



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA



**GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL
N° 822 - HUANCANÉ, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

ROSIO MARITZA PUMA SANCHEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

JULIACA – PERÚ

2026



**UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

**GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL
N° 822 - HUANCANÉ, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

ROSIO MARITZA PUMA SANCHEZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA

APROBADA POR:

PRESIDENTE

:

Dr. FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO

PRIMER MIEMBRO

:

Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA

SEGUNDO MIEMBRO

:

M.Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA

ASESOR DE TESIS

:

Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 00074-2026-D-EPG-UANCV/J

Juliaca, 19 de enero de 2026

VISTOS:

El expediente N° 725 presentado por el (la) Bachiller: **PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA** 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: **PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA** con número de DNI **43050186** con número de matrícula **21028197** ha solicitado asignación de jurados, Fecha y hora de sustentación de la Tesis Titulada: **GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025** para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN 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°1145-2025-USA-EPG/UANCV SE APRUEBA Y AUTORIZA LA EJECUCION DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION y con Resolución N°2220-2025-USA-EPG/UANCV, se APRUEBA y AUTORIZA EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS) Titulada: **GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025** La misma que pertenece a la Línea de Investigación: **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32**;

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° 000687 de fecha: 14 de enero de 2026 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: GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025** del (la) Bach: **PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA**, para optar el GRADO de: **MAGISTER EN EDUCACIÓN** Mención: **ADMINISTRACIÓN 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:

Presidente	: Dr. FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO
Primer miembro	: Dr. JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA
Segundo miembro	: M.Sc. JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA
Asesor	: Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER

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

Fecha	: Lunes, 26 de enero del 2026
Hora	: 11:30 a.m.
Lugar	: Aula N°206 Centro Comercial N° 03 UANCV-JULIACA

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

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dr. Enrique Eleuterio Zúñiga Medina
DIRECTOR (v)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 02220-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 28 de noviembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2025 -C-7379 de fecha 12 de noviembre de 2024, el (la) Bach. PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA, con DNI N° 43050186, código de matrícula N° 21028197, quien solicita Revisión de Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis); **INFORME N° 001895-2025-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)" del 21 de noviembre 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° 2025 -C-7379 el (la) Bach. PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA, solicita la revisión y aprobación del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) titulado: **GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32**, para optar el **GRADO** de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN 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. EDUARDO MIRANDA QUISBER**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 001895-2025-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: **GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025** presentado por el (la) Bach. PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RATIFICAR, como **ASESOR** al (a) Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER.

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.


MIRANDA MIRANDA NESTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSGRADO
Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER
DIRECTOR (a)



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ" ESCUELA DE POSGRADO



RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 001145-2025-USA-EPG/UANCV

Juliaca, 10 de setiembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 2025-C-000612 de fecha 15 de julio de 2025, el (la) Bach. PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA, con DNI N° 43050186, código de matrícula N° 21028197, quien solicita Revisión de propuesta de Investigación; **INFORME N° 00959-2024-UI-EPG-UANCV** y el Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación" del 02 de setiembre 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° 2025-C-000612 el (la) Bach. PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA, solicita la revisión y aprobación de la propuesta de Investigación titulado: **GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025** Línea de investigación **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN - P32**, para optar el **GRADO** de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN 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. **EDUARDO MIRANDA QUISBER**, 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-OI**; y,

Estando, la opinión favorable del Comité de Investigación, según **INFORME N° 00959-2025-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: **GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025** presentado por el (la) Bach. PUMA SANCHEZ ROSIO MARITZA, para optar el **GRADO** de **MAGISTER EN EDUCACIÓN**, mención: **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al (a) Dr. **EDUARDO MIRANDA QUISBER**.

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
DIRECCIÓN
Dr. Javier Romulo Quispe Zapana
DIRECTOR (e)

DISTRIBUCIÓN:
DIRECCIÓN EPG, INTERESADO.
ARCH. JRGZ/can.



ROSIO MARITZA PUMA SANCHEZ

GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDU...

 Trabajos de Maestria para Repositorio 2026

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::13016:587845618

Fecha de entrega

7 may 2026, 23:13 GMT-5

Fecha de descarga

12 may 2026, 8:22 GMT-5

Nombre del archivo

T036_43050186_M.docx

Tamaño del archivo

11.6 MB

138 páginas

24.969 palabras

142.221 caracteres



TESIS UANCV

23% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

- 16%  Fuentes de Internet
- 12%  Publicaciones
- 20%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

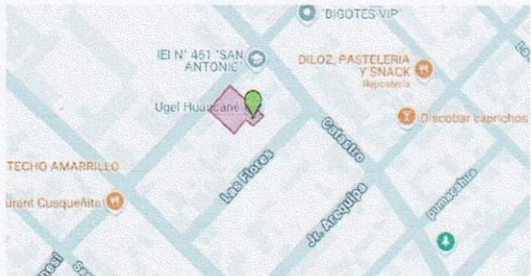
Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



METADATOS COMPLEMENTARIOS – UANCV

TÍTULO DE LA TESIS	
GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 – HUANCANÉ, 2025	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	ROSIO MARITZA PUMA SANCHEZ
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43050186
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0001-2231-7661
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	EDUARDO MIRANDA QUISBER
Tipo de documento de identidad	DNI
Numero de documento de identidad	02142836
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5096-0662
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	FELIX CRISTOBAL OCHATOMA PARAVICINO
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	02436114
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-0655-8198
Miembro Del Jurado 1	
Nombres y apellidos	JAVIER ROMULO QUISPE ZAPANA
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	01324996
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2532-8921



Miembro Del Jurado 2	
Nombres y apellidos	JULIO CESAR CHUCUYA ZAGA
Tipo de documento	DNI
Numero de documento de identidad	01328442
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4470-5240
Datos de investigación	
Línea de investigación	GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN – P32
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin Financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Puno Provincia: Huancané Distrito: Huancané Coordenadas Latitud: 15°11'56.0"S Longitud: 69°45'31.5"W URL maps: https://goo.su/Q910et 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Setiembre 2025 – Enero 2026
URL de disciplinas OCDE	CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.00 EDUCACIÓN GENERAL https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.03.01



UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLEROS VELÁSQUEZ
ESCUELA DE POSTGRADO

M.Sc. Julio C. Chucuya Zaga
DIRECTOR
DE INVESTIGACIÓN - EPG.



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo ROSIO MARITZA PUMA SANCHEZ, identificado con DNI

Nro. 43050186 en mi condición de egresado de:

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

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

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

GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 – HUANCANÉ, 2025

Asesorado por: Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER

Es un tema original.

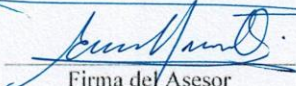
Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales,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

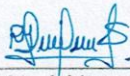
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

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.

Juliaca 25 de marzo del 2026


Firma del Asesor
(obligatoria)


FIRMA (obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis familiares cercanos, quienes, con su apoyo constante, comprensión y aliento incondicional fueron un pilar fundamental durante todo el proceso de realización de esta investigación. Su confianza y motivación permanente hicieron posible la culminación de este logro académico.

Rosio



AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, por sus valiosas orientaciones académicas y aportes formativos. De manera especial, agradezco al Dr. Eduardo Quisber Miranda, asesor de la presente investigación, por su guía, dedicación y acompañamiento permanente, que fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo académico.

Rosio



ÍNDICE GENERAL

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

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
1.2.1. Problema general	24
1.2.2. Problemas específicos.....	24
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.3.1. Objetivo general.....	25
1.3.2. Objetivos específicos	25
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	25
1.4.1. Justificación teórica.....	25
1.4.2. Justificación práctica	27
1.4.3. Justificación metodológica	29
1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	30



1.5.1. Importancia del estudio	30
1.5.2. Alcance de la investigación	31
1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	32
1.6.1. Limitaciones de la investigación	32
1.6.2. Delimitaciones de la investigación	34
1.7. HIPÓTESIS	35
1.7.1. Hipótesis general	35
1.7.2. Hipótesis específicas	35
1.8. VARIABLES E INDICADORES.....	35

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.1.1. Antecedentes internacionales	38
2.1.2. Antecedentes nacionales	39
2.1.3. Antecedentes Locales	41
2.2. BASES TEÓRICAS.....	43
2.3. MARCO CONCEPTUAL	70

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación	74
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.3. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN	75
3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN	75



3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	76
3.6.1. <i>Población</i>	76
3.6.2. <i>Muestra</i>	76
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	76
3.7.1. <i>Técnicas de investigación</i>	76
3.7.2. <i>Instrumentos de investigación</i>	77
3.8. <i>Validación y confiabilidad de instrumentos</i>	77
3.8.1. Validez y confiabilidad del instrumento	77
3.8.2. <i>Confiabilidad del estudio</i>	77

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	79
4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	108
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS	126
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	127
ANEXO 2: INSTRUMENTOS	128



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i>	37
Tabla 2 <i>Población</i>	76
Tabla 3 <i>Resultados de la dimensión planificación educativa, según escala de Likert...</i>	80
Tabla 4 <i>Resultados de la dimensión organización institucional, según escala Likert....</i>	82
Tabla 5 <i>Resultados de la dimensión dirección, según escala de Likert</i>	84
Tabla 6 <i>Resultados generales de gerencia educativa, según niveles</i>	86
Tabla 7 <i>Resultados de la dimensión relaciones interpersonales, según escala Likert..</i>	88
Tabla 8 <i>Resultados de la dimensión comunicación institucional, según escala</i>	90
Tabla 9 <i>Resultados de la dimensión motivación laboral, según escala de Likert</i>	92
Tabla 10 <i>Resultado del clima organizacional según niveles</i>	93
Tabla 11 <i>Nivel de correlación</i>	96
Tabla 12 <i>Prueba de normalidad</i>	96
Tabla 13 <i>Correlación de gerencia educativa y el clima organizacional de docentes....</i>	98
Tabla 14 <i>Correlación de planificación educativa y clima organizacional de docentes</i>	101
Tabla 15 <i>Correlación organización institucional y clima organizacional de docentes</i>	104
Tabla 16 <i>Relación de la dirección y el clima organizacional de los docentes</i>	107



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Resultados de la dimensión planificación educativa, según escala de Likert .</i>	80
Figura 2	<i>Resultados de la dimensión Empatía del director según escala de Likert</i>	82
Figura 3	<i>Resultados de la dimensión dirección, según escala de Likert.....</i>	84
Figura 4	<i>Resultados generales de gerencia educativa, según niveles</i>	86
Figura 5	<i>Resultados de la dimensión relaciones interpersonales según escala.</i>	88
Figura 6	<i>Resultado según comunicación institucional, según escala</i>	90
Figura 7	<i>Resultados de la dimensión motivación laboral, según escala Likert</i>	92
Figura 8	<i>Resultado del clima organizacional según niveles</i>	94
Figura 9	<i>Correlación de gerencia educativa y el clima organizacional</i>	98
Figura 10	<i>Correlación de planificación educativa y clima organizacional</i>	101
Figura 11	<i>Correlación entre la organización institucional y el clima organizacional</i>	104
Figura 12	<i>Relación de la dirección y el clima organizacional de los docentes.....</i>	107



RESUMEN

La presente investigación tuvo como **objetivo**, determinar la relación entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, 2025. **Metodología.** El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, nivel correlacional y alcance básico. La población y la muestra estuvieron compuestas por 45 docentes, aplicando un muestreo censal. Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta, con dos cuestionarios estructurados en escala Likert como instrumentos. Por otro lado, el análisis inferencial se basó en el coeficiente Rho de Spearman, con un nivel de significancia de 0,05. **Resultados** descriptivos. Se encontró que el 60,0% de los docentes perciben la gerencia educativa en un nivel alto, mientras que el 55,6% valora el clima organizacional en un nivel alto. Asimismo, al desagregar por dimensiones, se obtuvieron porcentajes mayoritariamente altos en la planificación educativa, con especial énfasis en la claridad de objetivos y la programación anticipada de actividades; en la organización institucional, la mayoría fueron entre nivel medio y alto, con la distribución de funciones y la coordinación del trabajo docente; y en la dirección, se obtuvieron en su mayoría entre nivel medio y alto, con la motivación al personal y el fomento del trabajo en equipo. Los resultados inferenciales reflejaron que existe una relación positiva fuerte entre la gerencia educativa y el clima organizacional. **Se concluye que**, en efecto, la gerencia educativa está relacionada de manera significativa con el clima organizacional, siendo la dimensión de la planificación educativa en la que más incide, seguida de la organización institucional y, por último, la dirección.

Palabras clave: Empatía, liderazgo, motivación, psicológico.



ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship between educational management and the organizational climate of teachers at Initial Education Institution No. 822 in Huancané, 2025. Methodology. The study employed a quantitative approach, with a non-experimental, correlational design and basic scope. The population and sample consisted of 45 teachers, selected using census sampling. Data was collected through a survey using two Likert-scale questionnaires. Inferential analysis was based on Spearman's rho coefficient, with a significance level of 0.05. Descriptive results. It was found that 60.0% of the teachers perceived educational management as high, while 55.6% rated the organizational climate as high. Furthermore, when broken down by dimension, predominantly high percentages were obtained in educational planning, with particular emphasis on the clarity of objectives and the advance scheduling of activities; in institutional organization, most scores were between medium and high levels, related to the distribution of functions and the coordination of teaching work; and in leadership, most scores were also between medium and high levels, related to staff motivation and the promotion of teamwork. The inferential results reflected a strong positive relationship between educational management and organizational climate. It is concluded that educational management is indeed significantly related to organizational climate, with educational planning having the greatest impact, followed by institutional organization, and finally, leadership.

Keywords: Empathy, leadership, motivation, psychological.



INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo contemporáneo, las instituciones escolares enfrentan desafíos cada vez más complejos asociados a la mejora de la calidad educativa, la gestión eficiente de los recursos humanos y el fortalecimiento de entornos laborales que favorezcan el desempeño docente. A nivel internacional, diversos organismos y estudios especializados coinciden en señalar que la gerencia educativa desempeña un rol estratégico en la consolidación de instituciones eficaces, capaces de responder a las demandas sociales, pedagógicas y organizativas del siglo XXI. De esta manera, la gestión educativa basada en la planificación, organización y liderazgo efectivo es un aspecto fundamental para la creación de condiciones institucionales que propicien climas laborales favorables, tanto que estos se refieran a la concepción de los trabajadores. Inclusivamente del ámbito educativo.

En una visión global, en qué medida connotan dicho concepto las investigaciones actuales establecen que los estilos de gestión y liderazgo de los directores de los centros escolares influyen de forma significativa en el nivel de bienestar laboral, motivación y compromiso del profesorado. Como ejemplo reciente, los estudios llevados a cabo en el ámbito educativo europeo y latinoamericano concluyen que algunas de las organizaciones con una gerencia educativa con un nivel participativo y estratégico presentan, en general, un clima organizacional más positivo, con relaciones interpersonales humanas sanas y cohesivas y una comunicación efectiva con los docentes más satisfechos con sus trabajos. Por otro lado, también se destaca que no solo el desempeño del personal sino también se influencia indirectamente en los



procesos de enseñanza y aprendizaje y en los logros de los estudiantes mediante un clima organizacional adecuado.

En el contexto peruano, el problema de la gerencia educativa y el clima organizacional es de particular interés, en vista de los esfuerzos estatales por fortalecer la gestión escolar como base fundamental para la mejora del sistema educativo. Según el Ministerio de Educación del Perú, "una gestión eficaz de la gestión institucional necesaria para garantizar que sus directivos cuenten con competencias en la esfera de la planificación estratégica, organización del trabajo pedagógico y liderazgo pedagógico y puedan crear un entorno laboral colaborativo y motivador para los docentes". No obstante, investigaciones llevadas a cabo en las instituciones educativas públicas del país reflejan que los procesos de gerencia interna siguen siendo débiles y se reflejan en el clima organizacional percibido como poco favorable o desfavorable, lo que a su vez se manifiesta en la motivación y compromiso del docente.

En el nivel regional y local, especialmente en las instituciones ubicadas en los territorios rurales y urbano-marginales, por ejemplo, en la región Puno, estas tendencias se manifiestan de manera más aguda, provocadas por la falta de infraestructura y administración y la situación del contexto. En la mayoría de las instituciones educativas inicial, la gestión educativa se enfrenta al problema del liderazgo débil debido a la falta de colaboración planificada y de confianza, la escasez de organización institucional y la incapacidad para crear un clima positivo. En tales condiciones del trabajo en los docentes se nota la incoherencia de la comunicación institucional, la injusticia en la distribución de las funciones y los motivadores laborales, como resultado, la incoherencia y las



contradicciones internas de la labor docente en la institución se amplían.

En este sentido, la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané no es ajena a esta problemática, razón por la cual un estudio sistemático sobre cómo la gerencia educativa se relaciona con el clima organizacional percibido por los docentes se convierte en una herramienta fundamental para identificar fortalezas y debilidades en la gestión institucional y, al mismo tiempo, generar evidencia empírica que ayude a fortalecer las practicas directivas con un impacto directo en el mejoramiento del clima laboral docente. Es por ello, que la finalidad del presente estudio es determinar la relación que existe entre la gerencia educativa y el clima organizacional, con las principales dimensiones del clima organizacional en un espacio académico.

La tesis se divide en cuatro capítulos. El capítulo I realiza una introducción general al estudio explicando los antecedentes del problema, los objetivos propuestos, las hipótesis y la justificación de la tesis. En el capítulo II se presenta todo lo relacionado con el marco teórico, tales como antecedentes del estudio a nivel intencional, nacional, local y aspectos teóricos y conceptuales que apoyan las variables analizadas. El capítulo III discurre sobre la metodología de la investigación, donde se aborda el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental, el nivel correlacional, la población y muestra de estudio además de las técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de los datos. Por último, se elabora el capítulo IV, en el que se brindan los resultados, hallazgos discutidos así como las conclusiones y recomendaciones sugeridas.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La gerencia educativa, que se entiende como la capacidad de conducir de manera estratégica la planificación, la organización y el liderazgo de una escuela, ha cobrado importancia en el ámbito internacional como una de las principales claves para la sostenibilidad de instituciones eficaces y con climas laborales positivos. No obstante, diversas investigaciones señalan que la mejora de la gestión escolar no siempre se traduce en climas organizacionales positivos, sobre todo en contextos donde la comunicación, la coordinación del trabajo docente y la gestión participativa en la toma de decisiones, presentan carencias. En este sentido, el clima organizacional se torna relevante, ya que de él dependen la motivación, la satisfacción y la retención del profesorado y, en consecuencia, la estabilidad institucional y la continuidad de los procesos pedagógicos.

