación en la institución*

Categoría de respuesta	Dimensión 1 fi (%)	Dimensión 2 fi (%)	Dimensión 3 fi (%)	Dimensión 4 fi (%)	Dimensión 5 fi (%)
Muy en desacuerdo	9 (9%)	6 (6%)	3 (5%)	8 (8%)	7 (7%)
En desacuerdo	17 (18%)	8 (8%)	10 (15%)	59 (62%)	61 (64%)
Neutral	22 (23%)	46 (48%)	5 (8%)	21 (22%)	12 (13%)
De acuerdo	37 (39%)	30 (32%)	40 (62%)	5 (5%)	11 (12%)
Muy de acuerdo	10 (11%)	5 (5%)	7 (11%)	2 (2%)	4 (4%)
TOTAL	95 (100%)	95 (100%)	95 (100%)	95 (100%)	95 (100%)

*Nota.* Cuestionario

**Figura 1**

*Proceso de planificación*



**Tabla 7**

*La IE gestiona materiales educativos.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	6,7
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	14	23,3
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

*Nota.* Aplicación del cuestionario.

Tras la implementación de las herramientas de recopilación de datos, se procedió a analizar la información obtenida con el objetivo de extraer conclusiones precisas dentro del proceso de investigación, el cual se detalla más adelante.

Para evaluar la gestión de la implementación oportuna de materiales educativos por parte de los directores de instituciones educativas, se realizaron encuestas dirigidas a docentes y directivos de la institución



educativa Alta Gracia de Ayaviri. Los resultados reflejan diversas percepciones sobre la supervisión ejercida en este ámbito.

En cuanto a la supervisión de la implementación de materiales educativos:

- **El 6,7% de los encuestados (4 participantes)** opinó que los directores no supervisaban eficazmente este proceso.
- **El 13,3% (8 participantes)** consideró que la supervisión era escasa.
- **El 23,3% (14 participantes)** señaló que la supervisión se realizaba ocasionalmente.
- **El 30% de los encuestados** afirmó que los directores supervisaban de manera constante y efectiva la implementación oportuna de los materiales educativos, lo que representa aproximadamente la mitad de la muestra.

En relación con la comunicación de los directivos sobre la gestión educativa de los docentes, solo el 6,7% de los encuestados (4 personas) consideró que los líderes del colegio expresaban de manera consistente sus puntos de vista en este aspecto.

En términos generales, la mayoría de los participantes percibió que los directores desempeñan un papel eficaz en la gestión de la implementación de los materiales educativos, aunque persisten áreas de mejora en la supervisión y comunicación dentro de la institución.

**Tabla 8**

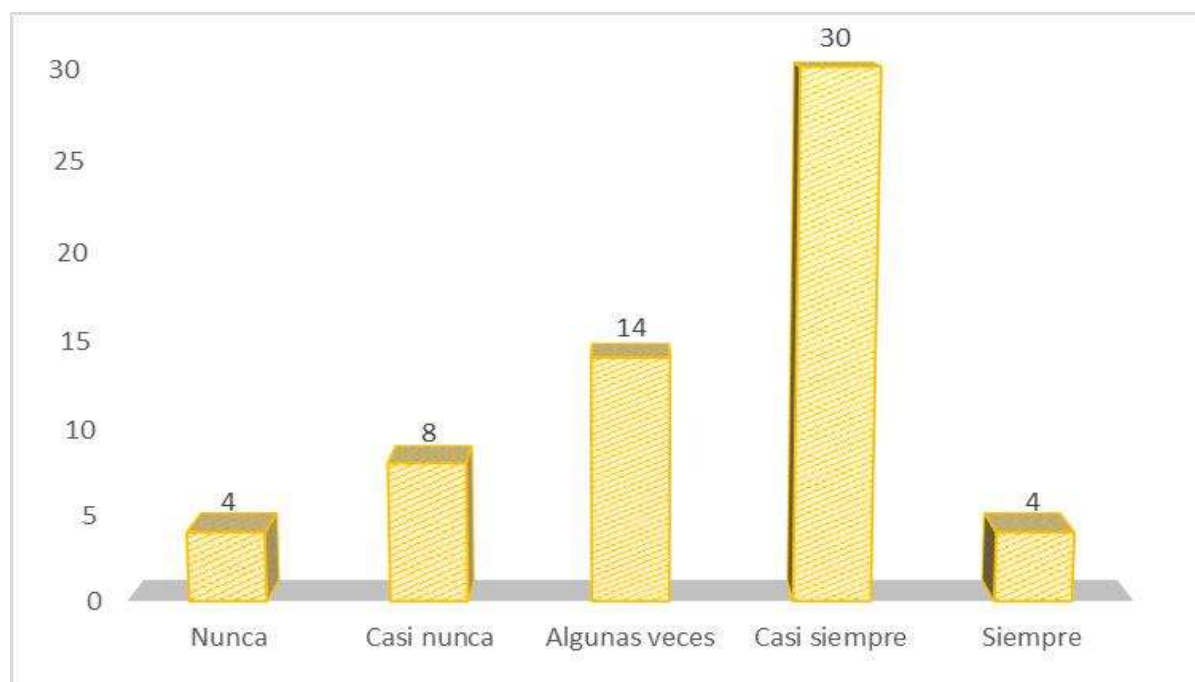
*Proceso gestión*

ESCALA	GESTION									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	1	1%	1	1%	10	11%	17	18%	14	15%
En desacuerdo	9	9%	8	9%	64	67%	57	60%	62	65%
Neutral	20	21%	20	24%	11	12%	14	15%	11	12%
De acuerdo	60	63%	47	55%	7	7%	7	7%	6	6%
Muy de acuerdo	5	5%	9	11%	3	3%	0	0%	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

*Nota.* Cuestionario

**Figura 2**

*La IE gestiona materiales educativos*



*Nota.* Tabla 7

**Tabla 9**

*Los directivos de la IE conocen IGA.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10,0
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	14	23,3
Casi siempre	28	46,7
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Nota. Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha llevado a cabo la descripción y el análisis de la información con el propósito de obtener conclusiones válidas en el marco de la investigación.

A continuación, se detallan los hallazgos obtenidos:

En relación con el conocimiento que tienen los directivos de la institución educativa sobre el último **Informe de Gestión Anual**, se encuestó a docentes y directivos de la institución educativa Alta Gracia de Ayaviri. Los resultados fueron los siguientes:

- **El 10% de los encuestados (6 personas)** consideró que los directivos nunca tienen conocimiento del último Informe de Gestión Anual.
- **El 13,3% (8 personas)** opinó que casi nunca tienen conocimiento del informe.
- **El 23,3% (14 personas)** percibió que algunas veces los directivos están informados sobre el informe.
- **El 46,7% (28 personas)** indicó que los directivos casi siempre tienen conocimiento del último Informe de Gestión Anual.
- **El 6,7% (4 personas)** afirmó que los directivos siempre están informados sobre dicho informe.

En síntesis, la mayoría de los encuestados percibió que los directivos **casi siempre** tienen conocimiento del último Informe de Gestión Anual, aunque aún persisten opiniones que evidencian la necesidad de mejorar la difusión y el acceso a esta información dentro de la institución educativa.

**Tabla 10**

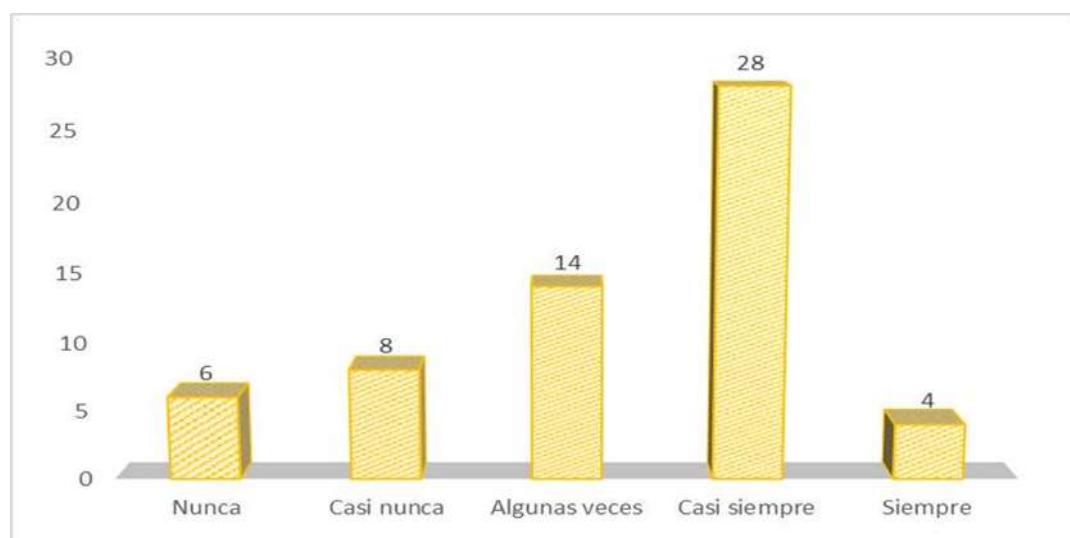
*Según directivos*

ESCALA	Directivos									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	4	4%	7	7%	6	6%	6	6%	1	1%
En desacuerdo	55	58%	53	56%	20	21%	53	56%	40	42%
Neutral	30	32%	18	19%	23	24%	26	27%	36	38%
De acuerdo	6	6%	12	13%	37	39%	8	8%	15	16%
Muy de acuerdo	0	0%	5	5%	9	9%	2	2%	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

Nota. Encuestas

**Figura 3**

*Los directivos de la IE conocen IGA.*





**Tabla 11**

*Priorizan la gestión pedagógica*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	11	18,3
Casi siempre	30	50,0
Siempre	6	10,0
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con los docentes de la institución educativa priorizan la gestión pedagógica con anticipación; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de Ayaviri 05 encuestados percibieron que nunca los docentes de la institución educativa priorizan la gestión pedagógica con anticipación que, representó el 8,3% de la muestra estudiada.

08 encuestados percibieron que casi nunca los docentes de la institución educativa priorizan la gestión pedagógica con anticipación representando, que representó el 13,3% de la muestra estudiada.

11 encuestados percibieron que algunas veces los docentes de la institución educativa priorizan la gestión pedagógica con anticipación, que representó el 18,3% de la muestra estudiada.

30 de los cuestionados percibieron que casi siempre los docentes de la institución educativa priorizan la gestión pedagógica con anticipación siendo

relativamente el 50% de la muestra.

Finalmente fueron 6 conformantes de la muestra percibieron que siempre los docentes de la institución educativa priorizan la gestión pedagógica con anticipación, siendo un 10% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que los docentes de la institución educativa priorizan la gestión educativa con anticipación.