Considerando las evidencias recogidas en varios países, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) a través de TALIS, menciona que aunque la situación mundial es favorable para ciertos indicadores, hay algunos elementos preocupantes que tienen que ver con el clima de trabajo y la gestión escolar. TALIS, por ejemplo, reporta que el 90% de los docentes en el mundo está satisfecho



con el trabajo que realiza, y el 91% dice que no se arrepiente de haber escogido la docencia. Esto revela vocación, pero hay que recordar que, junto a esos niveles de satisfacción, hay que afrontar problemas como el escaso reconocimiento social, las dificultades de las condiciones de trabajo y la gestión institucional.

Los resultados a nivel internacional indican que la colaboración profesional y el trabajo en comunidades docentes no se distribuyen de manera homogénea dentro de las escuelas, lo que genera diferencias marcadas entre los docentes de una misma institución. Esta heterogeneidad indica que no alcanza con que existan principios generales. La forma en que la dirección organiza, comunica y promueve la colaboración, influye de manera directa en la cotidianidad del profesorado, y por lo tanto, en el clima organizacional.

Por otra parte, la heterogeneidad de la satisfacción en el trabajo es un hecho comprobable. Recientes estudios de la OECD, evidencian el hecho de que no todos los aspectos del trabajo presentan un nivel de satisfacción homogéneo. Por ejemplo, en promedio, se estima que “dos de cada cinco” docentes en una encuesta califican su salario como positivo, lo que indica que hay aspectos de la experiencia laboral que afectan la motivación y el clima institucional, sobre todo si no se adoptan medidas de gestión que reconozcan y apoyen el trabajo profesional.

Los estudios internacionales más recientes, en paralelo, han confirmado que el clima organizacional escolar se vincula con comportamientos clave en el comportamiento organizacional docente (como conductas de ciudadanía organizacional) junto con procesos psicológicos de la eficacia profesional, por lo que



vuelve a colocar la gerencia escolar como un eslabón clave: cuando la gerencia es clara, participativa y coherente, tiende a favorecer las relaciones laborales y Climas Sociales más positivos.

Por lo que el problema a nivel internacional es también que no es un problema de “tener gerencia”, sino de cuán eficaz es esa gerencia para mantener de forma estable un clima organizacional positivo. Esta situación sostiene la necesidad de estudios que se esfuercen por responder, a partir de la evidencia empírica, la relación que existe entre la gerencia educativa y el clima organizacional en determinados contextos, de modo que esto ayude a responder la pregunta de qué dimensiones de la gestión (planificación, organización y dirección) se asocian más con el clima laboral docente y qué dimensiones se asocian a más con el mantenimiento de sistemas menos enfermos y más eficaces.

Este aspecto es de suma importancia, ya que el clima organizacional va a definir, entre otras cosas, la calidad de las relaciones y de los procesos al interior de la institución, y, en consecuencia, va a influir en la motivación, el compromiso y la permanencia del equipo docente.

La Encuesta Nacional a Docentes (ENDO Remota 2021) revela un contexto particular para brindar propuestas a un magisterio heterogéneo y esta necesidad se aprecia en la falta de liderazgo organizacional y un magisterio en el cual a nivel nacional 46.4% se encuentra en situación de contrato y 53,6% estaba nombrado, y el ejercicio docente se encontraba 55,0% en zona urbana y 45,0% en zona rural. También, al preguntar por su futuro ideal, 25,8% de los docentes manifiestan que les



gustaría tener una función de dirección y gestión en una institución educativa, por lo que se refuerza la necesidad de construir capacidades directivas y de estructuras internas que mantengan ambientes laborales favorables.

Al mismo tiempo, los estudios recientes en el país dan cuenta que el clima organizacional en las instituciones educativas suele situarse en niveles intermedios, lo que advierte la necesidad de mejorar la gestión interna. Por ejemplo, en la investigación realizada con 180 docentes de educación primaria (Cusco, 2021), se reportó que el 71,10% percibía un clima organizacional como moderado, el 17,80% lo consideraba óptimo y el 11,10% lo calificaba como deficiente, lo que señala que aún permanecen factores institucionales que limitan la creación de un ambiente totalmente favorable.

Efectos relacionados en el ámbito nacional sobre la gestión directiva y el clima organizacional, los efectos están evidenciando variabilidad en los efectos, y en los marcos. Un estudio en instituciones educativas de la ciudad de Lima en el nivel educativo de primaria, evidenció una relación de gestión directiva y clima organizacional de nivel moderado y alto ($Rho \approx 0,426$; $p < 0,001$). Igualmente respecto a los diferentes niveles, la gestión directiva y el clima organizacional de los niveles de planificación ($Rho \approx 0,312$; $p < 0,001$) y organización ($Rho \approx 0,201$; $p < 0,001$) evidenciaron que el clima organizacional mejorará cuándo la gestión directiva sea alta, y que algunas prácticas de la gestión directiva son desgastadas.

A nivel nacional, el problema radica en tratar de entender con mayor exactitud cómo y en qué grado la gerencia educativa se articula con el clima organizacional



docente. Esto se debe a que el clima se suele mantener en rangos moderados y la relación con la gestión, aunque es importante, puede variar de acuerdo a la dimensión que se esté evaluando. Por esta razón, es pertinente hacer estudios correlacionales en el sector público que ayuden a sostener científicamente, a nivel de la dirección, decisiones que puedan ser más eficaces y duraderas, sobre todo, en lo que se refiere a la planificación, organización y liderazgo, para la creación de climas psicosociales en los que los docentes trabajen de manera más colaborativa, comunicativa y con mayor motivación.

Sobre el problema en el ámbito de su localización, específicamente en lo concerniente a las instituciones públicas del nivel inicial de la provincia de Huancané, región Puno, resulta particularmente en la gerencia educativa, el problema de la persistencia en la planificación, en la organización institucional, así como en la ejecución del liderazgo directivo, que son determinantes en la estructuración del clima organizacional docente. En los escenarios donde las complejidades geográficas, socioculturales y administrativas son más severas, exhortan a la dirección de la escuela a una mayor complejidad en la organización y en la participación en la gestión, que conlleve a satisfacer las necesidades de la docencia y de la comunidad educativa.

Desde la distancia de la planeación educativa, en varios de los loci concernientes, se puede identificar que en muchas de las instituciones, los procesos que conciernen a la formulación de objetivos, la programación de actividades de manera anticipada y la previsión de insumos, en ocasiones se pueden llevar a cabo de manera no participativa y no sistemática. En la región Puno, en la zona rural, una amplia muestra de docentes, en diversas investigaciones, ha demostrado que hay en



la planificación institucional poca o medianamente adecuada, y esta situación provoca una gran incertidumbre en la organización del trabajo pedagógico y en la armonización de las actividades del aula en consonancia con los objetivos de la institución (Quispe & Mamani, 2022). Esta cuestión incide de manera negativa en el clima organizacional, donde afecta la estabilidad de los roles y el nivel de apoyo que percibe la institución.

(Condori & Apaza, 2023). Estas limitaciones organizativas impactan negativamente la colaboración entre los docentes y la efectividad de las iniciativas institucionales.

Según estudios realizados en distintas regiones en cuanto a la dimensión de dirección o liderazgo, se ha observado que el liderazgo directivo no se termina por concretar como liderazgo pedagógico y participativo. En el ámbito local, se ha observado que los directores que hacen un manejo más administrativo y cuentan con escasa o nula comunicación y acompañamiento pedagógico, generan en los docentes la percepción de que su trabajo no es valorado y, como consecuencia, la motivación laboral se ve gravemente afectada (Flores & Huanca, 2023). Esto afecta de forma negativa el clima organizacional, que se expresa en la disminución del sentido de pertenencia a la institución, el compromiso organizacional y la confianza en la relación directivos-docentes.

Los estudios realizados en las instituciones educativas de nivel inicial y primario en la región Puno, en relación con las dimensiones del clima organizacional, tales como las relaciones interpersonales, la comunicación institucional y la motivación laboral, evidencian conflictos interpersonales que no se gestionan adecuadamente,



deficiencias en la comunicación y disponibilidades de información y nivel de satisfacción laboral docente que (Mamani & Quispe, 2022). Esto exige un reforzamiento de la gerencia educativa como un eje articulador del bienestar laboral y el funcionamiento de la institución.

La Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané nos muestra una realidad que es una demanda analizable sistemáticamente, ya que las percepciones de los docentes sobre la planificación de la educación, la organización institucional y la dirección impactan en la organización. Por esta razón, es necesario estudiar la relación existente entre la gerencia educativa y el clima organizacional de esta institución, para generar evidencia empírica que determine los aspectos susceptibles de ser mejorados y guiar las decisiones de la dirección en cuanto a mejorar el clima laboral de los docentes y las metas educativas institucionales.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema general

PG ¿Cuál es la relación entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, 2025?

1.2.2. Problemas específicos

PE1 ¿Qué relación existe entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané?

PE2 ¿Qué relación existe entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané?



PE3 ¿Qué relación existe entre la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. *Objetivo general*

OG. Determinar la relación entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.

1.3.2. *Objetivos específicos*

OE1. Identificar la relación entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.

OE2. Establecer la relación entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.

OE3. Analizar la relación entre la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.4.1. *Justificación teórica*

La presente investigación se justifica teóricamente porque ayuda a la comprensión del conocimiento científico a nivel más amplio sobre la gerencia educativa y el clima organizacional, especialmente en las instituciones educativas del nivel inicial. En el ámbito de la gestión educativa, se han propuesto varios enfoques teóricos que indican que las prácticas gerenciales inciden de modo directo en la forma



en que los docentes valoran su espacio de trabajo, se relacionan entre ellos y se comprometen con los objetivos de la institución (Bush & Glover, 2023).

El estudio, asimismo, se apoya en los planteamientos teóricos organizacionales en el contexto educativo, donde se define el clima organizacional como producto de una constelación de factores estructurales, relacionales y de motivación, que se configuran a partir de las decisiones y estilos de gestión que adoptan las direcciones de los centros educativos. Es así que en este contexto y por el alcance de esta investigación, establecer la relación entre ambas variables se justifica como una confrontación empírica de las teorías que sostienen que una dirección educativa eficiente promueve climas organizacionales positivos, con relaciones interpersonales saludables, con una comunicación institucional fluida y con una alta motivación de los docentes (Chiavenato, 2022).

La investigación dentro del ámbito educativo ayuda a construir y reforzar el teórico existente al proporcionar evidencia empírica que apoya y, sobre todo, amplía los postulados de los modelos actuales de gestión escolar y liderazgo pedagógico. Estos modelos proponen que la gestión de calidad no debe evaluarse exclusivamente a partir de la administración al deber, sino que incluye la habilidad de la gestión al crear condiciones organizacionales que permiten, mejoran y desarrollan profesionalmente a los docentes (OECD, 2023). Así, el estudio debe permitir construir y analizar cómo se articulan en un contexto educativo particular las dimensiones de la gerencia educativa con las dimensiones del clima organizacional.

La investigación también cobra relevancia, dado que comprende una



problemática que ha sido analizada de manera fragmentada, en diferentes momentos y en diferentes lugares, y que a partir de las realidades locales y en particular de las instituciones educativas de la región Puno, adquiere sentido integral. Esta forma de investigación permite a los estudios, teorías y marcos conceptuales internacionales y nacionales, detectar y acuñar, y a partir de las similitudes y diferencias, hablar sobre la gerencia educativa y el clima organizacional. Esto, a su vez, profundiza el análisis y la discusión y abre nuevas aristas en el campo de la investigación en la gerencia educativa.

Por ello, la justificación teórica, en el estudio, consiste en que permite la comparación entre las teorías, modelos y enfoques que existen y en el ámbito que el estudio se centra, refuerza teóricamente la concepción de la gerencia educativa y el clima organizacional, y aporta un apoyo científico que fundamenta el conocimiento de la educación, en particular de la gestión educativa y el bienestar de los docentes.

1.4.2. Justificación práctica

La presente investigación posee justificación porque posibilita obtener información útil y aplicable sobre la gestión institucional y el clima organizacional en la Institución Educativa Inicial N.º 822 de Huancané. En consecuencia, el estudio permite, a partir de la evidencia empírica, sopesar qué dimensiones de la gerencia educativa (planificación educativa, organización institucional y dirección o liderazgo) se vinculan más con el clima organizacional docente, lo que, a su vez, posibilita la toma de decisiones que optimizarían los procesos de gestión escolar.

Desde la óptica de la investigación aplicada, el estudio aporta al director de la



institución un diagnóstico claro sobre las fortalezas y debilidades de la gestión educativa y de su impacto en el clima laboral, lo que permite diseñar y ejecutar estrategias de mejora. Resulta fundamental el fortalecimiento de la planificación participativa, la optimización de la organización del trabajo docente, la promoción de estilos de liderazgo más inclusivos y motivadores, que son útiles para construir un clima organizacional positivo (MINEDU, 2023).

De igual forma, la investigación cumple una función práctica para los docentes, puesto que pone en evidencia la importancia de su involucramiento en los procesos de gestión institucional y de trabajo en colaboración, creando una cultura organizacional que favorezca la comunicación, el respeto, y la institucionalidad. En este sentido, los resultados ayudan a tomar conciencia de cómo una gestión educativa apropiada, puede optimizar las condiciones de trabajo, la satisfacción profesional y el bienestar del docente, que son elementos esenciales para el ejercicio de una función docente efectiva (Chiavenato, 2022).

Asimismo, el estudio puede ser utilizado como un referente por otras instituciones educativas de nivel inicial, más aún por aquellas que cuenten con dimensiones similares en sus contextos locales y regionales, ya que ofrecen evidencia empírica que justifica la adaptación de enfoques de gestión educativa, en el contexto del fortalecimiento del clima organizacional. La investigación, por lo tanto, en un caso específico, puede ser útil a la institución en estudio, u otras, en el sentido de proporcionar líneas de acción que pueden ser acrecidas o adaptadas a otras realidades educativas.



Así las cosas, la justificación práctica del estudio se centra en que sus resultados permiten definir con claridad acciones de mejora institucional, fortalecer la gestión educativa, y contribuir a que el clima organizacional resulte más favorable, lo que a su vez se traduce en un mejor desempeño docente y en una mejor calidad del servicio educativo.

1.4.3. Justificación metodológica

La investigación se justifica metodológicamente por adoptar un enfoque cuantitativo con nivel correlacional, que permite analizar, de forma objetiva y sistemática, la relación entre la gerencia educativa y el clima organizacional en un contexto institucional determinado. El enfoque cuantitativo, mediante el uso de instrumentos estructurados, facilitó la recolección de datos medibles y su posterior análisis estadístico, lo que aseguró la precisión, objetividad y replicabilidad de los resultados obtenidos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2022).

De igual manera, el nivel correlacional es apropiado, dado que el objetivo de la investigación no fue la manipulación de variables ni el establecimiento de causalidades, sino el determinar la magnitud y la dirección de la relación existente entre las variables estudiadas. Este nivel metodológico permite, tal y como se encuentran en la realidad, el reconocimiento de relaciones significativas entre fenómenos educativos y la realidad, lo que brinda evidencia empírica de gran utilidad en la comprensión de la gestión y del contexto laboral docente (Bernal, 2023).

Desde el punto de vista procedimental, aplicar encuestas como método de recolección de datos, y utilizar cuestionarios con escalas de Likert como herramienta,



posibilita captar de forma sistemática las percepciones de los docentes en relación a las dimensiones de la gerencia educativa y el clima organizacional. Lo seleccionado metodológicamente, responde a la lógica de los estudios educativos de enfoque cuantitativo, porque favorece el procesamiento estadístico de la información y a la comparación de resultados a nivel de dimensiones e indicadores (Ñaupas et al, 2022).

Finalmente, el coeficiente de correlación Rho de Spearman se aplica debido a la naturaleza ordinal de los datos, lo que posibilita el análisis de las hipótesis con un fundamento estadístico, así como determinar la significancia de las relaciones observadas. En este sentido, la metodología aplicada asegura la validez, confiabilidad y la consistencia científica del estudio, así como el cumplimiento de los objetivos y la generación de resultados consistentes y verificables que aportan a la investigación educativa.

1.5. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Importancia del estudio

La presente investigación reviste importancia al sumarse al conjunto de evidencia científica que documenta la vinculación entre la gerencia educativa y el clima organizacional al interior de una institución educativa de nivel inicial, colaborando al fortalecimiento del saber y la gestión escolar. Dentro de un contexto educativo con crecientes exigencias en términos de calidad, eficiencia y bienestar, resulta necesario entender de qué formas las prácticas gerenciales generan efectos en el clima organizacional, ya que dará sentido a procesos organizacionales en el mediano y largo plazo.



Desde una lógica de institución, la investigación resulta pertinente, dado que se posibilita visualizar con claridad los ámbitos de la gerencia educativa que facilitan o imposibilitan la existencia de un clima organizacional favorable.

La investigación desde la perspectiva profesional y pedagógica permite al cuerpo docente reflexionar sobre la importancia de la investigación y un clima organizacional positivo en relación con el desempeño, la motivación y el compromiso de la organización. Un clima organizacional positivo no solo favorece las relaciones interpersonales y la comunicación, y la organización emocional y profesional de la docencia, que repercute en la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

1.5.2. Alcance de la investigación

La presente investigación se propone examinar la relación entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, el año 2025. El estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y diseño no experimental, por lo que solo se limita a describir y establecer la relación que se presenta entre las variables en su contexto y sin la manipulación ni intervención de las mismas.

En lo que respecta a la amplitud de la investigación, tenemos, por tanto, una investigación que se limita explícitamente a los 45 profesores del Instituto Educativo Inacolei, nro. 822 Huancané, aplicando, en el sentido más estricto de la palabra, un método de muestreo. Así, todos los hallazgos de la investigación se limitan a una muestra, sin que sea posible generalizar a otras entidades educativas, a otros niveles educativos o a otros contextos que no sean los específicos del estudio.



En lo que respecta a la amplitud horizontal de la investigación, esta se llevó a cabo durante el año 2025, de modo que, durante el transcurso de los estudios, los hallazgos reflejarán el estado de la gestión educativa y del clima organizacional durante el período de referencia. Así, al final del conjunto de estudios, no se analizarán las variabilidades dentro de este.

Por último, la amplitud metodológica de la investigación no abarcará la amplitud de las relaciones causales y/o la evaluación de la amplitud de algunas intervenciones o programas de medidas de mejora. Y, al mismo tiempo, no se llevarán a cabo análisis de tipo cualitativo, la percepción de otros actores del acto educativo (estudiantes, padres, etc.), no se analizarán variables de tipo externo con influencia sobre el clima organizacional. Así, el marco de la investigación se limita a ofrecer investigación empírica sobre los factores que se correlacionan rigurosamente con los estudiados, dejando abierta la posibilidad de investigación mediante otros métodos de orden explicativo o experimental.