**Tabla 12**

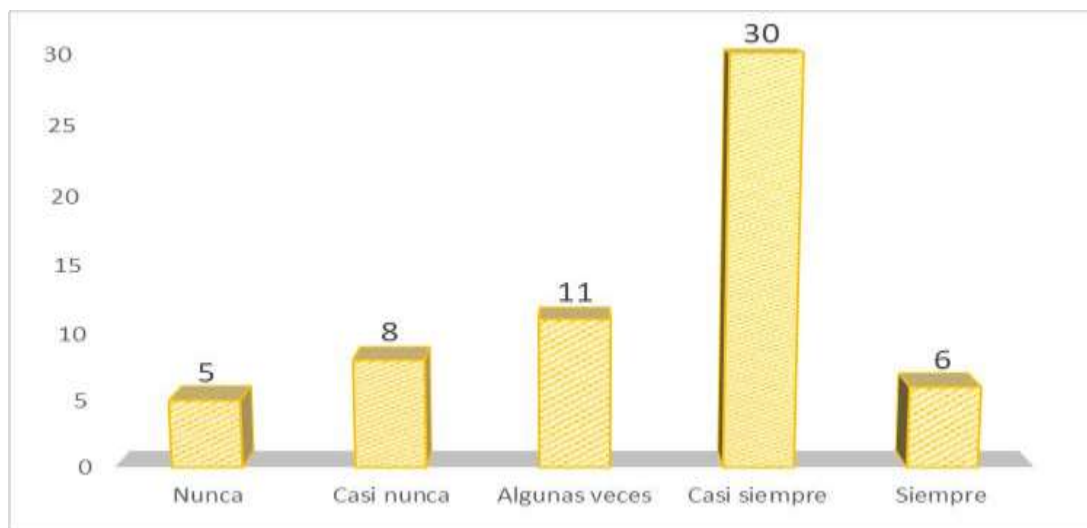
*Gestión según institución*

ESCALA	Institucionalidad									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	19	20%	19	20%	3	5%	8	8%	32	34%
En desacuerdo	62	65%	62	65%	10	15%	54	57%	41	43%
Neutral	6	6%	6	6%	5	8%	9	9%	8	8%
De acuerdo	6	6%	6	6%	40	62%	19	20%	13	14%
Muy de acuerdo	2	2%	2	2%	7	11%	5	5%	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

Nota. Encuestas

**Figura 4**

*Priorizan la gestión pedagógica*



Nota. Tabla 10

**Tabla 13**

*Los directivos monitorean a los docentes.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	10	16,7
Algunas veces	12	20,0
Casi siempre	28	46,7
Siempre	5	8,3
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con los directivos de la institución educativa realizan permanente el monitoreo a los docentes; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de Ayaviri 05 encuestados percibieron que nunca los directivos de la institución educativa



realizan permanente el monitoreo a los docentes que, representó el 8,3% de la muestra estudiada.

10 encuestados percibieron que casi nunca los directivos de la institución educativa realizan permanente el monitoreo a los docentes representando, que representó el 16,7% de la muestra estudiada.

12 encuestados percibieron que algunas veces los directivos de la institución educativa realizan permanente el monitoreo a los docentes, que representó el 20% de la muestra estudiada.

28 de los cuestionados percibieron que casi siempre los directivos de la institución educativa realizan permanente el monitoreo a los docentes siendo relativamente el 46,7% de la muestra.

Finalmente fueron 5 conformantes de la muestra percibieron que siempre los directivos de la institución educativa realizan permanente el monitoreo a los docentes, siendo un 8,3% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que los directivos de la institución educativa realizan permanente el monitoreo a los docentes.

**Tabla 14**

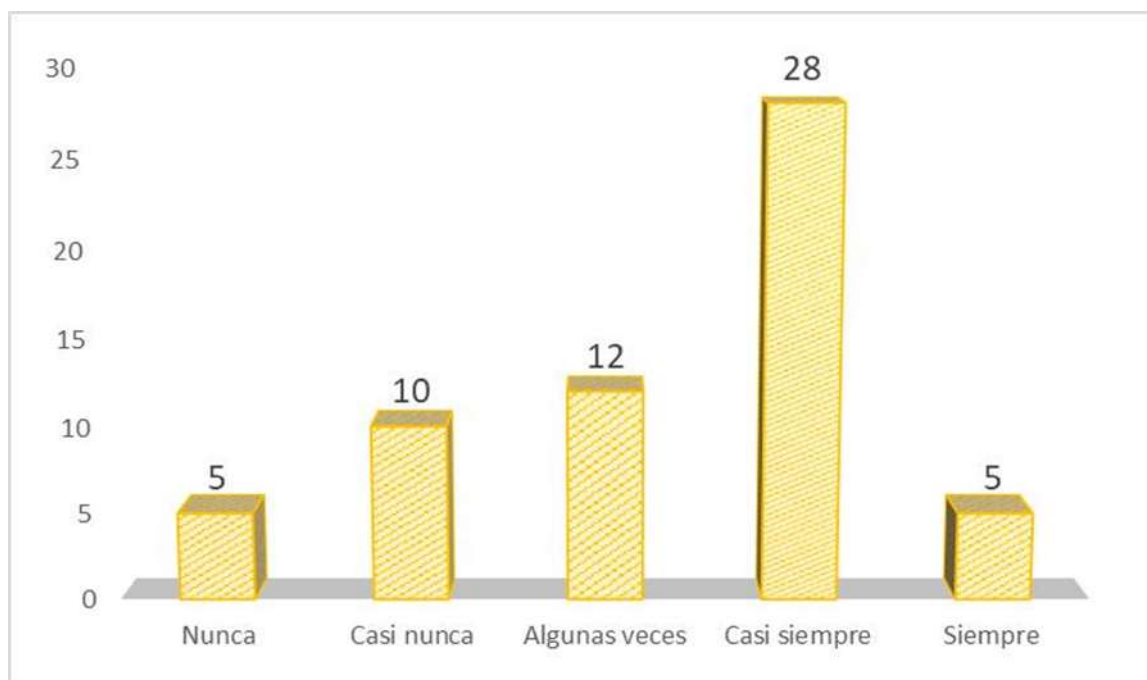
*Monitoreo institucional*

ESCALA	Monitoreo									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	4	4%	7	7%	6	6%	6	6%	1	1%
En desacuerdo	55	58%	53	56%	20	21%	53	56%	40	42%
Neutral	30	32%	18	19%	23	24%	26	27%	36	38%
De acuerdo	6	6%	12	13%	37	39%	8	8%	15	16%
Muy de acuerdo	0	0%	5	5%	9	9%	2	2%	3	3%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

Nota. Encuestas

**Figura 5**

*Los directivos monitoreo a los docentes.*



**Tabla 15***Los directivos expresan sobre la gestión*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	6	10,0
Casi nunca	7	11,7
Algunas veces	13	21,7
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

*Nota:* Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describirlas, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con los directivos de la institución educativa expresan sus opiniones sobre la gestión de aprendizaje de los docentes; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de Ayaviri 06 encuestados percibieron que nunca los directivos de la institución educativa expresan sus opiniones sobre la gestión de aprendizaje de los docentes que, representó el 10% de la muestra estudiada.

07 encuestados percibieron que casi nunca los directivos de la institución educativa expresan sus opiniones sobre la gestión de aprendizaje de los docentes representando, que representó el 63,3% de la muestra estudiada.

13 encuestados percibieron que algunas veces los directivos de la institución educativa expresan sus opiniones sobre la gestión de aprendizaje de los docentes, que representó el 20% de la muestra estudiada.

30 de los cuestionados percibieron que casi siempre los directivos de

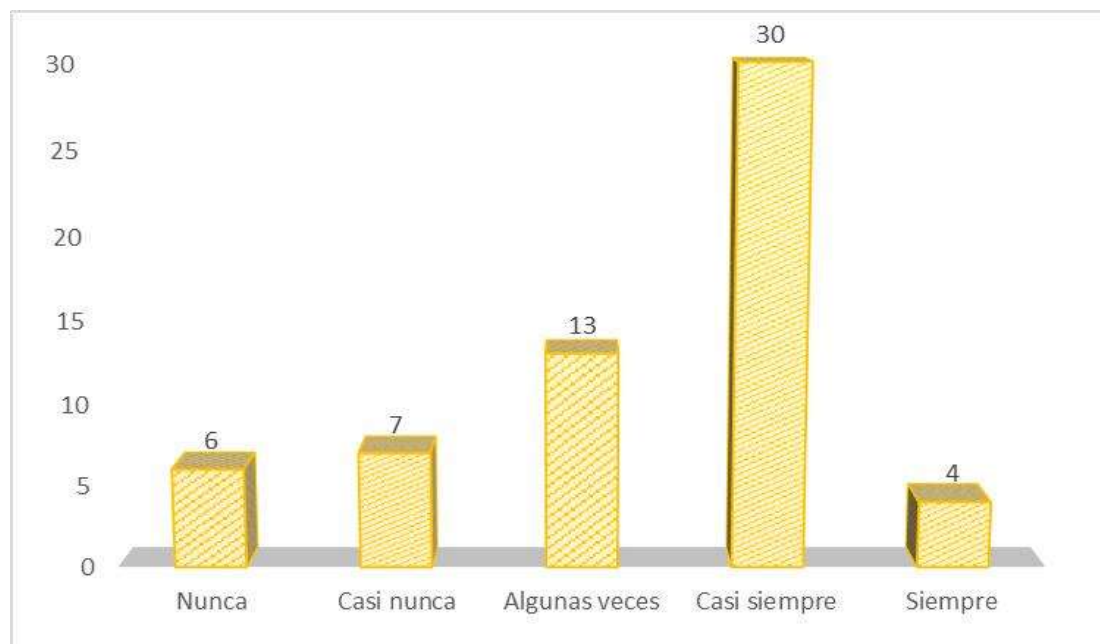
la institución educativa expresan sus opiniones sobre la gestión de aprendizaje de los docentes siendo relativamente el 50% de la muestra.

Finalmente fueron 4 conformantes de la muestra percibieron que siempre los directivos de la institución educativa expresan sus opiniones sobre la gestión de aprendizaje de los docentes, siendo un 6,7% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que los directivos de la institución educativa expresan sus opiniones sobre la gestión de aprendizaje de los docentes.

**Figura 6**

*Los directivos expresan sobre gestión*



*Nota. Tabla 15*

**Tabla 16**

*La gestión institucional analiza instrumentos*

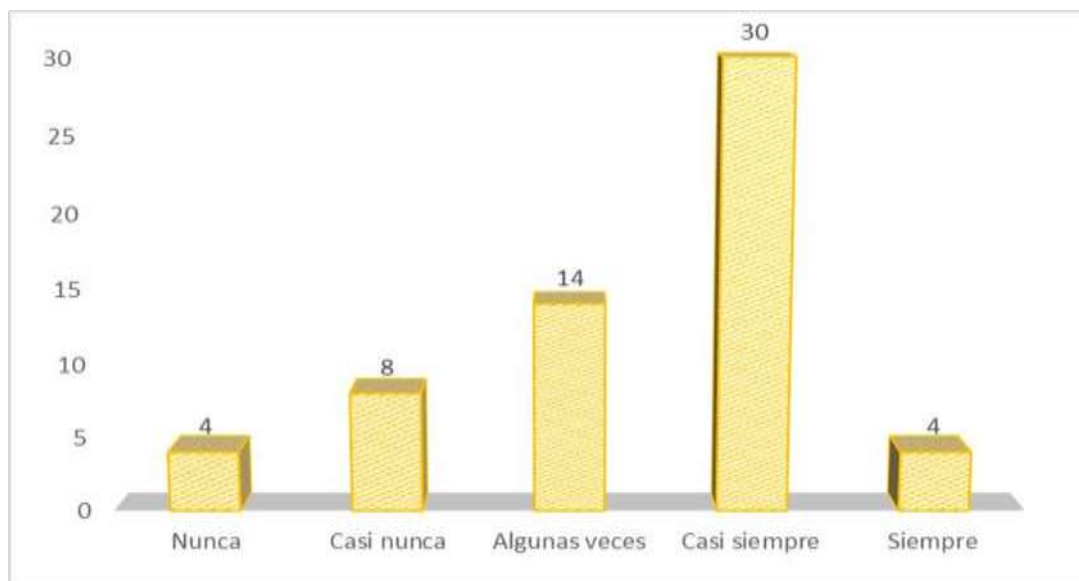
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	6,7
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	14	23,3
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación

**Figura 7**

*La gestión analiza los instrumentos de gestión*



Nota. Tabla 16

**Tabla 17**

*En la IE la información es oportuna.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10,0
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	14	23,3
Casi siempre	28	46,7
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Luego de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos se ha procedido con describirlas, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con la institución educativa la información sobre la administración de los recursos financieros para implementación de los planes de mejora es oportuna; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de Ayaviri 06 encuestados percibieron que nunca en la institución educativa la información sobre la administración de los recursos financieros para implementación de los planes de mejora es oportuna que, representó el 10% de la muestra estudiada.