1.6. LIMITACIONES Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Limitaciones de la investigación

Lo primero que debe hacerse es discutir algunas de las limitaciones de esta investigación, para que se recontextualice el alcance de los datos que se han obtenido. Primero, desde el punto de vista metodológico, se desarrolló un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, y de nivel correlacional, que permite identificar algunas relaciones que se dan entre la gerencia educativa y el clima organizacional. No obstante, esta metodología no permite establecer relaciones de causalidad entre las



variables que se han estudiado, limitándose a describir el grado y la dirección de la asociación entre las variables.

En segundo lugar, una limitación importante está vinculada al tamaño y tipo de muestra, dado que la investigación se ejecutó a través de un muestreo censal de una población de 45 docentes de una sola institución educativa. Por más que se haya tomado esta decisión metodológica para recoger la información de todos los docentes de la institución, los resultados son irremediablemente incomparables a otras instituciones educativas, a otros niveles, o a otros contextos geográficos.

De igual forma, en la parte del acceso a la información, la investigación se redujo a la disponibilidad y a la voluntad de la parte de los docentes para contestar los cuestionarios. Esta situación pudo haber generado sesgos provocados por la percepción subjetiva de los docentes o la predisposición a responder influenciada por situaciones personales y laborales o por el contexto en que se aplicó el instrumento. A esto se suma que la información recogida fue únicamente con base en la autopercepción de los docentes, sin el concurso de alternativas cualitativas o de observación.

La duración del estudio limitó la posibilidad de realizar un seguimiento longitudinal para evaluar variaciones en la gerencia educativa y en el clima organizacional en un intervalo específico de tiempo. Por tanto, los resultados reflejan la situación institucional en el año 2025.

Por último, hay que señalar los condicionamientos en los recursos, de orden logístico y financiero, que restringieron el uso de variables, así como de instrumentos



y técnicas de análisis más amplias. En consecuencia, fue imposible la consideración de variables adicionales, o el uso de métodos mixtos, que facilitaran el estudio de la problemática en cuestión.

Aunque estas limitaciones son notables, la pertinencia y validez del estudio respecto a la gerencia educativa y el clima organizacional, ha de ser reconocida, constituyendo un referente para posteriores investigaciones que amplíen el ámbito metodológico y contextual del objeto de estudio.

1.6.2. Delimitaciones de la investigación

Como parte del proceso de contextualización del estudio, la presente investigación contempla diversas delimitaciones. Desde la delimitación geográfica, la investigación se sitúa en la provincia de Huancané, región Puno, específicamente en la Institución Educativa Inicial N.º 822 de Huancané, que es el escenario donde se estudian las variables de gerencia educativa y clima organizacional.

En lo que corresponde a la delimitación temporal, la investigación se realizó en el año 2025, en el cual se efectuó la recolección de datos y se estudió la perspectiva de los docentes con respecto a la práctica de gerencia educativa y el clima organizacional de la institución. Por lo que, los resultados, solo reflejan la institucionalidad que allí se presenta en ese momento determinado.

Ahora, en cuanto a los límites, se optó por el análisis de una sola institución, la Institución Educativa Inicial N.º 822 de Huancané, por lo que no se consideró a otras instituciones de la provincia y la región, ya sea a nivel inicial, primario o secundario. A lo que se refiere la organización y la gestión en la institución específica.



1.7. HIPÓTESIS

1.7.1. *Hipótesis general*

HG. Existe una relación significativa entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.

1.7.2. *Hipótesis específicas*

HE1. Existe una relación significativa entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.

HE2. Existe una relación significativa entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.

HE3. Existe una relación significativa entre la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.

1.8. VARIABLES E INDICADORES

Variable 1: Gerencia educativa

Variable 2: Clima Organizacional.

1.6.1 *Conceptualización de variables*

V1. Definición conceptual: Los procesos de gerencia educativa son entendidos como sistemas e integraciones que la dirección de la institución educativa utiliza para planificar, organizar y conducir las diferentes acciones de la institución, con la finalidad de cumplir con los objetivos educativos y optimizar los recursos a su disposición y crear condiciones para mejorar el ejercicio de la docencia y el logro de aprendizajes.



(Chiavenato, 2022; MINEDU, 2023).

Definición operacional: La variable gerencia educativa fue operacionalizada a partir de la variable percepción de los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, usando un cuestionario estructurado en la escala de Likert, aplicado a 45 docentes. La investigación se llevó a cabo en tres dimensiones: planeación educativa, organización institucional, y dirección (liderazgo), cada una de las cuales fue evaluada con indicadores específicos.

V2. Definición conceptual: El clima organizacional hace referencia a las percepciones que ofrecen sus miembros sobre las condiciones internas de trabajo, las relaciones interpersonales, las pautas de comunicación, motivación y todo lo que conforma el ambiente laboral. En el contexto escolar, el clima organizacional influye de forma directa en la satisfacción de los trabajadores, en el compromiso que tienen en la institución y en el desempeño de la docencia (Chiavenato, 2022; Robbins & Judge, 2023).

Definición operacional: El clima organizacional se operacionalizó a través de la percepción de los docentes, que se recolectó mediante un cuestionario de escala Likert, que se aplicó a toda la muestra. La medición se realizó considerando tres dimensiones: relaciones interpersonales, comunicación institucional y motivación laboral, que fueron evaluadas mediante indicadores específicos.



1.6.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	nensiones	Indicadores	Escala de medición
V1: Metodología activa	Planificación educativa	• Establecimiento de objetivos institucionales • Elaboración participativa de documentos de gestión (PEI, PAT) • Programación anticipada de actividades pedagógicas • Previsión de recursos	Escala ordinal, tipo Likert Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
	Organización institucional	• Distribución clara de funciones • Asignación adecuada de responsabilidades • Coordinación del trabajo docente • Uso eficiente de los recursos institucionales	Niveles Bajo: 15 – 35 Medio: 36 – 55 Alto: 56 – 75
	Dirección (liderazgo)	• Motivación al personal docente • Comunicación clara de decisiones • Acompañamiento pedagógico • Fomento del trabajo en equipo	
V2: Rendimiento académico	Relaciones interpersonales	• Respeto entre docentes • Trabajo colaborativo • Apoyo mutuo • Manejo adecuado de conflictos	Escala ordinal, tipo Likert Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)
	Comunicación institucional	• Fluidez de la información • Claridad en las disposiciones • Apertura al diálogo • Retroalimentación oportuna	Niveles Bajo: 15 – 35 Medio: 36 – 55 Alto: 56 – 75
	Motivación laboral	• Reconocimiento al desempeño • Satisfacción con el trabajo • Compromiso institucional • Identificación con la institución	

Nota. Chiavenato, I. (2022). Gestión del talento humano (5.ª ed.). McGraw-Hill.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

En la investigación que desarrollaron Chen y Guo (2020), se indagó sobre la posibilidad de que la facultad de emocionar de los directores de los centros educativos pueda modificar las dinámicas de la enseñanza. El objetivo principal fue determinar el impacto que la inteligencia emocional de los directores tiene sobre la implementación de determinadas estrategias pedagógicas y sobre la eficiencia colectiva de los docentes.

Miras et al. (2025) Los resultados mostraron que el bienestar psicológico de los docentes aumenta de manera notable y disminuye el miedo al error y aumenta la innovación cuando los docentes consideran a un director que es emocionalmente honesto y que es solidario. Se determinó que el apoyo emocional del directivo es el pilar que sostiene una fuerza laboral saludable y proactiva.

Laurens Narváez (2025) realizó una investigación enfocada en analizar la vinculación del liderazgo transformacional con la inteligencia emocional en la administración de organizaciones educativas en América Latina.



El trabajo de Suleman et al. (2020) estudia el impacto del liderazgo emocional sobre la satisfacción de los educadores. El trabajo se orientó a determinar qué dimensiones del liderazgo emocional impactan más la sensación de bienestar del trabajador. A través de una metodología cuantitativa transversal y utilizando análisis de regresión se procesó la información de una extensa muestra de docentes. Los hallazgos evidencian que la gestión de relaciones interpersonales del director es el elemento que más aporta a la estabilidad emocional de los maestros. Se concluyó que en un entorno laboral en el que el director de la escuela valida las emociones de sus subordinados, se generan una reducción drástica en las intenciones de abandono y se mejora notablemente el clima organizacional.

El estudio de Akram et al. (2020) analizó la relación existente entre la inteligencia emocional de los líderes y el bienestar psicológico de los docentes de educación secundaria. Su propósito fue determinar la relación entre la empatía de los directivos y la resiliencia de los docentes. Utilizando la metodología correlacional de tipo no experimental, se aplicaron encuestas estandarizadas sobre bienestar y liderazgo. Obtuvieron como resultado una correlación positiva y sólida en el sentido de que el apoyo emocional del líder activo, actúa como un amortiguador del estrés laboral. La principal conclusión es que el bienestar psicológico docente está correlacionado con el nivel de liderazgo emocional que recibe, siendo este un aspecto fundamental para la salud del sistema educativo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Bazan (2022) se centró en el estudio del impacto que tiene la gestión



pedagógica en el estado emocional de los docentes de educación primaria. Específicamente se propuso estudiar cómo el liderazgo del director se relaciona con el estado emocional de los docentes en la ciudad de Huanta. En la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional y se contó con una población de 300 docentes, a quienes se les aplicaron escalas de medición que se encuentran validadas. Se encontró una correlación positiva, moderada y significativa ($r = 0.377$) que evidencia que el bajo nivel de liderazgo genera un aumento en la cantidad de estrés, que en el caso de la investigación, es el estrés que presentan los docentes. Una de las conclusiones que señala la autora es que el estado emocional de los docentes depende de la calidad de los contextos en los que se encuentran, en este caso, de la calidad del contexto que es proporcionado por el liderazgo, a diferencia de la mayoría de las investigaciones que abordan este tema y que se centran en los docentes.

Los resultados fueron concluyentes, estableciendo una correlación altísima ($r = 0.945$) entre las variables. Se concluye que la potenciación de las competencias emocionales de los directivos es la variable que más impacta en la creación de un contexto favorable para el trabajo y ayuda a mantener un equilibrio psíquico a nivel institucional.

En su tesis, Melgar Herrera (2024) tiene como objetivo conocer la relación que existe entre el liderazgo directivo y el empoderamiento (bienestar) psicológico de los docentes de educación básica. Para ello, y mediante el uso de la metodología cuantitativa, básica y de nivel correlacional, se trabajó con una muestra de docentes. De estos, se obtuvo como resultado que un liderazgo orientado a las personas,



fomenta la percepción de autoeficacia y el sentimiento de significado laboral en el docente. Es por ello que, para el aseguramiento de la calidad educativa, se debe concluir que el director, como soft facilitator, es un elemento que debe considerarse, porque su función como tal, se traduce en un efecto positivo en la resiliencia y en la salud mental de los que trabajan con él.

En el norte del país, Polo (2025) dio cuenta del impacto que tiene la gerencia directiva en el clima laboral de Chimbote y se propuso establecer la relación que existe entre el liderazgo del director y el rendimiento motivacional (que tiene que ver con el bienestar) de los docentes. La metodología fue no experimental, con diseño correlacional, y con una muestra de 200 docentes. Los resultados mostraron un Rho de Spearman de \$0.815\$, lo que significa que existe una relación positiva y directa.

Mediante una metodología aplicada y un diseño correlacional, se recopilieron datos utilizando encuestas estandarizadas. Los datos reflejaron que un liderazgo inspirador, acompañado de consideración, es un predictor directo del bienestar docente. Se concluyó que contar con un líder que brinde apoyo socioemocional es la mejor manera de intervenir para prevenir el agotamiento y favorecer el desarrollo psicológico del docente.

2.1.3. Antecedentes Locales

Un estudio reciente realizado en tu área de estudio, Chuquihuayta (2022), se enfocó en establecer la relación entre las gestiones de los directores y el compromiso organizacional de los maestros de primaria en Azángaro. Para este estudio, se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño de metodología descriptivo-correlacional,



aplicando encuestas a una muestra seleccionada de profesores en el distrito. Con relación a los hallazgos, se estableció una correlación positiva alta, donde el nivel de gestión cercana y empática, incrementa la identificación del docente hacia su institución. Se establece que el liderazgo no debe quedarse en lo administrativo, sino que debe estrechar la gestión de las relaciones para potenciar el clima organizacional y la salud emocional de los colaboradores.

La investigación de Mamani (2023) trata sobre el fenómeno del liderazgo desde el lado humano en las escuelas de Puno. Su objetivo fue determinar cómo el liderazgo pedagógico del director afecta la satisfacción y el bienestar de los docentes. Con una metodología de tipo básica y nivel correlacional, se trabajó con una muestra de instituciones educativas públicas. Los resultados evidenciaron que el apoyo emocional y técnico del director es un predictor importante de la satisfacción laboral. Finalmente, el autor concluye que los directivos con una alta inteligencia emocional logran que sus docentes se mantengan en un nivel psicológico óptimo, a pesar de las dificultades geográficas y sociales.

A pesar de que el estudio de Quispe (2024) tiene como foco la vecina provincia de San Román, la investigación tiene gran relevancia por la similitud sociocultural. Su objetivo fue analizar la incidencia del clima organizacional, gestionado por el director, sobre el bienestar psicológico de los docentes. La metodología utilizada fue no experimental, de diseño transversal, y la recolección de datos se realizó mediante las escalas de bienestar de Ryff. Los datos obtenidos indicaron que un clima institucional hostil o neutral se relaciona, de manera directa, con el incremento de la ansiedad en los docentes. Se concluye que el director, en su rol de líder emocional, debe crear



espacios que, de manera activa, generen y estimulen la autoaceptación y el desarrollo personal de los docentes.

Apaza (2021) realizó un estudio con el objetivo de analizar cómo las habilidades emocionales de los directores de Azángaro afectan el rendimiento y la motivación de sus equipos. Aplicó una metodología cuantitativa con un diseño correlacional simple. Los resultados mostraron que los directores con mayores habilidades de regulación emocional tienen docentes más motivados y menos estresados crónicamente. La conclusión principal enfatiza que en las áreas rurales de Puno, el apoyo emocional del líder es crucial para llenar las brechas en infraestructura y recursos, sirviendo como un soporte psicológico para el educador.

El estudio de Velasquez (2025) también se encuentra en el liderazgo transformacional en las provincias del norte del Puno (inclusive Azángaro). El objetivo fue establecer qué relación existía entre dicho liderazgo y la resiliencia docente (dimensión del bienestar). La técnica fue de tipo aplicada y de corte correlacional. Se encontró que la influencia idealizada y la consideración individual del director fortalecen la capacidad de los docentes para enfrentar la adversidad. Se determinó que el entorno educativo de Azángaro, el bienestar psicológico se potencia cuando el director se desempeña como un jefe administrativo.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gerencia Educativa

La gerencia educativa se entiende como el conjunto de procesos estratégicos



y operativos que el equipo directivo realiza para poder guiar el funcionamiento de una institución de manera eficiente y eficaz. Estos procesos implican la planificación, organización y dirección de los recursos humanos, materiales y didácticos, para poder orientar las actividades de la institución hacia el logro de sus objetivos y la mejora continua de la calidad del servicio que se le presta a la comunidad educativa.

La gerencia educativa busca asegurar una coherencia en la gestión con las políticas y lineamientos del sistema educativo, y a su vez, garantizar que las acciones de las instituciones respondan a las necesidades del contexto y a los fines formativos de la educación. En función a los enfoques de gestión que se han ido incorporando en el sistema educativo peruano, diseñados por el Ministerio de Educación del Perú, la gerencia educativa se define como una de las principales vía(s) para mejorar la calidad educativa, al integrar el liderazgo directivo con una buena organización institucional y una planificación por resultados.

En otras palabras, la gerencia educativa es el sistema integral de dirección institucional que se ocupa de integrar los componentes administrativo y pedagógico, creando las condiciones organizativas para facilitar la actividad docente y el cumplimiento de las metas educativas.

2.2.1.1. Planificación Educativa

El proceso de gestión escolar conlleva múltiples acciones con el fin de realizar los objetivos de la planeación educativa. Este proceso contempla: la conceptualización de metas, la identificación de los recursos y la creación de líneas de acción que propicien el desarrollo de las actividades administrativas y pedagógicas de la institución. La planeación no solo orienta el quehacer educativo hacia el logro de resultados, sino que hace un uso eficiente de los recursos, mejora la colaboración de



los miembros de la comunidad escolar y permite un uso más adecuado de los recursos.

El planeamiento permite que el docente o la institución anticipen las dificultades, adapten las estrategias de enseñanza, y que las decisiones que se tomen se ajusten a la realidad de la institución y a la comunidad educativa. Esto, además de ser un elemento para que la calidad del servicio educativo sea alta, permite que los procesos se lleven a cabo de forma ordenada y eficiente, dando resultados que benefician a los estudiantes y a los docentes.

Este enfoque permite a la gestión educativa sintetizar sus actividades en lugar de estar confinada a ejecuciones aisladas, estableciéndose como un proceso continuo e integrado que se planifica y tiene como objetivo mejorar el trabajo pedagógico y organizacional en la institución.

a) Establecimiento de objetivos institucionales

La importancia de establecer objetivos institucionales radica en la orientación y el sentido que aporta al quehacer educativo y administrativo de las instituciones educativas. Los objetivos institucionales son la expresión de las metas y/o prioridades que se comprenden en la misión y en la visión institucional, configurando el sentido de orientación que se establece a las decisiones, a los recursos, y a las estrategias, en el tiempo que se delimita. Por tal motivo, los objetivos explican el rumbo que deben tener los propósitos de las acciones pedagógicas y organizativas, y se convierten en el derrotero que facilita la coherencia, la eficiencia, y la pertinencia de las acciones que se implementan en la institución.

Por otro lado, tener objetivos institucionales inspira a todos los miembros de la comunidad educativa, desde los directivos, a los docentes y el personal administrativo,



a tener claras sus responsabilidades y a colaborar de forma sistemática en el logro de las metas de la institución. Estos objetivos permiten la autoevaluación, de forma continua, en el logro de los objetivos, en el determinante de áreas de mejora y en la toma de decisiones que son evidentes, y que son, las que, no pueden faltar para el continuo mejoramiento de la calidad educativa.