**Tabla 18**

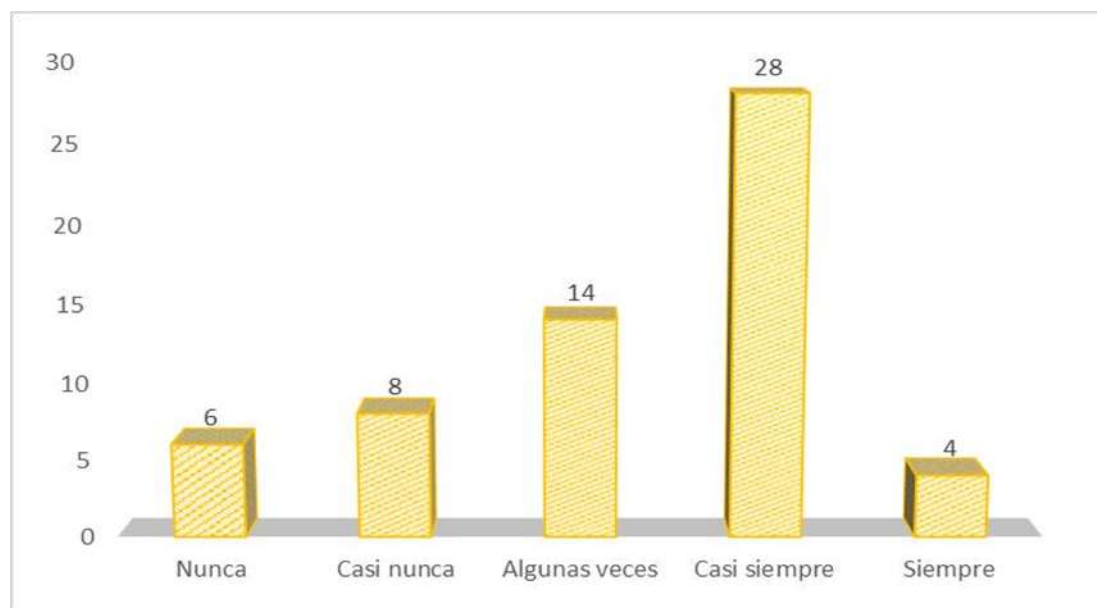
*Proceso*

ESCALA	Proceso									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	1	1%	1	1%	10	11%	17	18%	14	15%
En desacuerdo	9	9%	8	9%	64	67%	57	60%	62	65%
Neutral	20	21%	20	24%	11	12%	14	15%	11	12%
De acuerdo	60	63%	47	55%	7	7%	7	7%	6	6%
Muy de acuerdo	5	5%	9	11%	3	3%	0	0%	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

*Nota. Encuestas*

**Figura 8**

*En la IE la información sobre planes de mejora es oportuna.*



*Nota. Tabla 17*

**Tabla 19**

*En la IE se realiza actividades de intercambio de experiencias.*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	5	8,3
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	11	18,3
Casi siempre	30	50,0
Siempre	6	10,0
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Después de utilizar las herramientas de recolección de datos, describimos y analizamos la información para sacar conclusiones válidas como parte del proceso de investigación. Esto incluyó detallar los siguientes hallazgos.

Se entrevistó a profesores de la institución educativa alta gracia de Ayaviri sobre la participación de la escuela en actividades colaborativas de resolución de problemas con otras escuelas para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. Cinco participantes creían que la institución educativa no participa en actividades para compartir conocimientos con otras instituciones para abordar los desafíos de enseñanza y aprendizaje. Esto representó el 8,3% de la muestra total.

De los 08 individuos encuestados, el 13,3% creía que la institución educativa rara vez participa en actividades de intercambio colaborativo con otras instituciones educativas para abordar cuestiones en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Los participantes creyeron que, en ocasiones, la escuela participa en actividades para compartir ideas con otras escuelas con el fin de abordar problemas en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Esto constituyó el

18,3% de la muestra total.

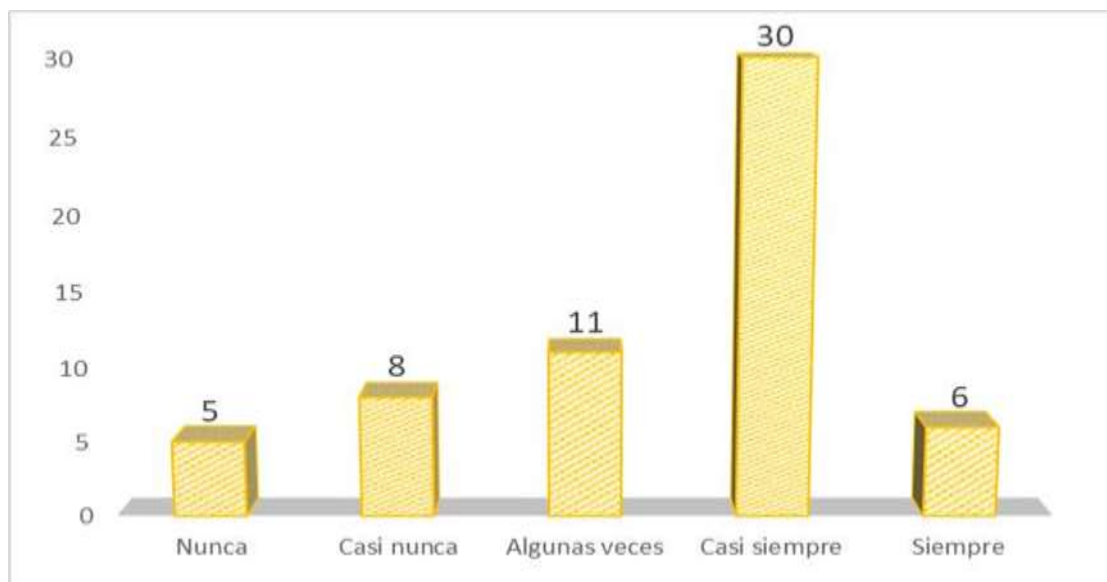
El 30% de los encuestados señaló que existen frecuentes oportunidades para que las instituciones educativas compartan experiencias y colaboren en la resolución de desafíos de enseñanza y aprendizaje, lo que representa aproximadamente la mitad de la muestra.

En conclusión, 6 del grupo de muestra creen que la institución educativa participa constantemente en actividades con otras instituciones para compartir conocimientos y abordar problemas en el proceso de enseñanza y aprendizaje, lo que representa el 10% del tamaño total de la muestra.

En conclusión, la mayoría de los encuestados creían que la institución educativa participa constantemente en actividades con otras instituciones educativas para compartir experiencias y abordar problemas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

### Figura 9

*En la IE se realiza actividades de intercambio*



Nota. Tabla 18

**Tabla 20***La IE efectúa actividades de intercambio*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	10	16,7
Algunas veces	12	20,0
Casi siempre	28	46,7
Siempre	5	8,3
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Después de utilizar las herramientas para recopilar datos, pasamos a explicarlas y examinar la información disponible para asegurarnos de que nuestro proceso de investigación arrojará conclusiones precisas, que se describen a continuación.

Respecto a la institución educativa, se compromete a compartir experiencias con otras instituciones educativas para potenciar las habilidades del personal docente. Se ha realizado una encuesta a de la institución educativa alta gracia de Ayaviri. Sólo el 83% de la muestra estudiada consideró que la institución educativa no realiza actividades para compartir experiencias con otras instituciones con el fin de potenciar las capacidades del equipo docente.

De la muestra estudiada, 10 encuestados, o el 16,7%, creían que la institución educativa rara vez participa en actividades de colaboración con otras instituciones para mejorar las habilidades de su equipo docente.

11. participantes consideraron que la institución educativa realiza ocasionalmente actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones con el fin de potenciar las habilidades del profesorado,

constituyendo el 20% de la muestra del estudio.

El 28% de los encuestados consideró que la institución educativa realiza frecuentemente actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones educativas con el fin de mejorar las habilidades del equipo docente, constituyendo aproximadamente el 46,7% de la muestra de la encuesta.

En conclusión, 5 individuos de la muestra consideraron que la institución educativa se compromete constantemente a compartir experiencias con otros IE con el fin de potenciar las habilidades del equipo docente, representando el 8,3% del total de la muestra.

En conclusión, la mayoría de los encuestados creían consistentemente que la institución educativa participa en actividades para colaborar con otras instituciones con el fin de mejorar las habilidades del personal docente.

**Tabla 21**

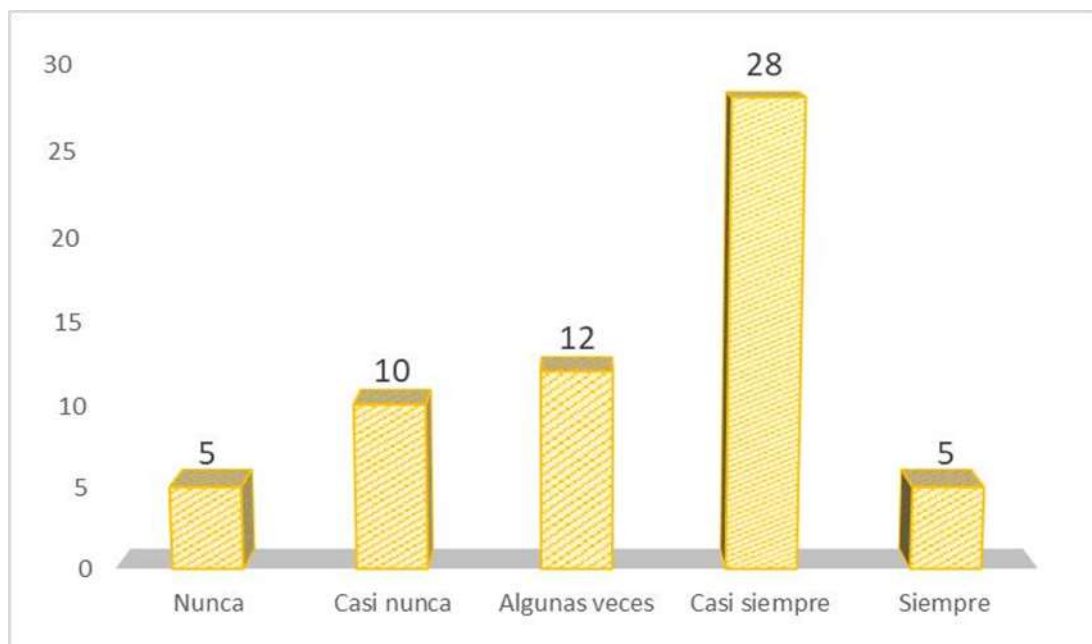
*Proceso de planificación*

ESCALA	PLANIFICACIÓN									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	1	1%	1	1%	10	11%	17	18%	14	15%
En desacuerdo	9	9%	8	9%	64	67%	57	60%	62	65%
Neutral	20	21%	20	24%	11	12%	14	15%	11	12%
De acuerdo	60	63%	47	55%	7	7%	7	7%	6	6%
Muy de acuerdo	5	5%	9	11%	3	3%	0	0%	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

*Nota.* Encuestas

**Figura 10**

*La IE efectúa actividades de intercambio*



*Nota. Tabla 18*

## 4.2. RESULTADOS: CLIMA LABORAL

**Tabla 22**

*Existe políticas sobre comunicación en la IE.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10,0
Casi nunca	7	11,7
Algunas veces	13	21,7
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

*Nota. Aplicación del cuestionario.*

Después de utilizar las herramientas de recopilación de datos, procedimos a describirlas y analizarlas para obtener conclusiones confiables en el proceso de investigación. Esto implicó proporcionar una visión general



exhaustiva de la información disponible a continuación.