Por lo tanto, se puede afirmar que los objetivos institucionales constituyen una herramienta fundamental para la gestión, permitiendo plasmar las idean institucionales en acciones, potenciando la gestión de todos los actores educativos, y da la certeza de que la toma de esfuerzos y la obtención de recursos se dirijan estratégicamente a la obtención de cambios significativos.

b) Elaboración participativa de documentos de gestión (PEI, PAT)

La elaboración participativa de documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT) es un proceso colectivo y deliberativo que supone la activa participación de todos los miembros de la comunidad educativa, como la dirección, el profesorado, el personal administrativo y, en ocasiones, la representación de las familias y de los estudiantes.

c) Programación anticipada de actividades pedagógicas

La programación anticipada de actividades pedagógicas es el proceso donde los docentes y directivos organizan y secuencian de antemano las actividades de enseñanza y aprendizaje que se desarrollarán durante un periodo académico. Esta programación involucra anticiparse a los contenidos, las estrategias metodológicas, los recursos didácticos y los tiempos, con el fin de asegurar que las experiencias formativas se realicen de manera coherente y en cumplimiento a los objetivos educativos institucionales.



d) Previsión de recursos

En el marco de la gestión educativa, la previsión de recursos es el proceso de anticipación y cálculo de los insumos, ya sean materiales, financieros o humanos, que resulten imprescindibles para el desarrollo de cada una de las acciones que se planifican, buscando que se ejecuten de forma continua y sin contratiempos. Prever recursos es identificar, de forma anticipada, cuáles serán los recursos necesarios y en qué cantidad, para que las actividades tanto pedagógicas como administrativas no se interrumpan por la falta de recursos básicos para el funcionamiento de la institución educativa. En el proceso de planificación educativa, la previsión de recursos es parte de las decisiones estratégicas que aseguran la continuidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el nivel de calidad de los servicios que la institución brinda a la comunidad.

Por otro lado, la previsión de recursos permite una mejor distribución y uso de los recursos disponibles, optimizando el uso de cada insumo y disminuyendo la falta de recursos, pues se anticipa a las necesidades y se aumenta la previsión frente a lo inesperado. La inclusión de esta práctica en los procesos de gestión permite una administración más sólida y centrada en los resultados, donde los directivos anticipan necesidades, ajustan decisiones y promueven un uso racional de los recursos de acuerdo a la planificación institucional.

De esta forma, la previsión de recursos abarca no sólo la existencia física de los materiales o del personal, sino también la planificación financiera y logística que permite que las actividades educativas se mantengan a lo largo del año escolar.

Por esta razón, se pretende que la institución educativa cuente con los recursos necesarios para abordar adecuadamente los procesos pedagógicos,



administrativos y de apoyo, favoreciendo un ambiente organizacional propicio para el logro de los objetivos educativos establecidos.

2.2.1.2. Organización institucional

La organización institucional se define en el ámbito de la gestión del sistema educativo y se refiere a la estructuración y ordenamiento de las funciones, responsabilidades y recursos de una institución educativa, de tal manera que se pueda brindar un ambiente de trabajo ordenado, capaz y orientado a la consecución de objetivos educativos. Tomando en cuenta lo anterior, en el ámbito educativo, organizar institucionalmente debe considerarse la definición de funciones, la integración de equipos y la creación de sistemas de coordinación que permitan el desarrollo de las operaciones tanto pedagógicas como administrativas, de modo que cada agente educativo sepa cuál es su aportación a la organización.

Una buena organización del sistema educativo mejora el proceso decisonal y la implementación de acciones de tal manera que se minimice la duplicación de esfuerzos, se mejore la coordinación interáreas y se favorezca el trabajo colaborativo entre profesores, directores y otros integrantes de la comunidad educativa. Igualmente se mejora el trabajo de la organización y se norman las actividades de un modo que se logren de manera eficaz y permanente los propósitos institucionales.

Por tanto, la organización institucional es fundamental para el logro de metas en el ámbito educativo y para el mejoramiento de la calidad del servicio. Su organización fomenta la integración del trabajo, la creatividad y la flexibilidad para dar respuesta a las diversas demandas que en la institución educativa se presentan.

a) Distribución clara de funciones

La clara y adecuada distribución de funciones en la institución educativa,



también es un componente primordial de la organización, logrando que cada integrante del personal, tenga un entendimiento claro de su responsabilidad, de la tarea que tiene que desarrollar y del ámbito donde puede actuar en la gestión escolar. Esta claridad en la distribución de funciones, provoca que la coordinación de las actividades sea más sencilla y que, haya, incluso, un mejor orden y una mejor administración del centro educativo, posponiendo las tareas que se pueden hacer para que se complemente la gestión. Cuando la responsabilidad se define con claridad, se incrementa la posibilidad de rendición de cuentas y la cooperación, además de que se mejora la eficiencia en el proceso administrativo y pedagógico (Ministerio de Educación del Perú, 2023).

Una correcta distribución de funciones también mejora la organización y el clima laboral, porque se limita la posibilidad de conflicto por la distracción de funciones. Esta situación, termina repercutiendo en que tanto docentes como directores, puedan profundizar en sus roles y funciones, lo que se traduce en una mejora significativa en el desempeño y en los resultados de la institución.

Establecer una clara distribución de funciones es una práctica de gestión que fortalece la cohesión institucional y fomenta el logro de los objetivos educativos y organizativos de la institución escolar.

b) Asignación adecuada de responsabilidades

La asignación de funciones necesaria dentro de una institución educativa es un aspecto fundamental de la organización institucional, porque garantiza que cada uno de los integrantes del personal (directivos, docentes y docentes de apoyo) conozcan y tengan definidas sus funciones y tareas específicas. Esta distribución no solo permite que la actividad se haga de forma ordenada y eficiente, también contribuye a que se incrementen los niveles de compromiso profesional, la



coordinación interdepartamental, y la institucional, al evitar el solapamiento y los vacíos en la distribución de tareas (Bush & Glover, 2023).

El establecimiento de atribuciones que se realizan de manera adecuada, promueve un entorno de trabajo organizacional efectivo, donde cada uno puede desempeñarse a partir de sus competencias y contribuciones previstas. (Leithwood et al., 2022).

c) Coordinación del trabajo docente

La coordinación docente permite integrar las acciones pedagógicas de los docentes y los directivos y, por lo tanto, ordenar los recursos de la institución educativa. La coordinación de trabajo no se refiere solo a la asignación de funciones, sino a la creación de condiciones, que incluyen el establecimiento de mecanismos, la comunicación, y la planificación y evaluación de prácticas pedagógicas. Todo esto permite que los docentes adecuen sus prácticas pedagógicas a los objetivos de la institución. La docencia, como división del trabajo, permite a los docentes sistematizar la experiencia profesional (Hargreaves & O'Connor, 2021).

La correcta coordinación del trabajo docente permite que se establezca la colaboración profesional y, sobre todo, la sistematización de la práctica pedagógica y propuesta innovadora de la práctica pedagógica. La mejora no solo está dirigida a la enseñanza y el aprendizaje sistematizados, sino que también se mejora el clima de la institución educativa, ya que los docentes se convierten en actores de las decisiones y de la construcción y desarrollo del currículum (Penuel et al., 2022).

El trabajo en equipo de los docentes se presenta como una práctica efectiva que permite seguir perfeccionando la gestión de la educación, la innovación, la práctica docente y la corresponsabilidad que se tiene sobre los resultados de la institución,



constituyéndose en un aspecto primordial para mejorar la gestión de la calidad educativa.

d) Uso eficiente de los recursos institucionales

La comprensión del uso eficiente de los recursos institucionales en una institución educativa radica en la capacidad de gestionar y utilizar de manera racional y eficiente los diferentes insumos, ya sean de tipo humano, material o financiero para optimizar los procesos en las áreas pedagógicas y administrativas. Esta gestión, además de implicar la correcta asignación de los recursos, también considera su utilización para que, aprovechando su potencial, se maximice el efecto del recurso en el ámbito educativo, se evite el desperdicio y se atiendan oportunamente las demandas de la comunidad educativa. En este sentido, la eficiencia en la utilización de los recursos, fortalece la sostenibilidad institucional y la calidad de los servicios educativos que se proporcionan (Day & Sammons, 2020).

A través de gestión administrativa efectiva, los espacios de docentes cuentan con los materiales didácticos que necesitan, los espacios escolares son mantenidos bajo estándares óptimos, y los insumos no son un factor de interrupción en el desarrollo de acciones pedagógicas. Favorece, además, una cultura organizacional que promueve la corresponsabilidad, donde todos los integrantes de la comunidad educativa gestionan los recursos y proponen alternativas (a veces, muy creativas) ante problemas de escasez de recursos (Levacic & Allen, 2021).

Así, el aprovechamiento de los recursos institucionales de forma eficiente, además de ser una práctica administrativa, se constituye en una estrategia que tiene una relación directa con la capacidad que tiene la institución para el cumplimiento de sus fines educativos, para la consecución de aprendizajes significativos, y para la



creación de un clima escolar que favorezca un desarrollo integral de los educandos.

2.2.1.3. Dirección (liderazgo)

La dirección en el liderazgo educativo, en el contexto de la gerencia institucional, se refiere al potencial que tienen los gerentes para guiar, incentivar y articular el trabajo de los profesores y de otros miembros de la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución. El liderazgo en la escuela no se refiere a la dirección administrativa, sino a tener la capacidad de construir, con otros, una cultura institucional, propiciar cambios innovadores en la práctica docente y establecer un ambiente de confianza y colaboración que facilite el perfeccionamiento profesional de los docentes y el aprendizaje de los alumnos. Un buen liderazgo, en el caso de la educación, repercute en la cultura organizacional y también mejora el desempeño de la institución en una multiplicidad de aspectos educativos (Harris, Jones & Adams, 2022).

La dirección o liderazgo educativo posee un enfoque transformador, ya que sus acciones no se limitan a gestionar recursos y procedimientos, sino que también busca generar compromiso, empoderar a los docentes a abordar enfrentarse a los desafíos y a generar prácticas pedagógicas que respondan a las necesidades del contexto. Un directivo que cuenta con liderazgo, potencia la creación de redes de colaboración, la solución de problemas de manera conjunta y la creación de espacios que favorezcan el trabajo y la mejora permanente de la calidad educativa (Leithwood et al., 2022).

La dirección (liderazgo) se traduce en una función administrativa, pero se configura también, y sobre todo, como un proceso dinámico de influencia que, de manera directa, incide en la motivación del personal, en las prácticas de los docentes



y en el clima institucional, constituyéndose de esta manera en un elemento fundamental para la gestión educativa eficaz y enfocada en los resultados.

a) Motivación al personal docente

La motivación en el profesorado es un elemento fundamental en la dirección de la educación, por cuanto se refiere a una serie de estrategias, prácticas y estímulos que generan interés, compromiso y satisfacción en los docentes por el ejercicio de su profesión. La motivación docente no solo incide en el bienestar individual de los profesionales de la educación, sino que también impacta de manera directa en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, la actitud para desarrollar nuevos desafíos y la optimización de la práctica pedagógica de la institución educativa de la cual es parte. Un ambiente positivo en donde los docentes sienten que los apoyan, que se les reconoce y se les brinda oportunidades de desarrollo, se favorece un ambiente organizacional constructivo y se colabora para el logro de objetivos de la institución educativa (Rivkin, Hanushek & Kain, 2024).

Por otro lado, la motivación docente se relaciona a un conjunto de factores de carácter intrínseco, como la satisfacción personal por la docencia y el logro profesional, y de carácter extrínseco, como el reconocimiento de la institución, las condiciones laborales, y oportunidades de desarrollo profesional.

b) Comunicación clara de decisiones

La claridad comunicativa de decisiones en el contexto de la educación hace referencia a la comunicación precisa, comprensible y efectiva de las decisiones de los líderes escolares a cada uno de los miembros de la comunidad educativa, incluyendo profesores, personal administrativo y otros elementos del proceso educativo. Esta forma de comunicación es clave en el liderazgo de los directores, ya que facilita la



comprensión y la ejecución de las acciones planificadas, y la eliminación de confusiones, malos entendidos y barreras que pueden obstaculizar el avance de las tareas educativas y administrativas. Una comunicación clara y estructurada también ayuda a los miembros de la comunidad educativa a enfocar su energía en la consecución de los objetivos de la institución, al mismo tiempo que fortalece la confianza y cohesión en el colegio.

La comunicación clara de decisiones también facilita la intervención activa de los profesores y otros miembros de la institución en la implementación de modificaciones, en la resolución de problemas y en la preparación ante nuevas exigencias o desafíos en el ámbito educativo.

c) Acompañamiento pedagógico

El acompañamiento pedagógico implica el apoyo profesional sistematizado que, a través de una consultoría, los directores de centros educativos otorgan a profesores con la finalidad de optimizar su práctica docente y, por consiguiente, potenciar el desarrollo de las habilidades pedagógicas y el aprendizaje de los alumnos. Esto se traduce en intervenciones en el aula, en la entrega de feedback positivo y/o pedagógico, en el direccionamiento de las actividades pedagógicas y en la generación de espacios de reflexión conjunta. El acompañamiento pedagógico consiste en la transformación de los saberes experienciales en saberes innovadores y contextualizados (Avalos, 2022).

Por su parte, el acompañamiento pedagógico favorece el desarrollo profesional del docente y le hace sentir más respaldado, ya que le abre posibilidades de tener diálogo profesional, de reflexionar sobre determinadas estrategias de intervención didáctica y de diseñar propuestas educativas con fundamento en



evidencias. Esta práctica, cuando se desarrolla con un enfoque colaborativo, no solo mejora el quehacer docente y la práctica pedagógica, sino que también potencia la confianza y el sentido de pertenencia organizacional y el clima organizacional de la institución educativa (Cochran-Smith & Lytle, 2021). De esta forma, el acompañamiento pedagógico se constituye en un instrumento fundamental de la gestión educativa, ya que articula, en un proceso integral, la evaluación formativa, la docencia de la capacitación y la reflexión profesional, en relación a los recursos pedagógicos verdaderamente necesarios del establecimiento educacional.

d) Fomento del trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere a las acciones y estrategias que la dirección educativa pone en práctica para que los docentes puedan colaborar, puedan intercambiar conocimientos y articular esfuerzos en una determinada institución educativa. Esta práctica se sustenta en la visión de que la educación es un trabajo en equipo, y la cooperación de los profesionales permite abordar problemáticas, compartir experiencias de éxito y enriquecer las propuestas pedagógicas. Al promover trabajo en equipo, se crean espacios de diálogo profesional y de aprendizaje que refuercen la práctica educativa y la gestión escolar (DuFour & Eaker, 2022).

Además, el trabajo en equipo también mejora la calidad educativa y las competencias y habilidades de los aprendices. La comprensión interprofesional de los docentes aumenta y contribuye a que puedan planear, evaluar y medir el aprendizaje de los educandos de forma más integrada y con estrategias más pedagógicas que estén más ajustadas a las finalidades de la institución. Esa sistematicidad contribuye a fortalecer una cultura de apoyo, en la que cada uno de los integrantes de la comunidad profesional se siente más apreciado, y se motiva más en los fines



institucionales. (Vangrieken et al., 2021).

En este sentido, el trabajo en equipo se convierte en una de las prácticas más valiosas de la administración educativa, que ofrece dividendos a todos los actores que se incorporan, pues mejora el desempeño docente, el clima organizacional y la cultura escolar.

2.2.2. Clima Organizacional

El clima organizacional es el conjunto de percepciones, actitudes y valores de los integrantes de una institución educativa, en relación con las diferentes aristas del trabajo, las relaciones personales, la comunicación y las condiciones que pueden ayudar o perjudicar su desempeño profesional y su bienestar en el trabajo. Este constructo se refiere a la visión que tienen los docentes respecto a la cultura y las dinámicas internas de la organización, tales como el apoyo entre pares, la claridad en las funciones, el liderazgo, y la motivación hacia la actividad institucional. Un ambiente organizacional saludable promueve la cohesión, la satisfacción y la colaboración en los equipos, así como la excelencia en los procesos de enseñanza, y refuerza la identidad y el compromiso hacia la institución (Schneider, Ehrhart & Macey, 2022).

Al igual que los hábitos, el clima organizacional no es un atributo estable de la institución, sino una realidad dinámica que se construye a partir de las experiencias diarias de los docentes, de la forma en que interpretan las prácticas de gestión, de la comunicación, y del reconocimiento que hay en su contexto laboral. En el ámbito escolar, un buen clima organizacional permite, facilita, mejora e impulsa la innovación y mejora de los resultados obtenidos en el aprendizaje, la resolución de conflictos y la implementación de estrategias, y, a su vez, impacta positivamente en el desarrollo profesional y en la permanencia de los docentes en la institución (Hoy, Tarter &



Woolfolk Hoy, 2023).

2.2.2.1. Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales en el contexto escolar son la calidad de las interacciones y vínculos que se establecen entre los miembros de la comunidad educativa, particularmente entre los maestros, los directores y el personal. (Johnson & Johnson, 2023).

a) Respeto entre docentes

La muestra de respeto entre los docentes se traduce de distintas maneras en cada institución educativa, en lo que hace a las relaciones interpersonales, se traduce en la valoración y aprecio recíproco de las capacidades, experiencias y aportes profesionales que cada uno tiene como miembro del equipo docente. Este tipo de respeto se observa en la forma en que se comunican, así como en el aprecio que muestran a las ideas, los comentarios y las estrategias de los otros colegas en su ámbito de trabajo. En un entorno de respeto, la confianza, la cooperación profesional y la cohesión institucional promueven el desarrollo de colaboraciones educativas efectivas (Putnam & Bueno, 2023).

Además, el clima organizacional se mejora por el respeto entre colegas, porque esto disminuye la posibilidad de conflictos, fomenta formas constructivas de resolver problemas, y genera un contexto en el que todos los profesionales se sienten apreciados y motivados a trabajar por el cumplimiento de las metas institucionales. Cuando los docentes sienten que hay respeto en las relaciones, se aumenta la satisfacción laboral, y se mejora la cultura organizacional que apoya la institucionalización de la innovación, el trabajo colaborativo y la mejora continua de la práctica docente (Bakker & Demerouti, 2021). Por tal motivo, la práctica de cultivar el



respeto en relaciones, se traduce en el fortalecimiento de las relaciones laborales y en el logro de los resultados educativos en la institución.

b) Trabajo colaborativo

La colaboración en educación implica que los profesores, en conjunto, planifican y desarrollan actividades pedagógicas y evalúan resultados, dividiendo y compartiendo conocimiento, responsabilidad y experiencia en el proceso, teniendo como finalidad el cumplimiento de objetivos institucionales. Este tipo de interacción promueve la corresponsabilidad en el proceso de toma de decisiones, refuerza la competencia profesional de los docentes y ayuda a la creación de soluciones a problemas educativos de forma más inventiva y más adaptada a la realidad. La colaboración, además, fomenta el aprendizaje entre pares e incrementa el nivel de apoyo entre ellos, mejorando la calidad del proceso educativo (Vangrieken, Meredith, Packer & Kyndt, 2021).

Los docentes que participan en colaboraciones estructuradas tales como comunidades de aprendizaje profesional, colaboraciones en la planificación de clases o en análisis de prácticas, aumentan la coherencia curricular, la consistencia en la implementación de estrategias, y la cultura institucional en enfocarse en la mejora continua. Esta colaboración también se traduce en la necesidad de realizar ajustes a la implementación de prácticas educativas a las demandas del contexto y a los requerimientos de los estudiantes, logrando así intervenciones pedagógicas que son reflexivas y eficaces (DuFour & Fullan, 2022).