La encuesta examinó la presencia de políticas de comunicación interna y externa dentro de la Institución Educativa entre docentes de la institución educativa alta gracia de Ayaviri. 06 personas consideraron que la Institución Educativa no reconoce la importancia de contar con políticas que promuevan y regulen la comunicación tanto al interior de la institución como con el exterior. Constituyó el 10% del grupo que fue estudiado.

La encuesta encontró que sólo un pequeño número de participantes cree que existen políticas efectivas para regular la comunicación tanto dentro como fuera de su institución educativa. Esto representa la mayoría, que comprende el 63,3% de toda la muestra.

Trece personas en el estudio pensaron que a veces existen regulaciones que controlan la comunicación tanto dentro como fuera de la Institución Educativa, lo que representa el 20% del total de participantes.

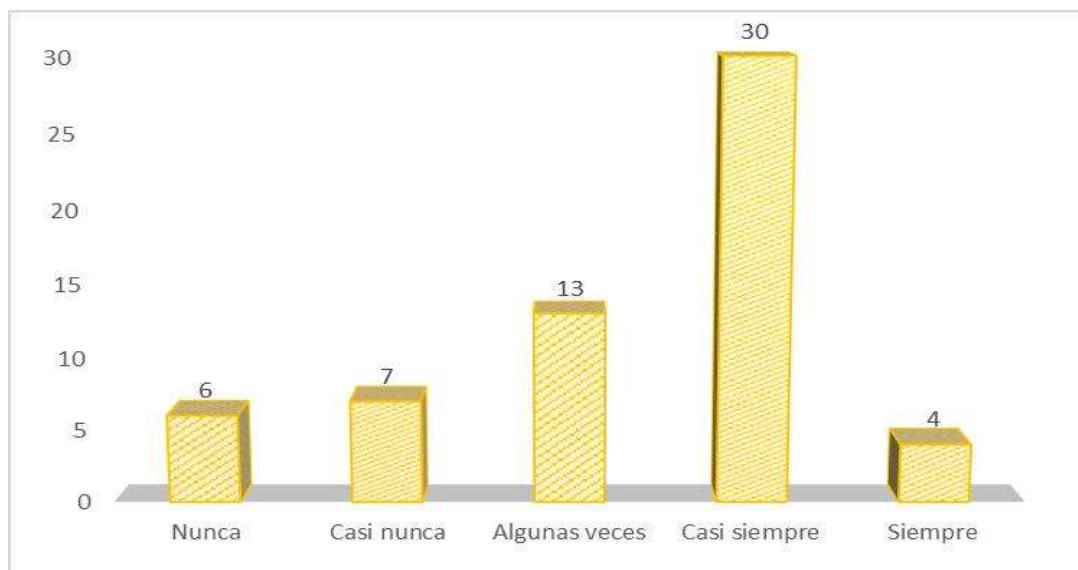
Aproximadamente la mitad de la muestra, el 30% de los encuestados, consideró que en general muestra la existencia de políticas que controlan la comunicación tanto interna como externa en la institución educativa.

Al final, 4 personas de la investigación reconocieron que la existencia de políticas de comunicación tanto dentro como fuera de la institución educativa tiene consistentemente significancia, totalizando 6 participantes. 7 por ciento de toda la muestra.

Básicamente, la mayoría de los participantes de la encuesta indicaron consistentemente que percibían políticas que rigen la comunicación tanto interna como externa dentro de la Institución Educativa.

**Figura 11**

*Existe políticas en la IE.*



**Tabla 23**

*La política educativa se relaciona con el clima laboral en la IE.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	6,7
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	14	23,3
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

*Nota.* Aplicación del cuestionario.

Después de utilizar las herramientas de recopilación de datos, pasamos a explicarlas y examinarlas, analizando la información disponible para asegurarnos de que nuestro proceso de investigación arrojará conclusiones válidas. Esto incluye los siguientes detalles:

En cuanto al ítem de política educativa, se refiere al clima laboral y la confianza dentro del ámbito de la institución educativa. Se realizó una encuesta entre profesores de la institución educativa alta gracia de Ayaviri 04. Los participantes creen que la política educativa no se alinea con los



requisitos prácticos del entorno laboral, y solo el 6,7% de la población de la muestra Coincidió en que refleja fielmente la realidad de las instituciones educativas.

Sólo 08 encuestados consideraron que la política educativa rara vez está conectada con el ambiente de trabajo y el asertividad en la realidad de la institución educativa, representando el 13,3% de la muestra del estudio.

Catorce participantes consideraron que la política educativa está ocasionalmente relacionada con el ambiente de trabajo y el asertividad dentro de una institución educativa, lo que representa el 23,3% de la muestra del estudio.

El 30% de los encuestados creía que la política educativa está constantemente relacionada con el lugar de trabajo y el asertividad de una institución educativa, lo que representa aproximadamente la mitad de la muestra.

Al final, 4 personas encuestadas consideraron que las políticas educativas están estrechamente ligadas al entorno profesional y al asertividad dentro de una institución educativa, lo que representa el 6,7% de toda la muestra.

En resumen, la mayoría de los participantes en la encuesta creyeron consistentemente que la política educativa está conectada con el lugar de trabajo y desempeña un papel importante en la configuración de la cultura de las instituciones educativas.

**Tabla 24**

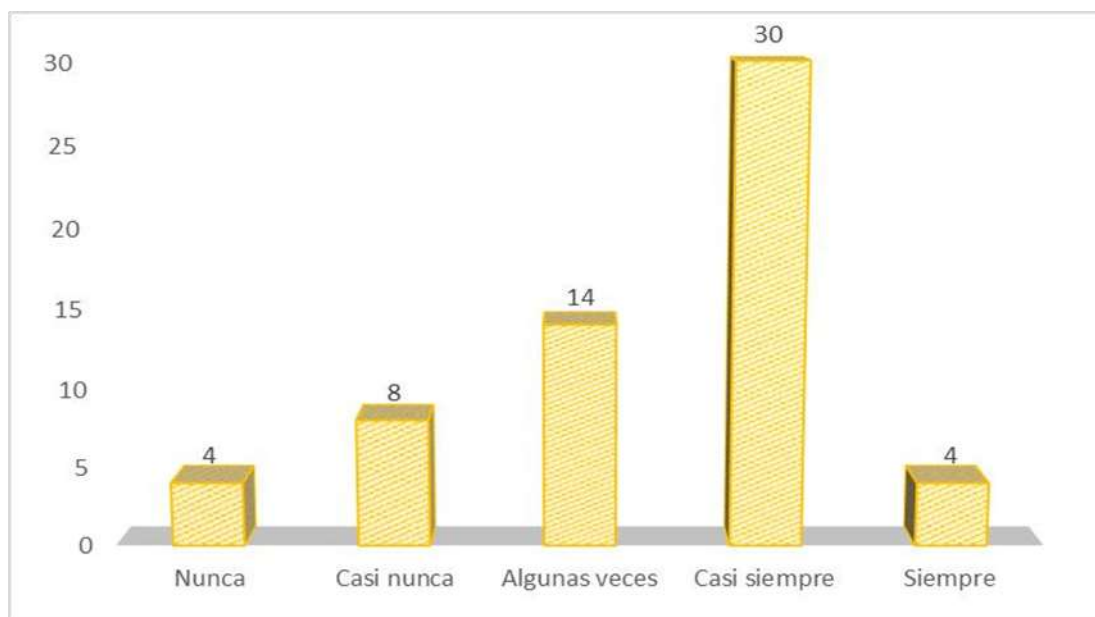
*Política según institución*

ESCALA	Política									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	9	9%	6	6%	3	5%	8	8%	7	7%
En desacuerdo	17	18%	8	8%	10	15%	59	62%	61	64%
Neutral	22	23%	46	48%	5	8%	21	22%	12	13%
De acuerdo	37	39%	30	32%	40	62%	5	5%	11	12%
Muy de acuerdo	10	11%	5	5%	7	11%	2	2%	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

Nota. Encuestas

**Figura 12**

*La política educativa se relaciona con el clima laboral en la IE.*



Nota. Tabla 20

**Tabla 25***Los directivos de la IE adecuan su comportamiento*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10,0
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	14	23,3
Casi siempre	28	46,7
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con los directivos de la institución educativa adecuan su comportamiento en la labor docente; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de Ayaviri 06 encuestados percibieron que nunca los directivos de la institución educativa adecuan su comportamiento en la labor docente que, representó el 10% de la muestra estudiada.

08 encuestados percibieron que casi nunca los directivos de la institución educativa adecuan su comportamiento en la labor docente representando, que representó el 13,3% de la muestra estudiada.

14 encuestados percibieron que algunas veces los directivos de la institución educativa adecuan su comportamiento en la labor docente, que representó el 23,3% de la muestra estudiada.

28 de los cuestionados percibieron que casi siempre los directivos de la institución educativa adecuan su comportamiento en la labor docente



siendo relativamente el 46,7% de la muestra.

Finalmente fueron 4 conformantes de la muestra percibieron que siempre los directivos de la institución educativa adecuan su comportamiento en la labor docente, siendo un 6,7% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que los directivos de la institución educativa adecuan su comportamiento en la labor docente.