En este sentido, el trabajo colaborativo es una práctica pedagógica y es un valioso elemento del clima organizacional, que genera cohesión institucional, promueve la innovación en los procesos de educación, y mejora la gestión institucional



y los resultados en el aprendizaje.

c) Apoyo mutuo

La colaboración entre docentes implica el acercamiento y la práctica de la colaboración mediante la cual unos profesionales de la educación brindan respaldo y ayuda emocional y pedagógica a otros docentes y se pegan a los desafíos diarios de su enfoque profesional. Este tipo de ayuda se manifiesta cuando los docentes comparten experiencias, ofrecen ayuda y orientación sobre la preparación de clases, se asisten y ayudan a resolver problemas en el aula, y se ayudan emocionalmente unos a otros en ambientes laborales estresantes. La ayuda mutua tiene un impacto en la motivación, la satisfacción y el rendimiento profesional de los docentes. La ayuda mutua, además, permite el fortalecimiento de la confianza y la cohesión organizacional en el grupo y la comunidad educativa en el caso de los docentes (Johnson & Johnson, 2023).

La creación de redes de trabajo colaborativo que fomentan el intercambio de buenas prácticas así como la reflexión conjunta sobre las experiencias pedagógicas y la creación de soluciones colectivas sobre problemas de los entornos educativos se da en los cuerpos docentes que sienten que hay apoyo y sustento en su entorno. Esta respaldo da sustento, y la principal razón se debe a que el apoyo que se recibe entre los colegas, mejora el ambiente de trabajo y destraba y quita presión y estrés de la carga que el trabajo presenta, y lo más importante, a los docentes, cuando se tiene esta suerte, le da una mejor y favorable percepción sobre el trabajo que desempeña todos los días. (Kumar & Lee 2022)

De esta manera, el trabajo de apoyo que se realiza entre el equipo, le da mejora y constructividad al sistema, lo que hace que el grupo se una para concentrar



sus esfuerzos en el mejoramiento del sistema en su entorno para que se puedan enfrentar todos los retos, para que se puedan hacer ajustes y también mejoras a la práctica docente, y así se pueda crear y fomentar una buena y positiva cultura de aprendizaje en la comunidad y que se mantenga la mejora continua.

d) Manejo adecuado de conflictos

La resolución de conflictos dedicada en un contexto educativo significa desarrollar procesos y estrategias para identificar, manejar y resolver de manera constructiva y respetuosa los desacuerdos o tensiones entre los miembros de la comunidad educativa. Además, resolver conflictos educativos no solo busca solucionar problemas específicos, sino también cambiar las relaciones interpersonales de maneras que aumenten la interacción positiva y fortalezcan la comunidad, la colaboración y el respeto mutuo dentro de la institución educativa. Un ejemplo de una estrategia de manejo de conflictos que funciona es el establecimiento de una comunicación abierta, la escucha activa y la implementación de estrategias de mediación que permiten acuerdos duraderos y un cambio positivo en la dinámica del grupo (Johnson & Johnson, 2023).

En las organizaciones educativas, los conflictos son inevitables, producto de diferencias en criterios, estilos de trabajo o expectativas. Si los conflictos no se manejan de la mejor forma, pueden impactar en forma negativa el clima organizacional, generar malestar y desmotivación en los docentes. En contraparte, las organizaciones que tienen herramientas, políticas y prácticas formales, equitativas y transparentes para el manejo de conflictos, favorecen la resolución colaborativa de los problemas, la cohesión entre los docentes y el clima para el aprendizaje colaborativo y el bienestar en el trabajo. Así, el tratamiento adecuado de los conflictos se vuelve un



factor clave para el mantenimiento de relaciones profesionales en el plano educativo y de la gestión educativa en el plano más armónico y eficaz (Deutsch, Coleman & Marcus, 2024).

2.2.2.2. Comunicación institucional

La comunicación institucional dentro del contexto educativo implica una serie de procesos y vías en donde se envía, recibe y comprende información dentro de una comunidad educativa, ya sea entre sus miembros internos (administradores, docentes y personal de administración) como hacia sus miembros externos (familias y comunidad). Una comunicación institucional eficiente debe ser clara, oportuna, coherente y accesible. Esto provoca una buena coordinación de actividades, una buena toma de decisiones y una buena comunicación dentro de la organización. A lo largo del tiempo y en el contexto escolar, la buena comunicación institucional provoca cohesión en el equipo docente y una buena comprensión de la línea de la institución y la capacidad de respuesta a los desafíos educativos (Rózsa, 2023).

Los centros educativos que dan la oportunidad de construir canales de comunicación transparentes y confiables, que permiten la participación de todos los actores, hacen sentir a los docentes escuchados y valorados, y les permiten estar mejor informados sobre los objetivos, procedimientos y cambios organizacionales, lo que a su vez, incrementa su compromiso con la institución. Por otra parte, una buena comunicación institucional, además de la confianza y la transparencia, ayuda a la resolución de conflictos y a la retroalimentación constructiva. También, fortalece la integración de estrategias colaborativas, que pueden ayudar a la mejora de los procesos pedagógicos y administrativos de la institución (Duong & Nguyen, 2024).

De este modo, la comunicación institucional no es simplemente una vía para



la transmisión de información, sino que es un elemento clave en la construcción de un clima organizacional que sea saludable y sostenible, donde todos los miembros de la comunidad centrada en la educación, comparten significados, expectativas y responsabilidades, en función del cumplimiento de la misión institucional.

a) Fluidez de la información

La fluidez de la información en una institución educativa implica la rapidez, claridad y continuidad de los mensajes, instrucciones y datos relevantes en los diferentes miembros de la comunidad escolar. Una comunicación fluida garantiza que los docentes, directivos y el personal administrativo accedan oportunamente a decisiones, cambios y actividades programadas, lo cual es clave para la coordinación de una misma tarea, la planificación y la ejecución de actividades en torno al cumplimiento de las metas de la institución. Una buena comunicación organizacional disminuye la ambigüedad, los errores, y aumenta la confianza en las relaciones de trabajo, que proporciona un ambiente organizacional mejor (Shockley-Zalabak, 2022).

La información fluida permite una mejor interacción entre todos los involucrados en el fenómeno educativo y fomenta la participación activa de los profesores en las funciones administrativas y pedagógicas. No solo contribuye a mejorar la calidad de la información que se usa para tomar decisiones, sino que también se pueden hacer ajustes en el tiempo necesario para atender nuevas necesidades, resolver problemas, y se fortalece la práctica docente a través de la retroalimentación continua. (Men, 2023).

b) Claridad en las disposiciones

En un contexto educativo, la claridad de las regulaciones se refiere a cuán precisas y comprensibles se comunican las pautas, reglas y directrices institucionales



a los profesores y otros miembros de la comunidad. Esta claridad es esencial para que las acciones pedagógicas y administrativas se ejecuten de manera coherente y alineadas con los objetivos institucionales, evitando confusiones, malentendidos e interpretaciones erróneas de las expectativas institucionales. Cuando las disposiciones son claras, es más fácil para los profesores internalizar los objetivos, procedimientos y criterios de evaluación, lo que mejora la efectividad del proceso de enseñanza y la práctica profesional que está mejor integrada con la misión de la institución educativa (Men, 2023).

La claridad en las normativas y disposiciones fortalece la confianza de los profesores en la dirección educativa; la claridad disminuye la ambivalencia y genera seguridad en la toma de decisiones. De igual manera, la claridad en las normativas establece las bases para disminuir la resistencia al cambio en las organizaciones. Las instituciones educativas que promueven disposiciones claras logran una mayor interacción y una mayor coordinación entre sus colaboradores, lo que, a su vez, facilita la implementación de políticas y estrategias pedagógicas; estableciendo, así, un clima organizacional más estable y más productivo. Desde una perspectiva de la comunicación, estas disposiciones establecidas tipifican la corresponsabilidad profesional de los profesores al definir claramente los niveles de desempeño que se esperan y las contribuciones que cada uno debe hacer para alcanzar los objetivos institucionales (Shockley-Zalabak, 2022).

En este sentido, la claridad en las normativas y disposiciones institucionales se constituye en una de las más fundamentales en el ámbito de la gestión educativa, ya que establece y favorece una comunicación abierta y clara, facilita la gestión de los procesos escolares, así como el establecimiento de un clima organizacional en el que



se definan roles y procedimientos.

c) Apertura al diálogo

En una institución educativa, la apertura al diálogo se refiere a la disposición sistemática de sus ejecutivos y miembros para participar en conversaciones abiertas, respetuosas y bidireccionales, en las que se escuchan y valoran las opiniones, propuestas y preocupaciones de los docentes y otros actores escolares. (Men, 2023).

Crear una cultura de diálogo hace que el profesorado se sienta escuchado y valorado. Esto a su vez mejora el compromiso hacia la institución y la satisfacción laboral, además de potenciar el sentido de pertenencia. Si los integrantes de la comunidad educativa sienten que se está dispuesto a escuchar y que se contestará de forma constructiva, se canaliza la innovación pedagógica, la resolución colaborativa de los problemas y la buena coordinación de las actividades, lo que se traduce en prácticas más pertinentes y ajustadas a la realidad de la comunidad escolar (Duong & Nguyen, 2024).

A partir de esto, la apertura al diálogo se perfila como un elemento central de la comunicación institucional y del clima organizacional, pues ayuda a forjar relaciones profesionales que se sustenten en el respeto, la confianza y la corresponsabilidad, que son condiciones necesarias para un desarrollo armónico y eficaz de la gestión educativa.

d) Retroalimentación oportuna

La retroalimentación oportuna consiste en brindar información relevante al momento correcto respecto al desempeño o acciones realizadas por los docentes con el fin de mejorar sus prácticas pedagógicas y administrativas. En el ámbito escolar, una retroalimentación que es oportuna, clara y constructiva, posibilita la reflexión



profesional, la readecuación de las estrategias docentes y la continuidad de la mejora de los procesos educativos. Esta práctica no solo aporta al desarrollo de las competencias docentes, sino que también fortalece la confianza y la comunicación en la comunidad educativa (Hattie & Clarke, 2023). La investigación demuestra que la retroalimentación inmediata da a los docentes la oportunidad de corregir errores, repetir lo que funciona, y construir nuevos aprendizajes que impactarán para bien en el aprendizaje de los estudiantes y en los resultados de la institución. Igualmente, la retroalimentación seca da a los docentes la oportunidad de corregir errores, repetir lo que funciona, y construir nuevos aprendizajes que impactarán para bien en el aprendizaje de los estudiantes y en los resultados de la institución. Asimismo, la retroalimentación seca proporciona a los docentes la oportunidad de construir nuevos aprendizajes que impactarán para bien en el aprendizaje de los estudiantes y en los resultados de la institución. La retroalimentación inmediata contribuye a que el docente se sienta observado y apreciado en su trabajo y que su esfuerzo y trabajo estén orientados a lograr metas de la organización (Shute, 2024). La gestión educativa que proponga la retroalimentación oportuna como práctica habitual ayuda a desarrollar la confianza, el compromiso y la organización del trabajo en la búsqueda del mejoramiento continuo de la organización.

Por lo anterior, se puede afirmar que la retroalimentación oportuna es un pilar de la comunicación interna y del clima organizacional, y permite fortalecer los vínculos de confianza entre los directivos y los docentes, el trabajo colaborativo, y la cultura de la evaluación en sus componentes formativos.

2.2.2.3. Motivación laboral

La motivación laboral hace referencia a los diferentes tipos de factores que



pueden ser internos o externos que incitan a los docentes a comprometerse con su trabajo, ir más allá de lo esperado, y tener un mejor nivel de desempeño y satisfacción hacia su trabajo en la institución educativa. En el ámbito de las escuelas, la motivación sólida de los docentes está relacionada con la sensación de tener un propósito en el ejercicio de la enseñanza y de ser valorado, junto con la comunidad educativa, la posibilidad de continuar con el desarrollo profesional y a un mejor nivel de desempeño y satisfacción laboral. En el ámbito de las escuelas, la motivación sólida de los docentes está relacionada con la sensación de tener un propósito en el ejercicio de la enseñanza y de ser valorado, junto con la comunidad educativa, la posibilidad de continuar con el desarrollo profesional y a condiciones laborales favorecedoras. En presencia de estas condiciones, la motivación se traduce en una actitud positiva y un mayor nivel de compromiso hacia los retos profesionales y organizativos que se presentan (Ryan & Deci, 2023).

Por esto, es fundamental, en el instituto, que la motivación laboral sea comprendida y trabajada, ya que es una forma de mejorar el clima laboral, la calidad del proceso educativo y posibilitar en los docentes el desarrollo de su potencial profesional.

a) Reconocimiento al desempeño

El reconocimiento del desempeño es un componente esencial de la motivación laboral en el sector educativo. Se refiere a las acciones a través de las cuales la institución reconoce, aprecia y valora el esfuerzo, la dedicación y los logros de los docentes en el ejercicio de su trabajo. (Ryan & Deci, 2023).

La satisfacción laboral y la disposición de los docentes para asumir responsabilidades adicionales, innovar en el aula y participar de manera activa en los



procesos institucionales, se ven impactadas de manera positiva por el reconocimiento y la valoración de sus esfuerzos. En el ámbito escolar, el reconocimiento y la valoración de los esfuerzos, además de sus características motivacionales, son elementales para la construcción de una cultura organizacional donde se valore el mérito, el esfuerzo, la corresponsabilidad, y se valore el impacto en el aprendizaje de los estudiantes (Guerrero & Muñoz, 2024).

b) Satisfacción con el trabajo

El constructo de satisfacción laboral comprende la experiencia de los docentes en aspectos como la actividad laboral que realizan, las relaciones que establecen en la institución, las condiciones en donde trabaja y la situación laboral en general. Todo esto se vincula con aspectos emocionales, cognitivos y actitudinales anclados en la percepción del rol que se desempeña, en el reconocimiento que se da, en las posibilidades de desarrollo, y, en la carga laboral y los recursos disponibles. En el caso del ámbito educativo, la satisfacción laboral impacta en la motivación, el compromiso con la institución y la retención de los docentes en la organización (Skaalvik & Skaalvik, 2023).

La satisfacción laboral de los docentes es un predictor de su alegría y su motivación. Desde una perspectiva de la relación de la satisfacción laboral y la motivación extrínseca de los docentes, la satisfacción laboral genera en la persona un deseo, o una motivación, de comportarse de una forma, como el innovar en la mejora de la docencia, el prestar colaboración en el funcionamiento institucional de la organización, e incluso el mantener, en un sentido positivo, las relaciones interpersonales, como el trabajo en equipo, en la organización educativa. Desde una relación de la satisfacción laboral y la motivación de la persona, la satisfacción laboral



es un precursor de la motivación y el comportamiento positivo de la persona dentro de la organización. La ausencia de satisfacción laboral y las bajas motivaciones extrínsecas resultan en la ausencia de comportamientos organizacionales y la motivación en el trabajo, y el comportamiento negativo de la persona en el trabajo, resultando en un desempeño deficiente y la generación de un ambiente de trabajo negativo que afecta desproporcionalmente el trabajo organizacional y sus resultados. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral debe considerarse como un elemento organizacional que responde a la necesidad de la organización dentro del trabajo. La satisfacción laboral es un elemento organizacional que responde a una necesidad de la organización y debe considerarse un elemento motivacional dentro de la organización.

La motivación profesional ligada a la mejora del clima organizacional es la satisfacción laboral y permite generar un ambiente de trabajo que es sano, estable y que permite alcanzar los objetivos y metas institucionales y el desarrollo profesional de los docentes.

c) Compromiso institucional

El compromiso institucional se refiere a la identificación, implicación y lealtad, en este caso, de los docentes, respecto a la institución educativa donde trabajan y la medida en la que están dispuestos a colaborar en la consecución de los objetivos y en la mejora de los procesos de la institución, de forma activa. Este tipo de compromiso se traduce en actitudes responsables, en la participación activa de las actividades de la institución y en la facilidad para sobrellevar los problemas o dificultades, mostrando una vinculación que va más allá del cumplimiento de las funciones que le fueron asignadas. En el campo de la educación, el compromiso institucional es un elemento



fundamental para la estabilidad del cuerpo docente y la cultura organizacional que se orienta hacia el logro de los objetivos y el aprendizaje en el colectivo (Meyer & Allen, 2023).

En cuanto al compromiso institucional docente, mejora cuando hay buen ambiente para el trabajo, hay buenas condiciones para el ejercicio del liderazgo, hay reconocimiento al trabajo realizado, y hay posibilidades de crecimiento profesional. Comprometidos, los docentes suelen ser más proactivos, colaborativos y más dispuestos a asumir nuevas responsabilidades. Esto genera un clima organizacional y un servicio educativo de mejor calidad. Además, el compromiso está, por lo general, ligado al crecimiento de la satisfacción en el trabajo y el incremento de la intención de permanecer en la institución. Esto reduce la rotación y promueve la continuidad de los proyectos institucionales (Park & Pierce, 2024).

En este sentido, el compromiso institucional, más que ser una aspiración de la gestión de la calidad, es una de las principales herramientas para potenciar el desempeño docente, para construir una cultura institucional, y para garantizar la perdurabilidad de las acciones pedagógicas que busquen el logro de aprendizajes significativos.

d) Identificación con la institución

La identificación con la institución se refiere al nivel de involucramiento de los profesores con la organización educativa. Si los profesores se identifican con la organización, entonces, se sienten como parte de la institución, los valores, principios y objetivos de la organización les resultan cercanos y la consideran como un lugar en donde su trabajo tiene sentido y una trascendencia social. Esta identificación con la institución es de tipo psicológico y emocional y, como tal, trasciende la mera relación



contractual existente. Así, se expresa la identificación con la institución en el sentido del privilegio de pertenecer a la organización, en la defensa de la organización, y en la voluntad de ser gestor de la organización. (Meyer & Allen, 2023).

Desde esta perspectiva, fomentar la identificación con la institución se torna como un eje relevante en la gestión, dado que, además de contribuir a generar un clima organizacional positivo, se traduce en el fortalecimiento del compromiso y sentido de pertenencia y, sobre todo, en la realización de los objetivos educacionales (Park & Pierce, 2024).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Liderazgo del director

El liderazgo del director se entiende como la habilidad de un directivo de manejar de forma intencionada sus emociones y las de otras personas, dirigiendo tales competencias hacia la conducción efectiva de la institución educativa. Este liderazgo, que integra habilidades emocionales, motiva, comprende y se relaciona con el personal docente, logrando un clima institucional y un bienestar del equipo de trabajo. Desde esta perspectiva, el director no se limita a cumplir funciones administrativas, sino que es también un agente regulador del entorno emocional de la escuela (Daniel Goleman et al. 2013).

2.3.2. Motivación emocional

La motivación emocional es la capacidad interna que posee un líder para canalizar y gestionar sus emociones y crear un ambiente positivo ante una situación difícil y mantener el entusiasmo y la perseverancia para alcanzar metas institucionales.