**Tabla 26**

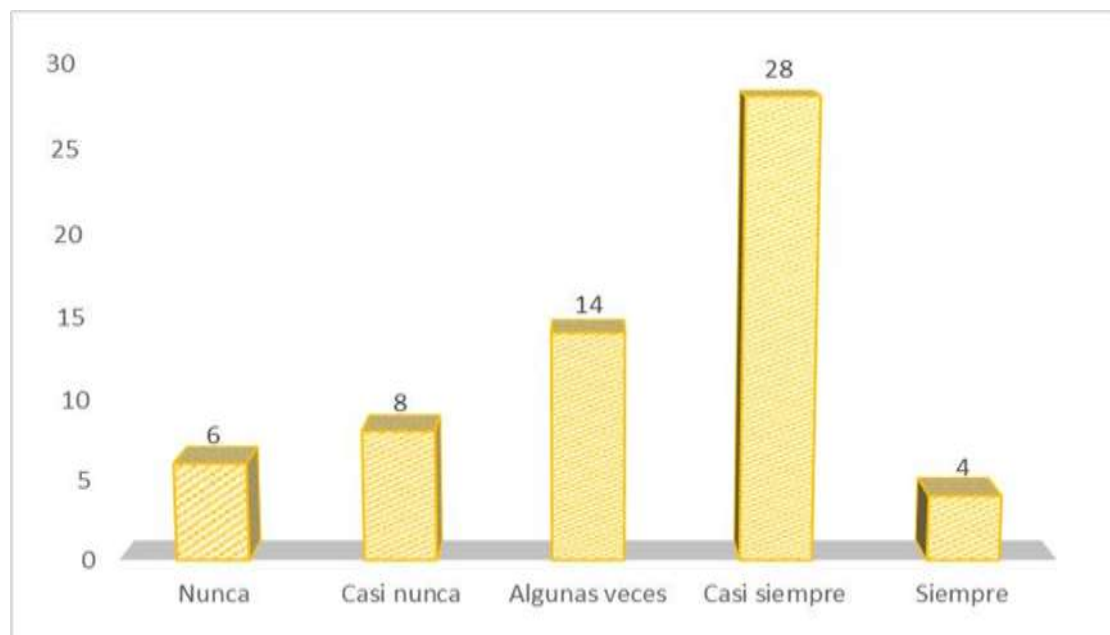
*Gestiones institucionales*

ESCALA	Gestiones institucionales									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	9	9%	6	6%	3	5%	8	8%	7	7%
En desacuerdo	17	18%	8	8%	10	15%	59	62%	61	64%
Neutral	22	23%	46	48%	5	8%	21	22%	12	13%
De acuerdo	37	39%	30	32%	40	62%	5	5%	11	12%
Muy de acuerdo	10	11%	5	5%	7	11%	2	2%	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

Nota. encuestas

**Figura 13**

*Los directivos de la IE adecuan su comportamiento*



*Nota. Tabla 21*

**Tabla 27**

*El clima institucional es favorable*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	11	18,3
Casi siempre	30	50,0
Siempre	6	10,0
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describirlas, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con el clima institucional es favorable para una gestión eficaz; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de Ayaviri 05 encuestados percibieron que nunca el clima



institucional favorable para una gestión eficaz que, representó el 8,3% de la muestra estudiada.

08 encuestados percibieron que casi nunca el clima institucional es favorable para una gestión eficaz representando, que representó el 13,3% de la muestra estudiada.

11 encuestados percibieron que algunas veces el clima institucional es favorable para una gestión eficaz, que representó el 18,3% de la muestra estudiada.

30 de los cuestionados percibieron que casi siempre el clima institucional es favorable para una gestión eficaz siendo relativamente el 50% de la muestra.

Finalmente fueron 6 conformantes de la muestra percibieron que siempre el clima institucional es favorable para una gestión eficaz con anticipación, siendo un 10% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que el clima institucional es favorable para una gestión eficaz.

**Tabla 28**

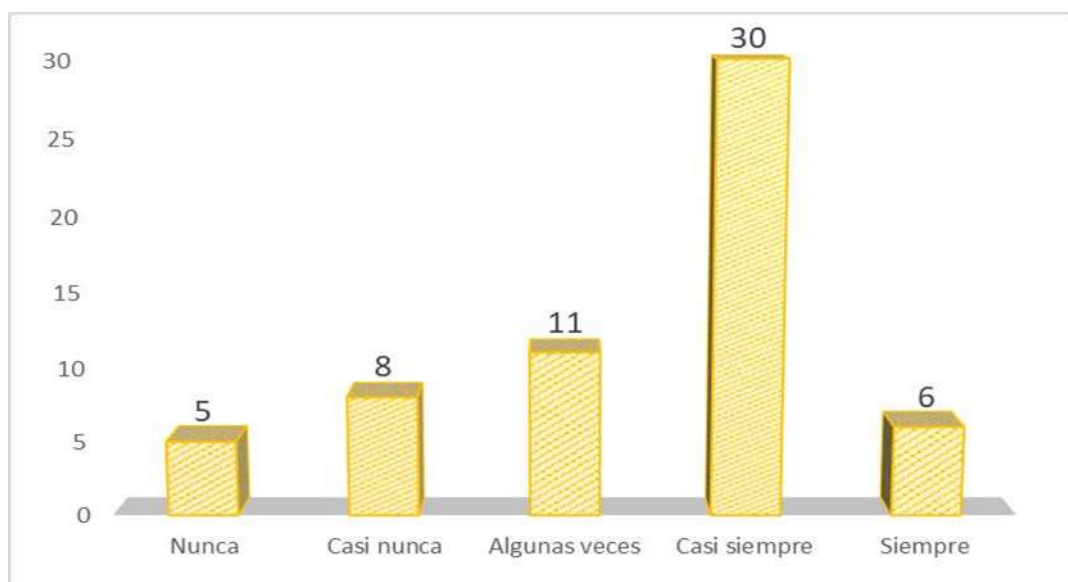
*Organización institucional*

ESCALA	ORGANIZACIÓN									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	1	1%	1	1%	10	11%	17	18%	14	15%
En desacuerdo	9	9%	8	9%	64	67%	57	60%	62	65%
Neutral	20	21%	20	24%	11	12%	14	15%	11	12%
De acuerdo	60	63%	47	55%	7	7%	7	7%	6	6%
Muy de acuerdo	5	5%	9	11%	3	3%	0	0%	2	2%
<b>TOTAL</b>	95		95		95		95		95	

*Nota. Cuestionario*

**Figura 14**

*El clima institucional es favorable*



*Nota. Tabla 22*



**Tabla 29**

*Los directivos muestran la empatía.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	10	16,7
Algunas veces	12	20,0
Casi siempre	28	46,7
Siempre	5	8,3
Total	60	100,0

*Nota.* Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con los directivos de la institución educativa siempre muestran la empatía en la labor docente; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri 05 encuestados percibieron que nunca los directivos de la institución educativa siempre muestran la empatía en la labor docente que, representó el 8,3% de la muestra estudiada.

10 encuestados percibieron que casi nunca los directivos de la institución educativa siempre muestran la empatía en la labor docente representando, que representó el 16,7% de la muestra estudiada.

12 encuestados percibieron que algunas veces los directivos de la institución educativa siempre muestran la empatía en la labor docente, que representó el 20% de la muestra estudiada.

28 de los cuestionados percibieron que casi *siempre los directivos de la institución educativa siempre muestran la empatía en la labor docente*



siendo relativamente el 46,7% de la muestra.

Finalmente fueron 5 conformantes de la muestra percibieron que siempre los directivos de la institución educativa siempre muestran la empatía en la labor docente, siendo un 8,3% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que los directivos de la institución educativa siempre muestran la empatía en la labor docente.

**Tabla 30**

*Favorable gestión*

ESCALA	Favorabilidad									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	1	1%	1	1%	10	11%	17	18%	14	15%
En desacuerdo	9	9%	8	9%	64	67%	57	60%	62	65%
Neutral	20	21%	20	24%	11	12%	14	15%	11	12%
De acuerdo	60	63%	47	55%	7	7%	7	7%	6	6%
Muy de acuerdo	5	5%	9	11%	3	3%	0	0%	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

*Nota. Cuestionarios*

**Figura 15**

*Los directivos muestran la labor docente.*



*Nota. Tabla 23*

**Tabla 31**

*Los directivos son lideres que influye en sus colegas*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10,0
Casi nunca	7	11,7
Algunas veces	13	21,7
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

*Nota. Aplicación del cuestionario.*

Se ha procedido con describirlas, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con la percepción de los directivos de la institución educativa son lideres que influye en sus colegas docentes en su labor diaria; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta



gracia de ayaviri 06 encuestados percibieron que nunca los directivos de la institución educativa son líderes que influye en sus colegas docentes en su labor diaria que, representó el 10% de la muestra estudiada.

07 encuestados percibieron que casi nunca los directivos de la institución educativa son líderes que influye en sus colegas docentes en su labor diaria representando, que representó el 63,3% de la muestra estudiada.

13 encuestados percibieron que algunas veces los directivos de la institución educativa son líderes que influye en sus colegas docentes en su labor diaria, que representó el 20% de la muestra estudiada.

30 de los cuestionados percibieron que casi siempre los directivos de la institución educativa son líderes que influye en sus colegas docentes en su labor diaria siendo relativamente el 50% de la muestra.

Finalmente fueron 4 conformantes de la muestra percibieron que siempre los directivos de la institución educativa son líderes que influye en sus colegas docentes en su labor diaria, siendo un 6,7% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron los directivos de la institución educativa son líderes que influye en sus colegas docentes en su labor diaria.

**Tabla 32**

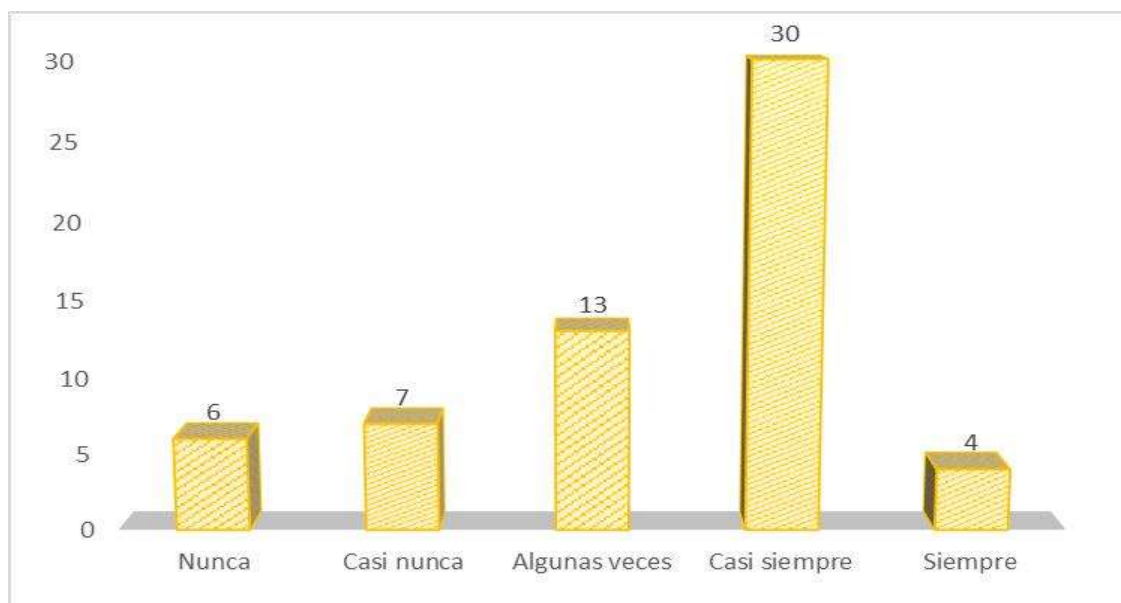
*El clima institucional es favorable*

ESCALA	ORGANIZACIÓN									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	1	1%	1	1%	10	11%	17	18%	14	15%
En desacuerdo	9	9%	8	9%	64	67%	57	60%	62	65%
Neutral	20	21%	20	24%	11	12%	14	15%	11	12%
De acuerdo	60	63%	47	55%	7	7%	7	7%	6	6%
Muy de acuerdo	5	5%	9	11%	3	3%	0	0%	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