Esto se da en la educación, cuando un director, a través de su motivación emocional, valora el trabajo de los docentes e incrementa el compromiso de los docentes hacia la institución y, a su vez, fortalece la profesionalidad de los docentes (Goleman & Boyatzis, 2017).

2.3.3. Empatía

La empatía es la habilidad de entender y reaccionar apropiadamente a las emociones, necesidades y preocupaciones de las otras personas. En el liderazgo educativo, esta habilidad permite al director construir relaciones de confianza, escuchar a los docentes y tomar decisiones en función de cómo se encuentran en lo personal y profesional (Decety & Cowell, 2021).

2.3.4. Habilidades sociales

Las habilidades sociales son el conjunto de competencias que permiten a un directivo comunicarse y relacionarse de forma efectiva con los integrantes de la comunidad educativa. Dichas habilidades son la comunicación, el manejo y la promoción del trabajo colaborativo. En el contexto escolar, las habilidades sociales del director favorecen el establecimiento y la consolidación de relaciones interpersonales constructivas, la disminución de tensiones en el lugar de trabajo y el incremento de la calidad del clima institucional, lo que repercute de manera positiva en el estado de salud mental de los docentes (Goleman et al., 2013).

2.3.5. Bienestar docente

El bienestar psicológico de los docentes se refiere a los estados óptimos de



funcionamiento que incluyen el equilibrio emocional y la satisfacción, así como la habilidad de enfrentar con éxito las exigencias del contexto laboral. Este constructo implica mucho más que la ausencia de malestar, se refiere a la plena realización del potencial personal y profesional del docente en el ámbito educativo (Carol Ryff, 1989).

2.3.6. Autoaceptación

La autoaceptación ejemplifica el bienestar psicológico, puesto que se trata de una autoevaluación con un componente positivo, que abarca una autoevaluación que abarca todas las limitaciones y fortalezas de la persona. En la profesión docente, la autoaceptación implica que el profesor se sienta competente en su tarea, que acepte los desafíos del quehacer profesional, y que logre un equilibrio emocional ante la evaluación y los requerimientos que se le hacen desde la institución (Ryff & Singer, 2008).

2.3.7. Relaciones positivas

Las relaciones positivas hacen referencia a la construcción de lazos interpersonales satisfactorios en los que se considera el respeto, la confianza y el apoyo de manera recíproca. En el ámbito educativo, esta dimensión se manifiesta en cómo se relacionan de manera armoniosa los docentes, directivos y el resto de los integrantes de la comunidad institucional, lo que se traduce en el trabajo colaborativo y la salud psíquica de la comunidad (Keyes, 2020).

2.3.8. Dominio del entorno

En el razonamiento de la dominación del entorno, se refiere a la capacidad del docente de manejar adecuadamente las exigencias del contexto laboral, ajustar su



praxis a los cambios institucionales, y de tener percepción y control sobre su entorno laboral. Esta dimensión abarca la competencia práctica, la autonomía funcional y el uso óptimo de los recursos, elementos que permiten disminuir la carga psicológica y el estrés en el ejercicio de la docencia y aumentar el bienestar (Ryff, 1989).

73



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

El tipo de investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, porque se orientó a la medición objetiva de las variables gerencia educativa y clima organizacional, así como de la relación de ambas que se pueden analizar estadísticamente. Este enfoque permitió la recolección de datos a través de instrumentos estructurados, y someter datos a procedimientos estadísticos para demostrar las hipótesis planteadas, asegurando así la objetividad y la posibilidad de generalización de los hallazgos. El enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de técnicas estadísticas que facilitan la descripción, explicación y verificación de fenómenos sociales a través de la obtención y análisis de datos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2022).

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se lleva a cabo sin un diseño experimental, en donde, normalmente, el investigador observa, analiza y describe las variables sin ninguna intervención o manipulación. Este diseño se usa en estudios correlacionales, donde el investigador intenta estudiar las relaciones que existen entre diferentes variables, en un solo momento (Kerlinger & Lee, 2023).



3.3. MÉTODO O MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

Se aplicó el método científico, el cual permite el seguimiento de un proceso ordenado de formulación de un problema, revisión teórica, recolección de datos, análisis e interpretación de datos. También, como método particular se utilizó el hipotético-deductivo, dado que se partió de la formulación de hipótesis, las cuales fueron evaluadas mediante procedimientos estadísticos para aceptar o rechazar las proposiciones. Este método es pertinente para la investigación cuantitativa, de carácter correlacional, ya que permite comprobar empíricamente relaciones entre variables (Bernal, 2023).

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se clasificó como básica o fundamental porque tenía como objetivo principal expandir y profundizar el conocimiento teórico concerniente a la relación entre la gerencia educativa y el clima organizacional, sin la intención de realizar la praxis en un contexto práctico específico. Este tipo de investigación se enfoca en la construcción de conocimiento científico que ayuda a robustecer el marco teórico de las ciencias de la educación (Ñaupas et al., 2022).

3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El estudio se llevó a cabo a nivel correlacional, pues su objetivo fue determinar el tipo de relación que existe entre las variables gerencia educativa y clima organizacional, sin que se manipulen, ni se establezcan relaciones de causalidad. Este tipo de investigación, permite determinar si existe una asociación estadística entre dos o más variables y también permite analizar la intensidad y el sentido de dicha relación, (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2022).



3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

El grupo de estudio estuvo compuesto por 45 docentes de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, quienes forman parte de la totalidad de sujetos que se vinculan de manera directa con el fenómeno en investigación. La población es la totalidad de los elementos que poseen características pertinentes para el estudio (Tamayo, 2022).

Tabla 2

Población

IEI N° 822	PERSONAL DOCENTE	%
MASCULINO	10	22.22
FEMENINO	35	77.78
TOTAL	45	100.00

Nota. Registros 2024

3.6.2. Muestra

Se realizó un muestreo censal y la población de estudio estuvo constituida solamente por los 45 docentes de la institución, dado que el tamaño poblacional fue pequeño y accesible. Este tipo de muestreo, al trabajo de los elementos de la población, brinda mayor exactitud a los resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2022).

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.7.1. Técnicas de investigación

Se realizó una encuesta a todos los docentes sobre ambas variables de estudio. Esta técnica ha sido usada en otras investigaciones educativas de tipo cuantitativo, como la de Bernal (2023), lo que le otorga validez a la técnica en esta investigación.



No obstante, esta técnica ha permitido a los investigadores captar, de manera directa y sistemática, las diferentes percepciones de los participantes sobre la gerencia educativa y el clima organizacional.

3.7.2. Instrumentos de investigación

Para el caso de la variable gerencia educativa y la variable clima organizacional se utilizó como instrumento de recolección de datos dos cuestionarios elaborados bajo una escala tipo Likert. Gracias a los cuestionarios, fue posible medir de una manera objetiva las dimensiones e indicadores de cada variable, lo que posibilitó el análisis estadístico posterior (Ñaupas et al., 2022).

3.8. Validación y confiabilidad de instrumentos

3.8.1. Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de los instrumentos se realizó mediante el juicio de los expertos, teniendo la participación de tres especialistas con grado académico de magíster y doctor, y especialistas en el ámbito educativo de la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Los especialistas determinaron la relevancia, la claridad y la coherencia de los ítems, y con el veredicto de que los instrumentos eran pertinentes para el estudio, los expertos avalaron su validez de contenido (Escobar & Cuervo, 2022).

3.8.2. Confiabilidad del estudio

La confiabilidad de los instrumentos se logró con el coeficiente alfa de Cronbach que mide la consistencia interna de los ítems. Los resultados obtenidos muestran un coeficiente de $\alpha = 0,71$ para el instrumento de gerencia educativa, y $\alpha = 0,67$ para el instrumento de clima organizacional, valores que reflejan un nivel de confiabilidad aceptable, que justifican su uso en investigaciones (Oviedo y Campo-Arias, 2023).



3.9. PROCEDIMIENTO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

El procedimiento para la contratación de hipótesis siguió los siguientes pasos:

1. Se formularon la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alterna (H_1).
2. Se seleccionó el coeficiente estadístico rho de Spearman, variables ordinales.
3. Se estableció el nivel de significancia $\alpha = 0.05$.
4. Se tomó la decisión estadística según los criterios:
 - Si $p > 0.05$, no se rechaza H_0 .
 - Si $p < 0.05$, se rechaza H_0 y se acepta H_1 .



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, los cuales se presentan de forma ordenada y sistemática a través de tablas y figuras, con la interpretación que les corresponde. La descripción de los resultados hace posible la visualización de la distribución de frecuencias y porcentajes correspondientes a cada una de las variables, dimensiones e indicadores estudiados que permiten entender que, en función del comportamiento de los datos, se han obtenido a partir de la aplicación de los instrumentos a los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané.

Igualmente se llevó a cabo el análisis que permite hacer inferencias, con el fin de contrastar las hipótesis planteadas en el estudio. Para ello, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que es un estadístico apropiado para determinar tanto el grado como la dirección de la relación existente entre variables y dimensiones, dada la naturaleza ordinal de los datos. Los resultados de la inferencia se presentan en tablas y gráficos de dispersión que permiten visualizar la tendencia de la relación que existe entre la gerencia educativa y el clima organizacional, así como entre cada una de sus dimensiones.

Tabla 3

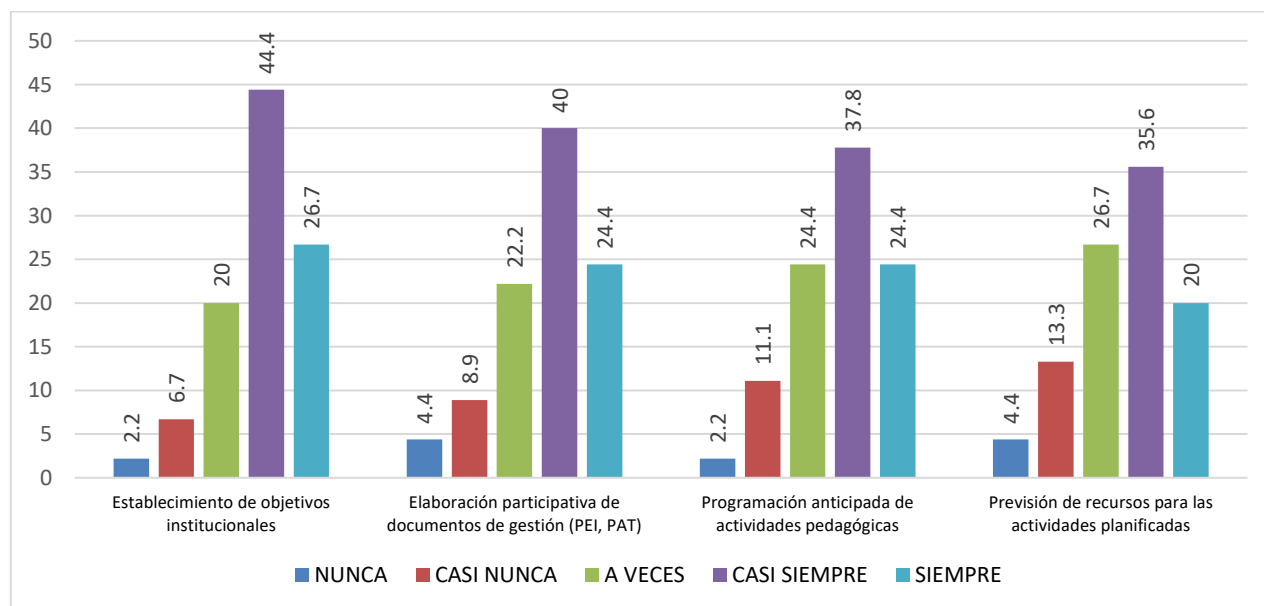
Resultados de la dimensión planificación educativa, según escala de Likert

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Establecimiento de objetivos institucionales	1	2.2	3	6.7	9	20.0	20	44.4	12	26.7	45	100
Elaboración participativa de documentos de gestión (PEI, PAT)	2	4.4	4	8.9	10	22.2	18	40.0	11	24.4	45	100
Programación anticipada de actividades pedagógicas	1	2.2	5	11.1	11	24.4	17	37.8	11	24.4	45	100
Previsión de recursos para las actividades planificadas	2	4.4	6	13.3	12	26.7	17	35.6	9	20.0	45	100

Nota. Aplicación del cuestionario.

Figura 1

Resultados de la dimensión planificación educativa, según escala de Likert



Nota. Tabla 3.



INTERPRETACIÓN

Los resultados muestran que la dimensión de planificación educativa presenta una evaluación predominantemente favorable por parte de los docentes. En la variable establecimiento de objetivos institucionales, el 71.1 % de los docentes se sitúa en las categorías de casi siempre (44.4 %) y siempre (26.7 %), como resultado, en la percepción de los docentes, la institución establece objetivos claros y orientadores para el trabajo educativo.

Respecto al desarrollo participativo de los documentos de gestión (PEI y PAT), el 64,4 % de los docentes indica que esta práctica ocurre casi siempre o siempre, lo que señala una participación considerable del personal docente en el proceso de planificación institucional. Sin embargo, una cantidad considerable de participantes en esta encuesta parecen pensar que la participación del personal fue de nivel intermedio (el 22,2 % eligió "a veces").

Respecto a la planificación pedagógicas, el 62,2 % de los docentes argumenta que casi siempre y siempre tienen una percepción positiva sobre ello. Pero el 24.4 % no está de acuerdo y piensa que esta práctica se experimenta solo ocasionalmente.

Finalmente, el indicador de previsión de recursos muestra el porcentaje más bajo en los niveles alto/muy alto, con un 55.6 % en casi siempre/siempre. Esto muestra que, aunque hay cierta planificación de recursos, todavía no es adecuada ni lo suficientemente oportuna para todos los docentes.

Tabla 4

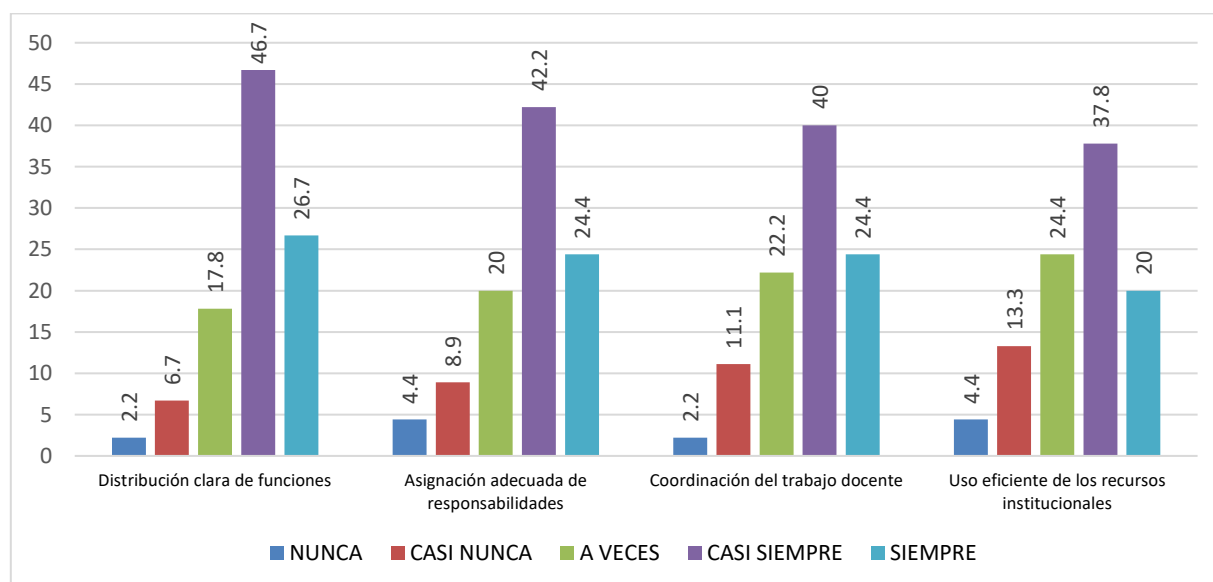
Resultados de la dimensión organización institucional, según escala de Likert

indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Distribución clara de funciones	1	2.2	3	6.7	8	17.8	21	46.7	12	26.7	45	100.0
Asignación adecuada de responsabilidades	2	4.4	4	8.9	9	20.0	19	42.2	11	24.4	45	100.0
Coordinación del trabajo docente	1	2.2	5	11.1	10	22.2	18	40.0	11	24.4	45	100.0
Uso eficiente de los recursos institucionales	2	4.4	6	13.3	11	24.4	17	37.8	9	20.0	45	100.0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Figura 2

Resultados de la dimensión Empatía del director según escala de Likert



Nota. Tabla 4.

INTERPRETACIÓN

En la dimensión organización institucional, la percepción de los docentes es en su mayoría favorable en cuanto a la estructuración y coordinación del trabajo dentro de la institución educativa. En el ítem distribución clara de funciones, el 73,4 % de los



docentes clasifica en las categorías de casi siempre (46,7 %) y siempre (26,7 %). Esto, en términos generales, indica que el personal en su mayoría acepta que las funciones están definidas clara y comprensiblemente.

En la dimensión organización institucional, la percepción de los docentes es en su mayoría positiva en cuanto a la estructuración y coordinación del trabajo dentro de la institución educativa. En el ítem distribución clara de funciones, 73,4 % de los docentes clasifica en las categorías de casi siempre (46,7 %) y siempre (26,7 %). Esto, en términos generales, indica que el personal en su mayoría acepta que las funciones están definidas clara y comprensiblemente.

En el ítem coordinación del trabajo docente, 64,4 % de los docentes considera que la coordinación es ejercida de manera frecuente, lo que indica que los docentes en su mayoría han percibido un buen nivel de articulación y trabajo en equipo, sin embargo, 22,2 % de los docentes considera que la coordinación es ejercida de manera frecuente, lo que indica que los docentes en su mayoría han percibido un buen nivel de articulación y trabajo en equipo, sin embargo, 22,2 % de los docentes considera que la coordinación es ejercida de manera frecuente.

Por último, el uso optimizado de los recursos de la institución muestra el porcentaje más bajo en los niveles superiores, con 57,8% en casi siempre y siempre, lo que evidencia que, aunque hay una gestión dirigida hacia el aprovechamiento de los recursos, aún quedan gestiones que pueden mermar el respaldo hacia el trabajo pedagógico.



Los resultados en conjunto permiten afirmar que la organización institucional, en general, se aprecia como adecuada, aunque se identifican áreas de mejora sobre todo en la optimización de recursos y en la mejora de la coordinación docente.