*Nota. Cuestionarios*

**Figura 16**

*Los directivos de la IE son líderes que influye en sus colegas.*



*Nota. Tabla 25*

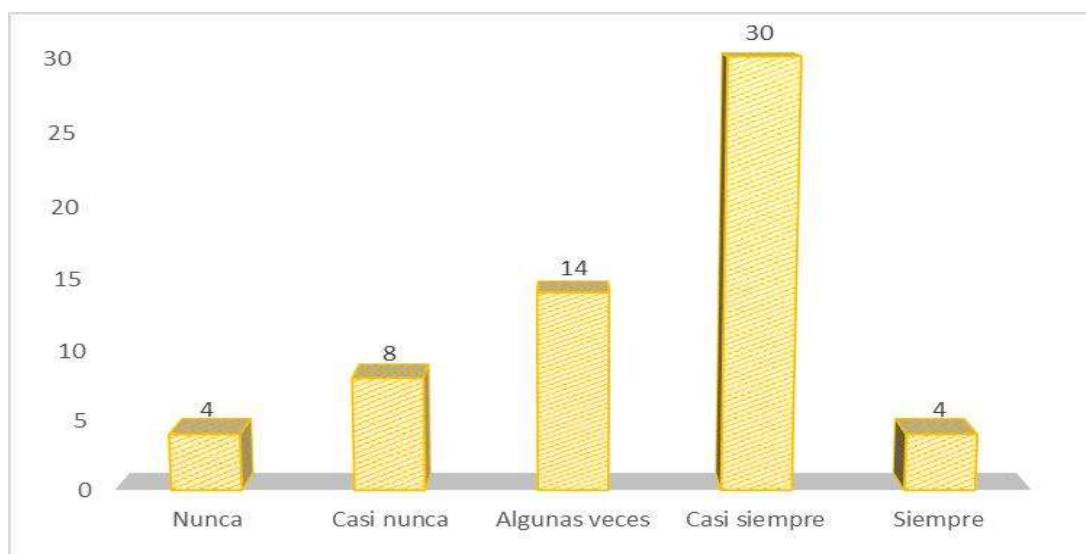
**Tabla 33***Ser consultivo para un director líder*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	6,7
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	14	23,3
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describirlas, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con al ser consultivo para un director líder siempre conduce a una gestión eficaz; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri 04 encuestados percibieron que nunca al ser consultivo para un director líder siempre conduce a una gestión eficaz que, representó el 6,7% de la muestra estudiada.

**Figura 17***Ser consultivo para un director líder*

Nota. Tabla 26



**Tabla 34**

*La participación activa del director mejora el clima laboral.*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	10,0
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	14	23,3
Casi siempre	28	46,7
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describirlas, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con la comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri 06 encuestados percibieron que nunca la comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral que, representó el 10% de la muestra estudiada.

08 encuestados percibieron que casi nunca la comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral representando, que representó el 13,3% de la muestra estudiada.

14 encuestados percibieron que algunas veces la comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral, que representó el 23,3% de la muestra estudiada.

28 de los cuestionados percibieron que casi siempre la comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral siendo relativamente el 46,7% de la muestra.

Finalmente fueron 4 conformantes de la muestra percibieron que siempre la comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral, siendo un 6,7% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que la comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral.

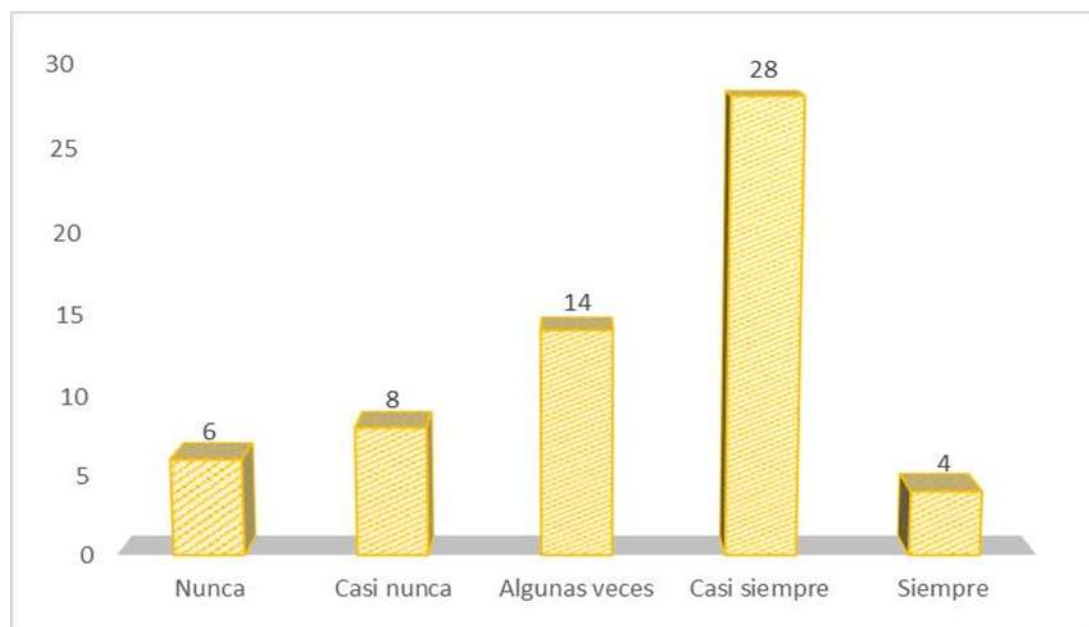
**Tabla 35***El clima institucional es favorable*

ESCALA	PLANIFICACIÓN									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	9	9%	6	6%	3	5%	8	8%	7	7%
En desacuerdo	17	18%	8	8%	10	15%	59	62%	61	64%
Neutral	22	23%	46	48%	5	8%	21	22%	12	13%
De acuerdo	37	39%	30	32%	40	62%	5	5%	11	12%
Muy de acuerdo	10	11%	5	5%	7	11%	2	2%	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

*Nota.* Cuestionarios

**Figura 18**

*La comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral.*



*Nota. Tabla 24*

**Tabla 36**

*Ser demócrata para un director.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	11	18,3
Casi siempre	30	50,0
Siempre	6	10,0
Total	60	100,0

*Nota. Aplicación del cuestionario.*

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con ser demócrata para un director líder significa valorar la labor docente; han sido encuestados docentes de la



institución educativa alta gracia de ayaviri 05 encuestados percibieron que nunca al ser demócrata para un director líder significa valorar la labor docente que, representó el 8,3% de la muestra estudiada.

08 encuestados percibieron que casi nunca al ser demócrata para un director líder significa valorar la labor docente representando, que representó el 13,3% de la muestra estudiada.

11 encuestados percibieron que algunas veces al ser demócrata para un director líder significa valorar la labor docente, que representó el 18,3% de la muestra estudiada.

30 de los cuestionados percibieron que casi siempre al ser demócrata para un director líder significa valorar la labor docente siendo relativamente el 50% de la muestra.

Finalmente fueron 6 conformantes de la muestra percibieron que siempre al ser demócrata para un director líder significa valorar la labor docente, siendo un 10% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que al ser demócrata para un director líder significa valorar la labor docente.

**Tabla 37**

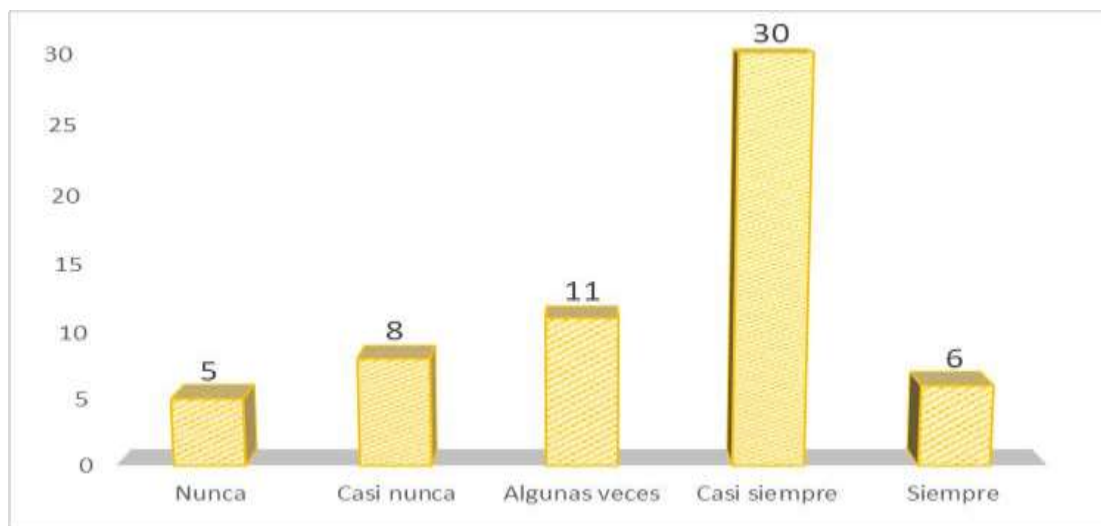
*El clima institucional*

ESCALA	Clima									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	9	9%	6	6%	3	5%	8	8%	7	7%
En desacuerdo	17	18%	8	8%	10	15%	59	62%	61	64%
Neutral	22	23%	46	48%	5	8%	21	22%	12	13%
De acuerdo	37	39%	30	32%	40	62%	5	5%	11	12%
Muy de acuerdo	10	11%	5	5%	7	11%	2	2%	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

*Nota. Tabla 28*

**Figura 19**

*Ser demócrata para un director.*



*Nota. Aplicación del cuestionario.*

**Tabla 38**

*La coordinación conduce a una gestión transparente.*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	10	16,7
Algunas veces	12	20,0
Casi siempre	28	46,7
Siempre	5	8,3
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto al ítem relacionada con la coordinación y la cooperación conduce a una gestión institucional transparente; han sido encuestados de la institución educativa alta gracia de ayaviri 05 encuestados percibieron que nunca la coordinación y la cooperación conduce a una gestión institucional transparente que, representó el 8,3% de la muestra estudiada.

10 encuestados percibieron que casi nunca la coordinación y la cooperación conduce a una gestión institucional transparente representando, que representó el 16,7% de la muestra estudiada.

12 encuestados percibieron que algunas veces la coordinación y la cooperación conduce a una gestión institucional transparente, que representó el 20% de la muestra estudiada.

28 de los cuestionados percibieron que casi siempre la coordinación y la cooperación conduce a una gestión institucional transparente siendo relativamente el 46,7% de la muestra.

Finalmente fueron 5 conformantes de la muestra percibieron que siempre la coordinación y la cooperación conduce a una gestión institucional transparente, siendo un 8,3% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que la coordinación y la cooperación conduce a una gestión institucional transparente.