Tabla 5

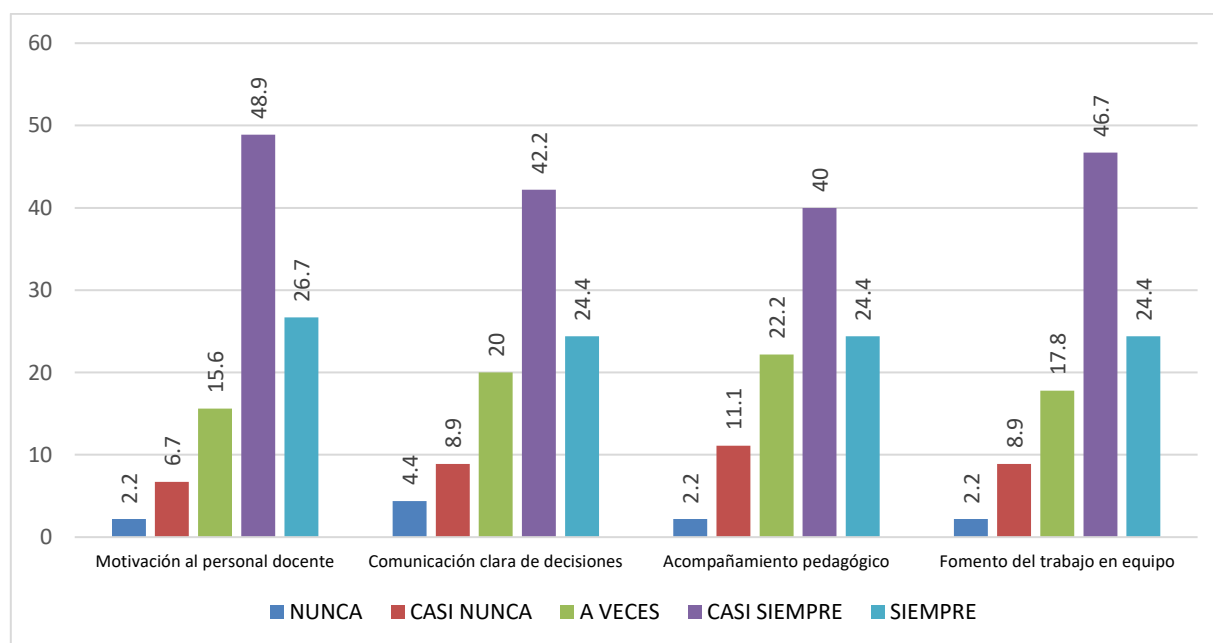
Resultados de la dimensión dirección, según escala de Likert

indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Motivación al personal docente	1	2.2	3	6.7	7	15.6	22	48.9	12	26.7	45	100.0
Comunicación clara de decisiones	2	4.4	4	8.9	9	20.0	19	42.2	11	24.4	45	100.0
Acompañamiento pedagógico	1	2.2	5	11.1	10	22.2	18	40.0	11	24.4	45	100.0
Fomento del trabajo en equipo	1	2.2	4	8.9	8	17.8	21	46.7	11	24.4	45	100.0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Figura 3

Resultados de la dimensión dirección, según escala de Likert



Nota. Tabla 5.



INTERPRETACIÓN

Con relación a la dimensión dirección (liderazgo), los docentes presentan una percepción mayormente positiva del desempeño del equipo directivo. En el indicador de motivación del personal docente, 75.6% de los encuestados se ubica en las categorías casi siempre (48.9%) y siempre (26.7%), lo que señala que la dirección realiza, con cierta regularidad, acciones que estimulan el compromiso y la voluntad del personal docente.

Sobre la comunicación de decisiones, 66.6% de los docentes dice que esto ocurre casi siempre o siempre. En términos generales, esto significa que las decisiones y orientaciones de la dirección son comprensibles. Sin embargo, 20% de los encuestados siente que esto ocurre con poca frecuencia.

En lo que concierne al apoyo pedagógico, 64.4% de los docentes cree que esto ocurre con regularidad. Este dato revela que hay un apoyo directivo en la mejora de la práctica pedagógica. No obstante, 22.2% afirma que esto ocurre muy raramente.

Finalmente, respecto al fomento del trabajo en equipo, se obtienen un 71.1 % en las respuestas de los niveles casi siempre y siempre, lo que indica que la dirección promueve los espacios de colocación y cooperación entre los docentes, facilitando el trabajo en equipo de forma conjunta y participativa.

En conjunto, los resultados permiten asegurar que la dirección institucional es percibida como adecuada y favorable, en donde se destaca especialmente la motivación del personal docente y el fomento del trabajo en equipo, aunque quedan



oportunidades de mejora en la comunicación de las decisiones y el acompañamiento pedagógico.

Tabla 6

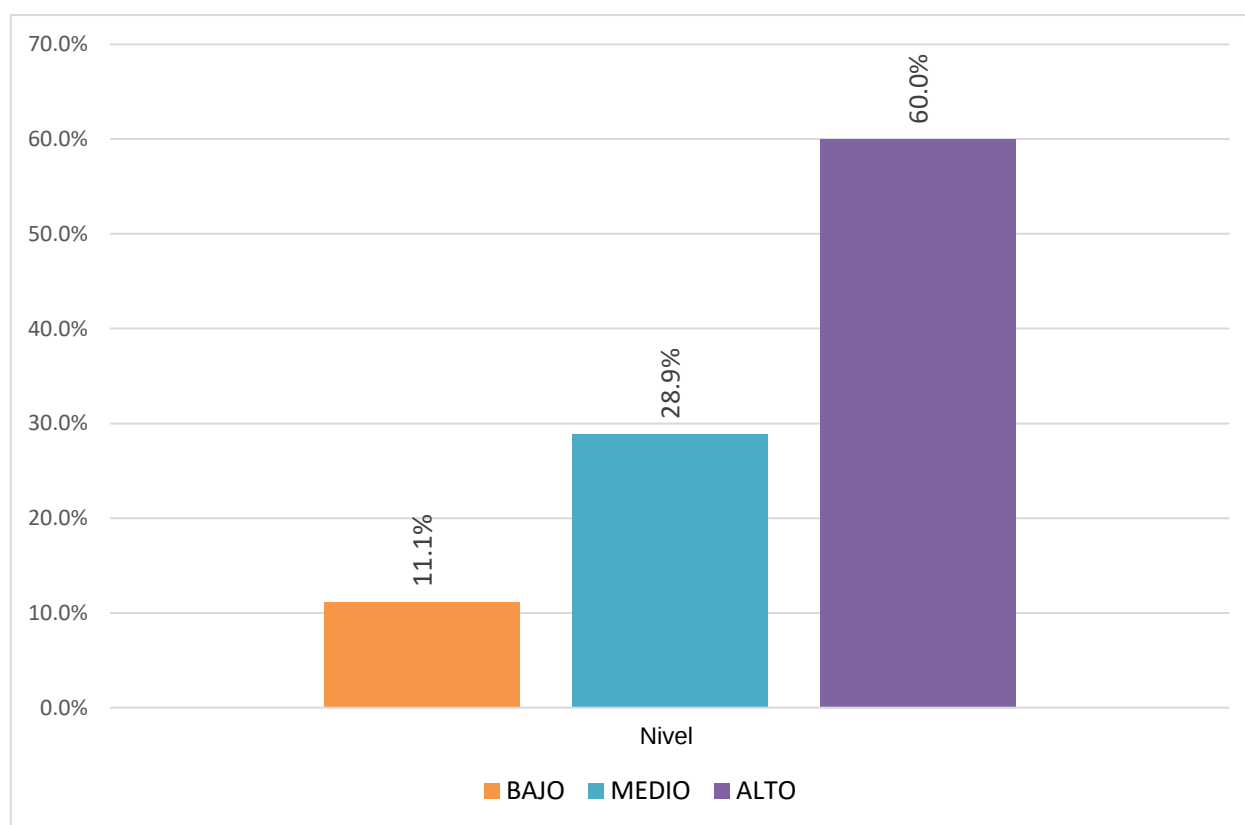
Resultados generales de gerencia educativa, según niveles

Niveles	fi	%
Bajo	5	11,1 %
Medio	13	28,9 %
Alto	27	60,0 %
Total	45	100 %

Nota. Aplicación del cuestionario.

Figura 4

Resultados generales de gerencia educativa, según niveles



Nota. Tabla 6.



INTERPRETACIÓN

La mayoría de los profesores perciben la gestión institucional en un nivel alto y como algo positivo para la obtención de objetivos educativos. El 60.0\% de los encuestados se expresó positivamente sobre la gestión de la planificación, organización y dirección de los objetivos de la institución.

Otro ejemplo de gestión educativa es que el 28.9\% de los profesores considera la gestión a nivel medio. Esto muestra que la gestión institucional es reconocida positivamente, pero también sugiere que hay margen de mejora para alcanzar grados más altos de eficiencia y coherencia en los procesos administrativos y pedagógicos.

Otro ejemplo es que el 11.1\% de los profesores sugiere la gestión educativa a nivel bajo, lo que puede reflejar algunas debilidades en la gestión de la planificación, la organización interna o el liderazgo y que, si no se gestionan, podrían afectar el clima de la organización.

En resumen de lo que se ha dicho sobre la gestión educativa de la institución es que es alta, pero ha persistido en un nivel bajo y medio que debe resolverse para mejorar la gestión institucional.

Tabla 7

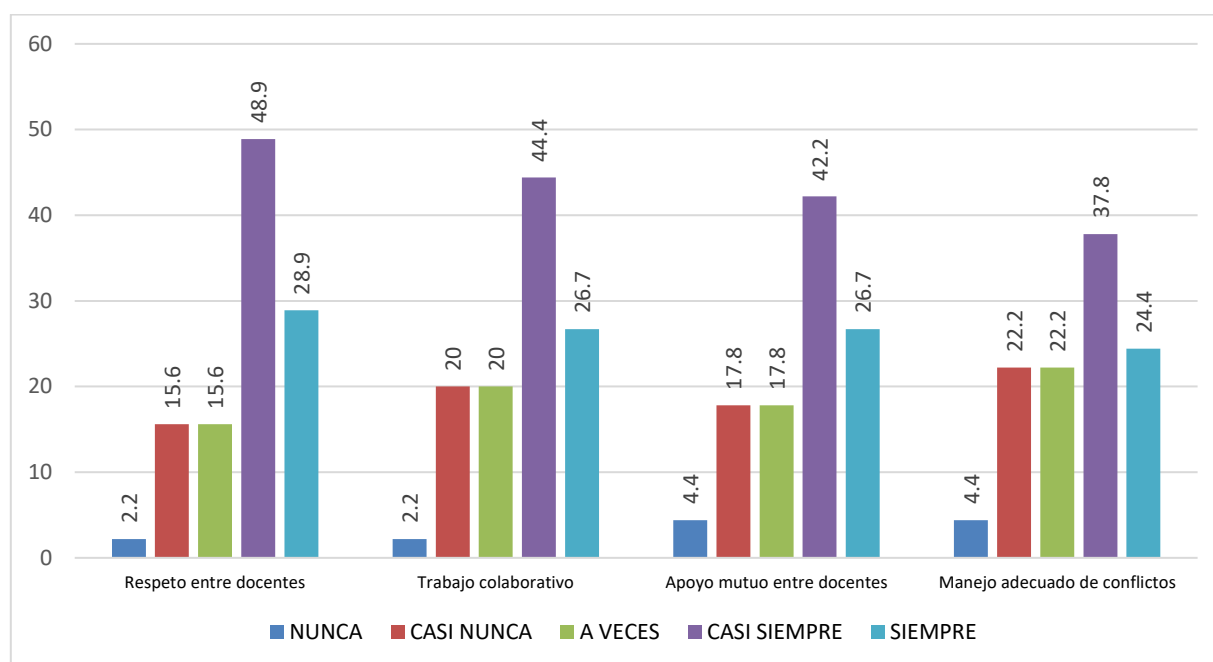
Resultados de la dimensión relaciones interpersonales, según escala Likert

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Respeto entre docentes	1	2.2	7	15.6	7	15.6	22	48.9	13	28.9	45	100.0
Trabajo colaborativo	1	2.2	9	20.0	9	20.0	20	44.4	12	26.7	45	100.0
Apoyo mutuo entre docentes	2	4.4	4	17.8	8	17.8	19	42.2	12	26.7	45	100.0
Manejo adecuado de conflictos	2	4.4	5	22.2	10	22.2	17	37.8	11	24.4	45	100.0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Figura 5

Resultados de la dimensión relaciones interpersonales según escala.



Nota. Tabla 7.

INTERPRETACIÓN

Los datos para la dimensión de las relaciones interpersonales indican que la mayoría del personal docente tiene percepciones positivas del clima de convivencia dentro de la institución educativa. Con respecto a la dimensión de respeto entre el



personal docente, el 77.8% de los encuestados se caracteriza como casi siempre (48.9%) y siempre (28.9%), lo que indica que el trato respetuoso y adecuado es la norma entre el personal docente.

En cuanto a la dimensión de la enseñanza colaborativa, el 71.1% de los encuestados opina que esta práctica se lleva a cabo. Sin embargo, el 20.0% piensa que la enseñanza colaborativa se lleva a cabo solo en algunas ocasiones.

En la dimensión de apoyo mutuo entre el personal docente, el 68.9% de los maestros tienen percepciones positivas al afirmar casi siempre y siempre, lo que implica que hay una gran disposición para brindar apoyo respecto al trabajo docente y administrativo, aunque hay un grupo perceptible intermedio.

Por último, sobre el manejo adecuado de los conflictos, el 62.2% están en un nivel alto en la escala y afirman que los desacuerdos, en general, se resuelven de manera adecuada. En contraste, el 22.2% de los docentes dice que esto sucede, en su opinión, solo a veces, resaltando la importancia de fortalecer los marcos institucionales para la resolución de conflictos.

Los resultados nos permiten afirmar que dentro de la institución, y particularmente en las áreas de Respeto y Trabajo en equipo, las relaciones interpersonales son en su mayoría positivas. Sin embargo, los resultados indican que el fortalecimiento del apoyo recíproco, así como la mejora en el manejo de conflictos, son áreas que se pueden mejorar.

Tabla 8

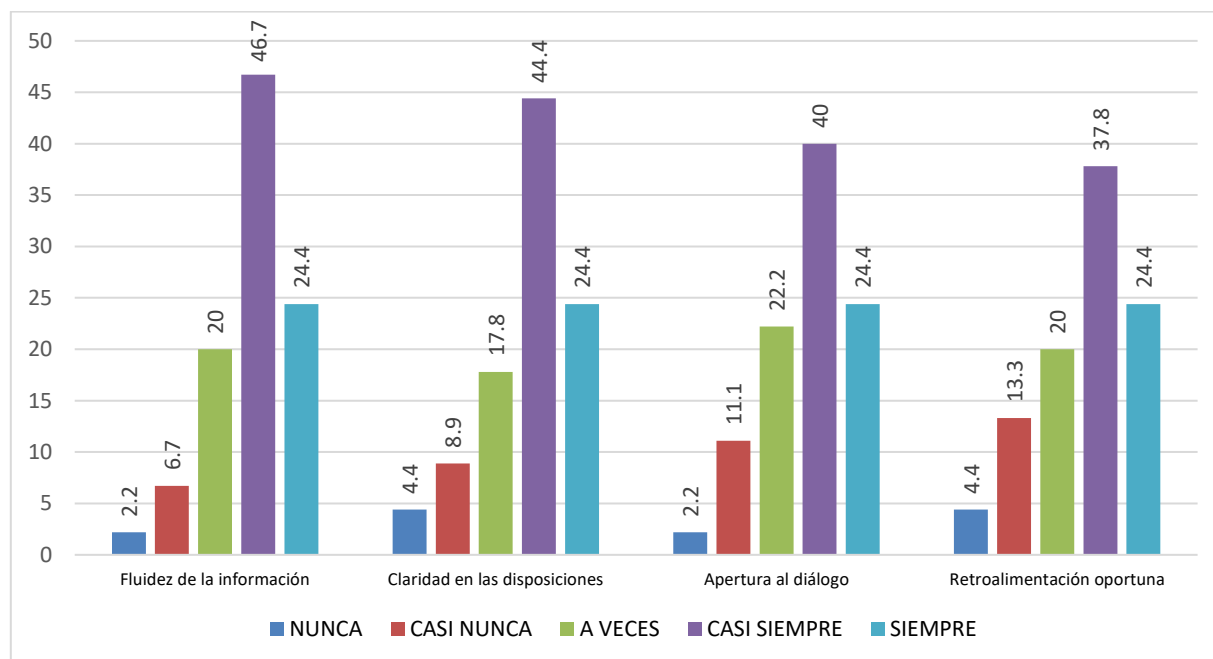
Resultados de la dimensión comunicación institucional, según escala

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Fluidez de la información	1	2.2	3	6.7	9	20.0	21	46.7	11	24.4	45	100.0
Claridad en las disposiciones	2	4.4	4	8.9	8	17.8	20	44.4	11	24.4	45	100.0
Apertura al diálogo	1	2.2	5	11.1	10	22.2	18	40.0	11	24.4	45	100.0
Retroalimentación oportuna	2	4.4	6	13.3	9	20.0	17	37.8	11	24.4	45	100.0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Figura 6

Resultado según comunicación institucional, según escala



Nota. Tabla 8.

INTERPRETACIÓN

Los resultados relacionados con cada dimensión de la comunicación institucional revelan que los docentes mantienen percepciones predominantemente positivas respecto a los procesos comunicativos que ocurren en la institución



educativa. En términos de fluidez de la información, el 71.1% de los encuestados indicó que la información fluye y circula para permitir una adecuada coordinación de las funciones institucionales, con un 46.7% de ellos categorizándolo como casi siempre y un 24.4% como siempre.

Los docentes tienen percepciones variadas respecto a la integridad de las directrices proporcionadas por la dirección. Mientras algunos creen que las directrices son proporcionadas claramente pero aún están incompletas, otros creen que las directrices son incompletas, lo que significa que no se proporcionan claramente. Para los docentes, aproximadamente el 68.8% de ellos creen que las directrices positivas que la dirección ha dado son directrices claras, pero, en su opinión, las directrices están incompletas. El 17.8% de los docentes creen que no se dan directrices.

Para el 64.4% de los docentes, se sienten positivos respecto a la institución al facilitar la consulta abierta y la retroalimentación, creyendo que realmente existe un espacio abierto para consultar. El 22.2% de los docentes tienen la sensación de que no hay consulta abierta y que, por lo tanto, la institución debería crear un espacio de consulta abierto. La retroalimentación proporcionada por la institución ha sido evaluada por el 62.2% de los docentes en los niveles de casi siempre y siempre. Los promedios de recepción de retroalimentación muestran que la retroalimentación o las directrices se proporcionan sobre el rendimiento de los docentes. El 20.0% de los docentes no está satisfecho con la retroalimentación y, el 20.0% de los docentes muestran que no están satisfechos con la retroalimentación y creen que no se proporciona de manera continua o suficiente. Estos diferentes resultados muestran que la institución tiene buena comunicación y flujo de información en la institución.