**Tabla 39***El clima institucional es favorable*

ESCALA	PLANIFICACIÓN									
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Muy en desacuerdo	9	9%	6	6%	3	5%	8	8%	7	7%
En desacuerdo	17	18%	8	8%	10	15%	59	62%	61	64%
Neutral	22	23%	46	48%	5	8%	21	22%	12	13%
De acuerdo	37	39%	30	32%	40	62%	5	5%	11	12%
Muy de acuerdo	10	11%	5	5%	7	11%	2	2%	4	4%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>		<b>95</b>	

*Nota. Cuestionario*

**Figura 20**

*La coordinación conduce a una gestión institucional transparente.*



Nota. Tabla

### 4.3. RESUMEN VARIABLES Y DIMENSIONES

**Tabla 40**

*Percepción de la variable gestión institucional*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	8	13,3
Algunas veces	13	21,7
Casi siempre	30	50,0
Siempre	4	6,7
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describirlas, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto a la variable gestión institucional; han sido



encuestados de la institución educativa alta gracia de ayaviri 05 encuestados percibieron que nunca es relevante la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario que, representó el 8,3% de la muestra estudiada.

08 encuestados percibieron que casi nunca es relevante la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario, que representó el 13,3% de la muestra estudiada.

13 encuestados percibieron que algunas veces es relevante la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario, que representó el 21,7% de la muestra estudiada.

30 de los cuestionados percibieron que casi siempre es relevante la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario siendo relativamente el 50% de la muestra.

Finalmente fueron 4 conformantes de la muestra percibieron que siempre es relevante la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario, siendo un 6,7% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que es relevante la gestión institucional en las instituciones educativas del nivel secundario.

**Tabla 41***Comunicación del clima laboral*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	8,3
Casi nunca	10	16,7
Algunas veces	12	20,0
Casi siempre	28	46,7
Siempre	5	8,3
Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto a la dimensión comunicación del clima laboral; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri 05 encuestados percibieron que nunca es relevante comunicación del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario que, representó el 8,3% de la muestra estudiada.

10 encuestados percibieron que casi nunca es relevante comunicación del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, que representó el 16,7 % de la muestra estudiada.

12 encuestados percibieron que algunas veces es relevante comunicación del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, que representó el 20% de la muestra estudiada.

28 de los cuestionados percibieron que casi siempre es relevante comunicación del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario siendo relativamente el 46,7% de la muestra.



Finalmente fueron 5 conformantes de la muestra percibieron que siempre es relevante comunicación del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, siendo un 8,3% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre es relevante comunicación del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario.

**Tabla 42**

*Liderazgo del clima laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Nunca	6	10,0
	Casi nunca	8	13,3
	Algunas veces	14	23,3
	Casi siempre	28	46,7
	Siempre	4	6,7
	Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto a la dimensión liderazgo del clima laboral; han sido encuestados docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri 06 encuestados percibieron que nunca es relevante la dimensión liderazgo del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario que, representó el 10% de la muestra estudiada.

08 encuestados percibieron que casi nunca es relevante la dimensión liderazgo del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, que representó el 13,3% de la muestra estudiada.

14 encuestados percibieron que algunas veces es relevante la dimensión liderazgo del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, que representó el 23,3% de la muestra estudiada.

28 de los cuestionados percibieron que casi siempre es relevante dimensión liderazgo del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario siendo relativamente el 46,7% de la muestra.

Finalmente fueron 4 conformantes de la muestra percibieron que siempre es relevante la dimensión liderazgo del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, siendo un 6,7% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que es relevante la dimensión liderazgo del clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario.

**Tabla 43**

*Clima laboral*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Nunca	6	10,0
	Casi nunca	8	13,3
	Algunas veces	14	23,3
	Casi siempre	28	46,7
	Siempre	4	6,7
	Total	60	100,0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Se ha procedido con describir las, analizarlas la información que se tiene a fin de obtener conclusiones validas durante el proceso de la investigación las cuales detallan lo siguiente:

Con respecto a la variable clima laboral; han sido encuestados



docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri 06 encuestados percibieron que nunca es relevante el clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario que, representó el 10% de la muestra estudiada.

08 encuestados percibieron que casi nunca es relevante el clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, que representó el 13,3% de la muestra estudiada.

14 encuestados percibieron que algunas veces es relevante el clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, que representó el 23,3% de la muestra estudiada.

28 de los cuestionados percibieron que casi siempre es relevante el clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario siendo relativamente el 46,7% de la muestra.

Finalmente fueron 4 conformantes de la muestra percibieron que siempre es relevante el clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario, siendo un 6,7% del total de nuestra muestra.

En resumen, la mayoría de los que fueron encuestados con respecto al ítem planteado casi siempre percibieron que es relevante el clima laboral en las instituciones educativas del nivel secundario.

#### 4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS

##### 4.4.1. Prueba de normalidad

**Tabla 44**

*Análisis de la prueba de normalidad.*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Percepción de la variable gestión institucional	,300	60	,000

*Nota:* Resultados procesados.

El análisis de la prueba de normalidad indicó que de 60 encuestados, los puntos de datos eran iguales o superiores a 30. Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnova, asumiendo que los datos se originaron a partir de una distribución que no es necesariamente normal. En consecuencia, se tomó la decisión de utilizar la prueba de correlación de Spearman para evaluar las hipótesis.

Regla:

Si  $p >$  (mayor) a 0.05 la distribución que se da es normal.

Si  $p \leq$  (igual o menor) a 0.05 la distribución no es normal.

##### 4.4.2. Prueba de hipótesis general

###### 1 Planteo de hipótesis

$H_0$  : No existe una relación directa

$H_a$  : Si existe una relación directa

###### 2 Nivel de significancia:

0.05 = 5% margen de error estimado, 95% de confiabilidad.

###### 3 Estadístico de prueba

Como la distribución es no normal se aplica el r spearman.

#### 4 Utilización del estadístico de prueba:

Tabla 45

*r spearman. Por ser no paramétrica y no es normal.*

Correlaciones		Gestión institucional	Clima laboral
Gestión institucional	Correlación de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	60	60
Clima laboral	Correlación de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	60	60

\*\* . Significativa.

Nota: Resultados procesados.

#### 5 Lectura de P. valor:

Si  $p\text{-valor} \leq 0.05$ , entonces se rechaza la  $H_0$

Si  $p\text{-valor} > 0.05$ , entonces se acepta la  $H_0$

#### Decisión estadística:

Se aceptó la hipótesis alternativa y se rechazó la hipótesis nula cuando se determinó que el valor de 0.000 era menor que el valor de  $p$  de 0.05.

Las inferencias extraídas del análisis estadístico así lo sugieren.

Al analizar la prueba estadística y su validación, se evidencia que existe una clara correlación entre la gestión institucional y las condiciones laborales de los docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri 2022.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Según los hallazgos de nuestra investigación actual, podemos concluir que hay una conexión altamente significativa (con un coeficiente de correlación de Spearman de 1.000 y un valor p de 0.000, que es menor que 0.05) entre el clima laboral y la gestión educativa de la institución educativa alta gracia de ayaviri, Provincia de Melgar 2022. Esto indica una correlación positiva perfecta a un nivel alto, lo que cumple con el objetivo general del estudio.

**SEGUNDA:** Por otra parte, se observa que la gestión educativa está directamente vinculada a la percepción del clima laboral por parte de los docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri, Provincia de Melgar 2022. Este descubrimiento se evidencia a través de aspectos como el comportamiento, asertividad, el clima institucional y la empatía

**TERCERA:** Es evidente que, existe una relación directa entre la gestión educativa y el liderazgo del ambiente laboral entre los docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri, Provincia de Melgar. Esto se refleja en características como el enfoque consultivo, participativo, democrático y cooperativo.



## RECOMENDACIONES

- PRIMERA:** Se sugiere que, el director de la Institución Educativa debe adoptar una serie de estrategias y medidas con el objetivo de mejorar el clima organizacional dentro de la institución. Estas acciones pueden incluir, entre otras cosas, promover una comunicación abierta y transparente entre todos los miembros del personal, fomentar un ambiente de confianza y respeto mutuo, reconocer y valorar el trabajo de los empleados, establecer canales efectivos para la resolución de conflictos, brindar oportunidades de desarrollo profesional y personal, impulsar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones que afecten su entorno laboral, y crear un sentido de pertenencia e identificación con los valores y objetivos de la institución.
- SEGUNDA:** Se insta a los docentes de la institución educativa alta gracia de ayaviri a organizar encuentros regulares con el fin de fortalecer la comunicación entre los docentes, directivos, padres de familia bajo su supervisión, de esta manera, los equipos de trabajo podrán alcanzar los objetivos establecidos de manera más efectiva.
- TERCERA:** Se recomienda a los profesores de la institución educativa alta gracia de ayaviri – Melgar a comprometerse plenamente con la promoción del liderazgo en sus respectivos lugares de trabajo. introducir iniciativas de estímulo laboral con el propósito de elevar el rendimiento de cada docente, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.



## REFERENCIAS

- Alvarado, C., & Sánchez, L. (2019). *Gestión escolar y clima laboral: Un estudio en instituciones educativas de nivel secundario en Arequipa*. Revista Educativa del Sur, 12(3), 112-129.
- Álvarez, F. A. (2017) El ambiente dentro de la institución juega un papel clave en el éxito académico de los estudiantes de la Institución Educativa Técnica de Marinilla. Colombia.
- Cárdenas, J., & Rojas, L. (2020). *Gestión educativa y su relación con el clima laboral en instituciones públicas de educación básica regular en Lima*. Revista Peruana de Educación, 14(2), 45-62.
- Caballero-Romero, A. (2014). *Metodología*. (A. Vega, Ed.): Cenpage Learning Editores.
- Carriego, C. (2007) Gestión Institucional. Caracas: Corripio C. por A. Venezuela.
- Choque, A., & Mamani, E. (2020). La gestión educativa y el clima laboral en instituciones de nivel inicial en la provincia de Puno. Revista de Educación del Altiplano, 10(1), 23-35.
- Ccalla, P., & Flores, R. (2021). *Relación entre la gestión directiva y el clima laboral en instituciones educativas de secundaria en Juliaca*. Revista Andina de Investigación Educativa, 7(2), 45-59.
- Chiavenato, I. (2015). Comportamiento organizacional (6ª ed.). México: Mc Graw- Hill.
- Dieterich, H. (2011). *Nueva guía para la investigación científica*. Cuba: Orfila.
- Edit. Estuco, I. I. (2018) Ambiente laboral y administración institucional Moquegua –



2018. UCV Trujillo Perú. <https://tinyurl.com/25m7ram7>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología investigativa* (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill. <https://tinyurl.com/ya3sxgzx>
- Hernández, J. (2013). El liderazgo en las organizaciones: un enfoque desde el punto de vista etológico. (Tesis). Bogotá. Colombia. Recuperado de <https://tinyurl.com/2ybrcb5>
- Moreno, M., Vela, M., Díaz, M., García, G., & Paredes, M. (2022). Gestión y rendimiento de los maestros en la escuela Miguel Chuquisengo Ramírez, Tarapoto. *Revista*, 6(4), 4223-4234.
- Senlle, A. y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los Servicios Educativos*. España: Ed. Santos.
- Sovero, F. (2013). *Cómo dirigir una IE*. AFA, Editores Importadores. Lma Perú.
- Sum (2015). El empuje y la productividad de los empleados de oficina de una empresa de alimentos. Guatemala. <https://tinyurl.com/y4a5m78y>
- Vásquez Díaz, J. L. (2022).
- Zapata, C. G. (2021) El estudio 2021 sobre la gestión de una Universidad Nacional en Lima Metropolitana y la satisfacción laboral de su personal administrativo. La Universidad de las Américas en Perú. Un programa para estudiar y supervisar las operaciones comerciales y el liderazgo. Lima Perú.
- Allcca Quispe, C. (2019). Las escuelas de Huancayo demuestran un fuerte liderazgo y una enseñanza sobresaliente. La Universidad del Perú Central en Huancayo, Perú. Obtenido el 19 de octubre de 2020. <https://tinyurl.com/23rlmfln>
- BENAVIDES, A. et al. (2021). Evaluación de la eficacia docente en los



resultados de aprendizaje de los estudiantes en la asignatura de matemáticas. **Revista de Psicología**, [S.l.], v. 16, n. 31, p. 48-57, jun. 2020. ISSN 2469-2050.

Carrasco, S. (2019). La metodología para la investigación científica. Instrucciones sistemáticas para la creación e implementación de un proyecto de investigación. Lima-Perú.

Charaja Cutipa, Francisco; (2011) El MAPIC en la investigación. Puno – Perú.

Choi , Á., & Gil, M. (2017). ¿Puede el liderazgo de una escuela impactar el éxito académico de sus estudiantes? <https://tinyurl.com/2ywkcvag>

Chumpitaz Ayala, R. T. (2019). En 2016, la Institución Educativa Brígida Silva Ochoa de Chorrillos se centró en el liderazgo pedagógico y el desempeño docente en el nivel secundario. Universidad E. Guzmán y Valle, Lima, Perú. <https://tinyurl.com/2yx2wlcx>

CNE. (2011). Consejo Nacional de Educación. Una propuesta de estándares de enseñanza efectiva: Investigación que promueva la introspección, la discusión y el desarrollo colaborativo de estrategias educativas. (Fuente: 356) Lima, Perú: Produciendo a través de CECOSAMI Pre-Prensa e Impresión Digital S. A. <https://tinyurl.com/2bbqffmw>

Cuenca, R. (2020). *Instituto de Estudios Peruanos*. Perú. <https://tinyurl.com/23zvlgrg>

Gajardo, J., & Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. <https://tinyurl.com/2dd5ad95>

Hombre, T., & Palaiologou, I. Pedagogical leadership in the 21st century: evidence from the field. 43(2), 214-231. <https://tinyurl.com/2cspfbg>

Huerta Flores, E. (2020). Liderazgo educativo de directivos - Perspectivas



desde la escuela pública. UCV. Lima, Perú. Recuperado

<https://tinyurl.com/2atb9m3g>

Mañu, J. y Goyarrola, B. (2011) Docentes competentes. (1ra.Ed.) ediciones

Narcea S.A. España.

Minedu. (2012). Marco de desempeño docente. Lima, Perú.

<https://tinyurl.com/y245z5lz>

MINEDU, M. D. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Minedu. (2016). Un marco sólido para una enseñanza eficaz puede ayudarle

a mejorar sus habilidades como educador y respaldar el progreso

académico de sus estudiantes. Guia, Lima.

<https://tinyurl.com/y245z5lz>

Orellana Hernández, K. L. (2019). El liderazgo de los directores de escuelas y

cómo los docentes perciben su propio desempeño docente en un

conjunto de escuelas privadas de El Salvador.

<https://tinyurl.com/27c4bl3a>

Poirier, A. (2020). Comprender los roles del liderazgo pedagógico en la gestión

de guarderías por parte de los directores. La tesis de posgrado se

realizó en la Escuela de Estudios de la Familia y Servicios Humanos

en Manhattan, Kansas, Estados Unidos. Recuperado

<https://tinyurl.com/2xstcvwx>

Quispe, R., Flores, M., & Huamán, P. (2021). *La gestión directiva y su impacto*

*en el clima organizacional en escuelas rurales del Cusco*. Revista

Andina de Educación, 18(1), 34-49

Quispe, J., & Apaza, T. (2019). *Influencia de la gestión escolar en el clima*

*laboral docente en instituciones educativas del distrito de Ayaviri*.



Revista Educativa de Puno, 8(1), 67-80.

Quezada M. et al (2020). Atributos del docente online: Obstáculos que enfrentan las universidades peruanas durante una pandemia. Revista Inclusiones. Recuperado <https://tinyurl.com/2xk2gbzy>

Salto C., M. (2019). Liderazgo en educación centrado en la enseñanza y el aprendizaje dentro de una comunidad. *Mamakuna*, 66-71. Obtenido de <https://tinyurl.com/2cc39let>

Sarasola Bonetti, M., & da Costa, C. (5 de mayo de 2016). Evaluar la eficacia del liderazgo educativo en relación con el progreso académico de los estudiantes. *Educación*, XXV(49), 121-139. <https://tinyurl.com/29gd4d49>

Smith, R., & Johnson, A. (2020). Educational Management Practices and Their Impact on Teacher Morale and School Climate. *Educational Leadership Journal*, 35(3), 89-102.

Nguyen, T. M., Le, P. T., & Hoang, V. D. (2021). The Role of Educational Leadership in Enhancing Teacher Work Environment in Vietnamese Schools. *Journal of Educational Management*, 45(4), 210-225.

Rodríguez, P., & Martínez, J. (2019). La gestión educativa y su influencia en el clima laboral docente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 80(2), 15-28



# ANEXOS



## Anexo 1 CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por finalidad recopilar información sobre la percepción que tiene usted, sobre cada una de las dimensiones de la gestión institucional y del clima laboral en las IES del distrito de Limbani-Sandia. La información es muy importante, por lo que se le pide ser extremadamente objetivo (tal como se da en la realidad), veraz y sincero al momento de dar sus respuestas. Por anticipado se le agradece su valiosa participación y colaboración.

### Instrucciones:

El cuestionario comprende 20 ítems y, cada uno de ellos incluye cinco alternativas de respuestas. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (X) en la opción que considere que se aproxime más a su apreciación acerca de la realidad.

Valoración: Nunca (0) casi nunca (1) algunas veces (2) casi siempre (3) siempre (4)

<b>Gestión institucional</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Es adecuado el proceso de planificación de los instrumentos de gestión: P.E.I., P.A.T., R.I.					
2. La institución educativa gestiona oportunamente la implementación con materiales educativos.					
3. Los directivos de la institución educativa tienen conocimiento del último Informe de Gestión Anual (IGA).					
4. Los docentes de la institución educativa priorizan la gestión pedagógica con anticipación.					
5. Los directivos de la institución educativa realiza permanente el monitoreo a los docentes.					
6. Los directivos de la institución educativa expresa sus opiniones sobre la gestión de aprendizaje de los docentes.					
7. En la práctica de gestión institucional analiza y utiliza los instrumentos de gestión: P.E.I., P.A.T., R.I.					
8. En la institución educativa la información sobre la administración de los recursos financieros para implementación de los planes de mejora es oportuna.					
9. En la institución educativa se realiza actividades de intercambio de experiencias con otras instituciones educativas para resolver los problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.					
10. La institución educativa efectúa actividades de intercambio de experiencias con otras IE para fortalecer las capacidades del equipo docente.					
<b>Clima laboral</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1. Existe políticas que promueve y regule la comunicación a nivel interno y externo en la Institución Educativa.					
2. La política educativa se relaciona con el clima laboral y asertivo a una realidad Institucional Educativa.					
3. Los directivos de la institución educativa adecuan su comportamiento en la labor docente.					
4. El clima institucional es favorable para una gestión eficaz.					
5. Los directivos de la institución educativa siempre muestran la empatía en la labor docente.					
6. Los directivos de la institución educativa son líderes que influye en sus colegas docentes en su labor diaria.					
7. Ser consultivo para un director líder siempre conduce a una gestión eficaz.					
8. La comisión y la participación activa del director mejora el clima laboral.					
9. Ser democrata para un director líder significa valorar la labor docente.					
10. La coordinación y la cooperación conduce a una gestión institucional transparente.					



## ANEXO 2 VALIDACIÓN



### UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ ESCUELA DE POSGRADO



Título: **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022**

#### I. REFERENCIAS

- 1.1. Nombre del experto : CARLOS ADOLFO LUJAN URUIDA  
 1.2. Profesión : .....  
 1.3. Cargo actual : .....  
 1.4. Grado académico : Doctor

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente

INDICADORES	CRITERIOS	VALORES				
1. CLARIDAD	Esta redactado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables					X
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables				X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficiente					X
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos					X
8. COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores, ítems e índices					X
9. METODOLOGIA	Responde al propósito de la investigación				X	
10 PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X	

COEFICIENTE DE VALORACIÓN PORCENTUAL C = 92%

#### III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

#### IV. RESOLUCIÓN

Aprobado (C > 75% = 0.75)  
Desaprobado (C < 75% = 0.25)

  
 .....  
 Firma  
 DNI° 01213369.....



### UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ ESCUELA DE POSGRADO



Título: **GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022**

#### I. REFERENCIAS

- 1.1. Nombre del experto : Hernando Yana Torres
- 1.2. Profesión : .....
- 1.3. Cargo actual : .....
- 1.4. Grado académico : Doctor

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

1	2	3	4	5
Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente

INDICADORES	CRITERIOS	VALORES				
1. CLARIDAD	Esta redactado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en capacidades observables					X
3. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los items con las variables				X	
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficiente				X	
6. INTENCIONALIDAD	Esta adecuado para cumplir los objetivos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos					X
8. COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores, items e índices				X	
9. METODOLOGIA	Responde al propósito de la investigación					X
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación				X	

COEFICIENTE DE VALORACIÓN PORCENTUAL C = 86%

#### III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

#### IV. RESOLUCIÓN

Aprobado (C>75% = 0.75)

Desaprobado (C<75% = 0.75)

  
Firma  
DNI° 41414676



ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 05 - 11 - 2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: MERIDA VILCA YANA  
 Dirección: Jr. PACHACUTEC S/N  
 DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 41301286  
 Teléfono: 950020606 email: vilcayana@gmail.com  
 Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_  
 Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_  
 Facultad y/o Escuela de Posgrado: \_\_\_\_\_ MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
 Escuela Profesional o Mención: EDUCACIÓN BILINGÜE INTERCULTURAL Y GERENCIA EDUCATIVA  
 Título o Grado Académico a optar: \_\_\_\_\_ MAGISTER EN EDUCACIÓN  
 Asesor: Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA  
 Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:  
 Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico   
 Título: GESTIÓN EDUCATIVA Y CLIMA LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALTA GRACIA, AYAVIRI, 2022  
 Palabras claves, (3 a 5 términos): GESTIÓN EDUCATIVA CLIMA LABORAL  
 ¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1, 2</sup>?  
1,2

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.  
<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller  Titulo  2da Especialidad  Maestría  Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral. Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P34

Firma de Autor



huella digital

05 - NOVIEMBRE - 2025

Fecha