Tabla 9

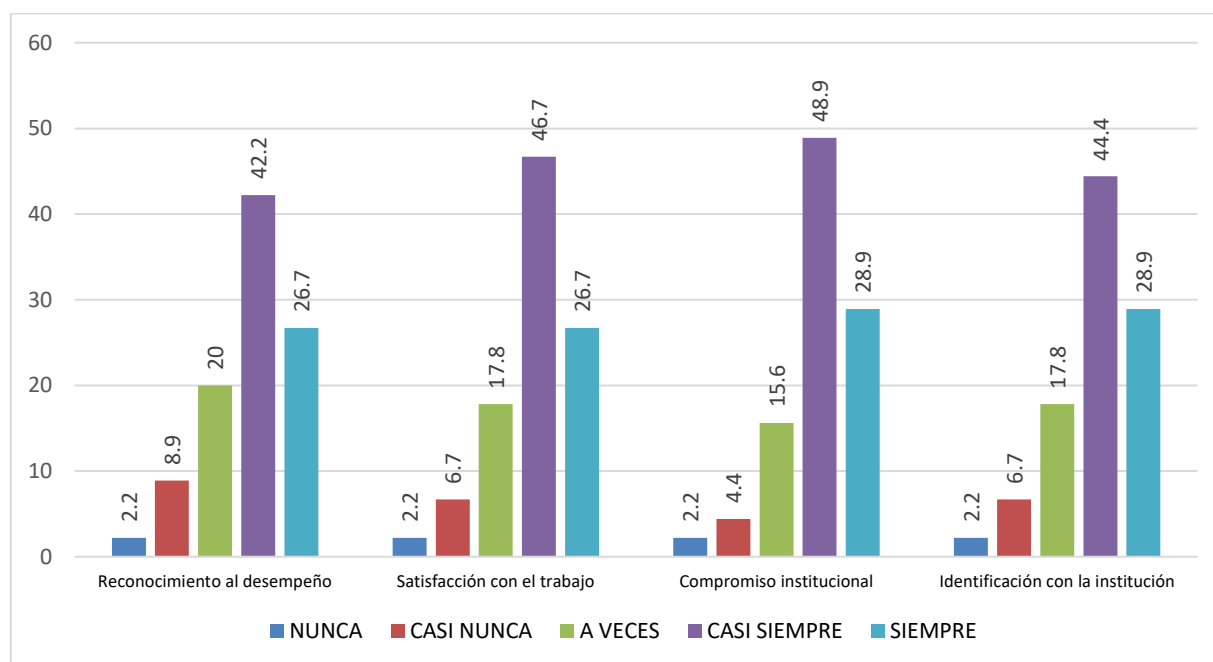
Resultados de la dimensión motivación laboral, según escala de Likert

Indicadores	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Reconocimiento al desempeño	1	2.2	4	8.9	9	20.0	19	42.2	12	26.7	45	100.0
Satisfacción con el trabajo	1	2.2	3	6.7	8	17.8	21	46.7	12	26.7	45	100.0
Compromiso institucional	1	2.2	2	4.4	7	15.6	22	48.9	13	28.9	45	100.0
Identificación con la institución	1	2.2	3	6.7	8	17.8	20	44.4	13	28.9	45	100.0

Nota. Aplicación del cuestionario.

Figura 7

Resultados de la dimensión motivación laboral, según escala Likert



Nota. Tabla 9.

INTERPRETACIÓN

La motivación del personal en este instituto educativo ha recibido comentarios positivos, especialmente con respecto al reconocimiento de la institución por el



rendimiento de los empleados. En términos de reconocimiento del desempeño, el 68.9% casi siempre (42.2%) y siempre (26.7%). En cuanto a la satisfacción laboral, el 73.4% casi siempre y siempre reportaron satisfacción.

Con referencia al compromiso institucional, se dice que el 77.8% de los docentes ha mostrado un compromiso positivo y se encuentra en el rango alto del continuo en relación con el compromiso y la satisfacción hacia los objetivos y el trabajo de la institución.

En el aspecto de afiliación con la institución, se dice que el 73.3% de los docentes muestra frecuentemente aprecio hacia la institución, aunque el 17.8% ha mostrado esta afectación a un nivel intermedio.

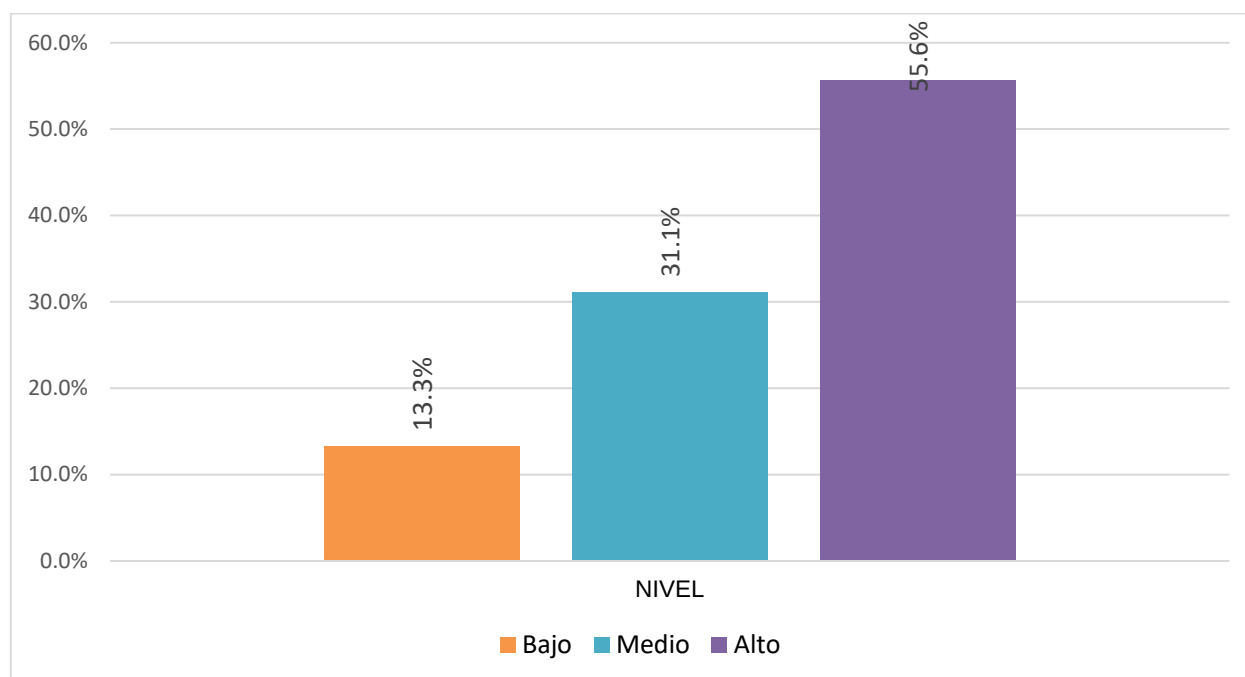
A partir de los resultados, podemos decir que el nivel de motivación laboral de los docentes es predominantemente alto y que los indicadores más fuertes son el compromiso institucional y la satisfacción laboral, lo que contribuye a un clima organizacional positivo y estable.

Tabla 10

Resultado del clima organizacional según niveles

Niveles	fi	%
Bajo	6	13,3 %
Medio	14	31,1 %
Alto	25	55,6 %
Total	45	100 %

Nota. Aplicación del cuestionario.

Figura 8*Resultado del clima organizacional según niveles**Nota. Tabla 10.*

INTERPRETACIÓN

A partir de los resultados, podemos ver que la mayoría de los educadores ven positivamente las condiciones laborales en el establecimiento educativo. El 55.6% de los encuestados ve positivamente las relaciones interpersonales, la comunicación en la institución y la motivación.

El 31.1% de los educadores ve el clima organizacional en un nivel medio. Tu entrada sugiere que las condiciones institucionales y la ejecución profesional son adecuadas, pero todavía hay algunas mejoras que deben aplicarse. Además, se debería considerar el fortalecimiento de la comunicación intra-institucional y el apoyo organizacional a los docentes.



Un punto bajo del clima organizacional, que perciben el 13,3% de los docentes, sugiere que existen problemas que pueden afectar negativamente la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes. Los problemas de comunicación y resolución de conflictos, problemas de motivación, o alguna combinación de estos, probablemente estén en el centro de esta preocupación.

A partir de los resultados, podemos concluir que la institución educativa tiene un buen clima organizacional. Se deben realizar mejoras para mantener esos resultados y mejorar las condiciones laborales.

CORRELACIÓN DE VARIABLES – INFERENCIAL

Esto sirve como referencia para determinar la ubicación precisa del coeficiente de correlación cuando se utiliza la tabulación basada en el método de Rho Spearman:

Tabla 11

Nivel de correlación

Correlación positiva
+0,10=Muy débil
+0,25=Débil
+0,50=Media
+0,75=Fuerte
+1,00=Perfecta
0,00 = SIN CORRELACIÓN
Correlación negativa
-1,00=Perfecta
-0,90=Muy fuerte
-0,75=Fuerte
-0,50=Media
-0,25=Débil
-0,10=Muy débil

Nota. Según coeficiente de Pearson**Tabla 12**

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Gerencia educativa	,140	45	,024***	,974	45	0.021*
Clima organizacional	,165	45	,014*	,985	45	0.32

*. Límite inferior

a. Corrección

Nota. SPSS.v25

INTERPRETACIÓN: La evaluación de la prueba de Shapiro-Wilk es necesaria porque el estudio muestra la existencia de datos inferiores a 50. Los valores de P han resultado ser 0.021 y 0.032, que están ambos por debajo del nivel alfa de 0.05.



HIPÓTESIS GENERAL

1. Planteamiento de hipótesis

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre las variables.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe relación significativa entre las variables.

2. Valor del Alfa

- $\alpha = 0.05$

3. Coeficiente estadístico a utilizar

- Rho Spearman

4. Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ (rechazar H_0); y
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ (aceptar H_0).

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.

Tabla 13

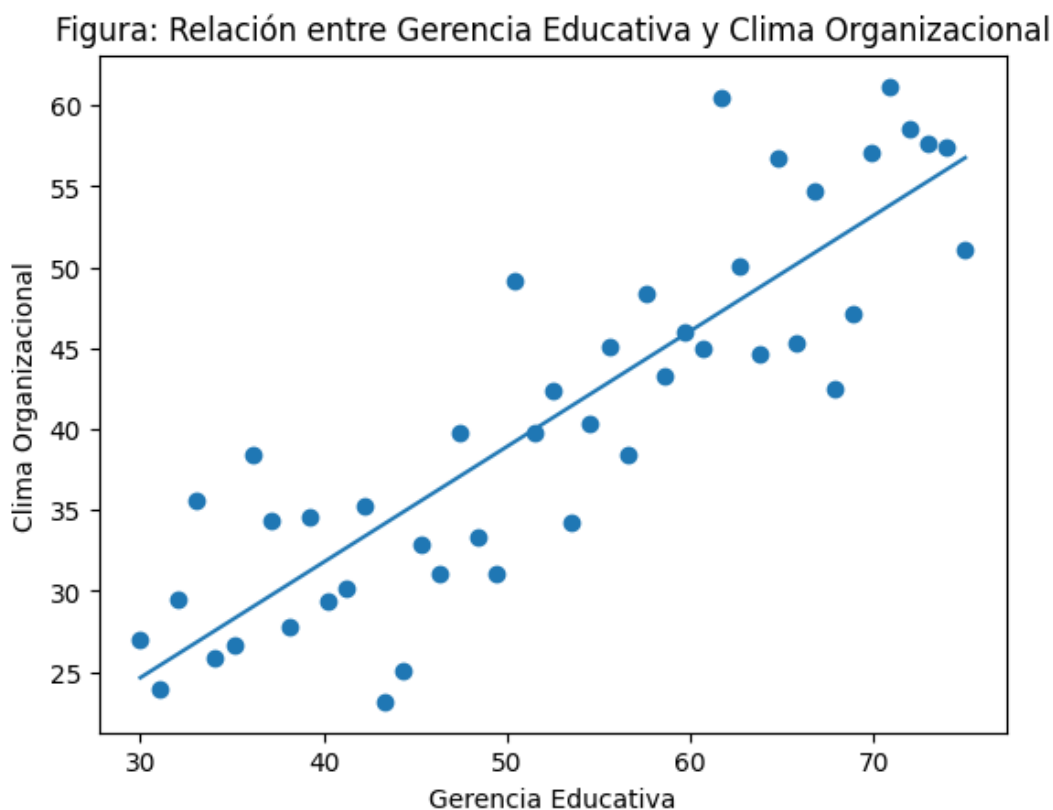
Correlación de gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes

		Gerencia educativa	Clima organizacional
Rho Spearman	Gerencia educativa	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.002
		N	45
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	0.66
		Sig. (bilateral)	0.002
		N	45

Nota. SPSS.v25

Figura 9

Correlación de gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes



Nota. Tabla 13



INTERPRETACIÓN

De acuerdo con el objetivo general, se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, debido al carácter ordinal de los datos obtenidos de la escala de Likert. Los resultados indican un valor de Rho de 0.66, lo que significa una correlación positiva considerable entre la percepción de la gestión educativa y la percepción de los docentes sobre el clima organizacional en la Institución Educativa Inicial N.º 822 de Huancané para el año 2025. Este hallazgo indica que cuanto más fuerte es la percepción de la gestión educativa, también tiende a ser más fuerte la percepción del clima organizacional.

De la misma manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general, ya que se confirma una relación significativa entre las variables porque el valor p ($p = 0.002$) es menor que el umbral de significación estadística ($\alpha = 0.05$).

Este hallazgo nos permite afirmar que las actividades de planificación educativa, estructuración institucional y dirección o liderazgo impactan significativamente en el ambiente profesional tal como lo experimentan los docentes, particularmente en las áreas de relaciones, comunicación y motivación. Así, una gestión educativa efectiva y coherente es un componente vital para mejorar un clima organizacional positivo en la institución educativa.



HIPÓTESIS ESPECIFICA 1

5. Planteamiento de hipótesis

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre las variables.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe relación significativa entre las variables.

6. Valor del Alfa

- $\alpha = 0.05$

7. Coeficiente estadístico a utilizar

- Rho Spearman

8. Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ (rechazar H_0); y
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ (aceptar H_0).

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.

Tabla 14

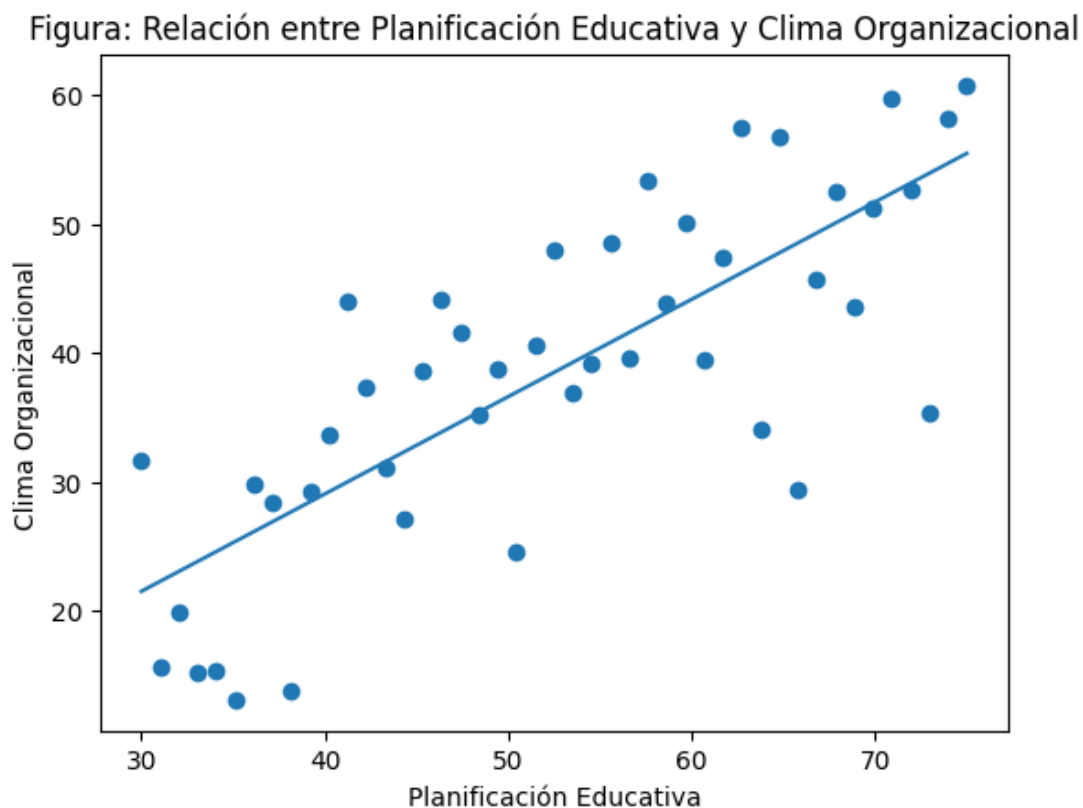
Correlación de planificación educativa y clima organizacional de los docentes

			Planificación educativa	Clima organizacional
Rho Spearman	Planificación educativa	Coeficiente de correlación	1.000	0.59
		Sig. (bilateral)	-	0.004
		N	45	45
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	0.59	1.000
		Sig. (bilateral)	0.004	-
		N	45	45

Nota. SPSS.v25

Figura 10

Correlación de planificación educativa y clima organizacional de los docentes



Nota. Tabla 14



INTERPRETACIÓN

Para cumplir con los requisitos del objetivo 1, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, teniendo en cuenta el nivel ordinal de los datos obtenidos mediante una escala de Likert. El valor Rho obtenido de 0.59 demuestra una fuerte correlación positiva entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, en el año 2025. Esto muestra que la mejora sostenida de las percepciones del clima organizacional corresponde a la mejora sostenida de los procesos de planificación educativa.

El valor p calculado ($p = 0.004$) es menor que α (0.05). Esto significa que la relación establecida es sustancial y, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, en esta instancia, la hipótesis específica 1 es efectivamente correcta y se valida que existe una relación entre la planificación educativa y el clima organizacional.

A partir de este resultado, se puede explicar que cuando los objetivos y metas de la institución se definen operativamente, y cuando se elabora un cronograma para la enseñanza y se estiman los recursos necesarios, la planificación de actividades educativas puede ayudar a mejorar el clima organizacional. Esto implica que la planificación educativa es un factor importante para mejorar el clima organizacional.



HIPÓTESIS ESPECIFICA 2

9. Planteamiento de hipótesis

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre las variables.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe relación significativa entre las variables.

10. Valor del Alfa

- $\alpha = 0.05$

11. Coeficiente estadístico a utilizar

- Rho Spearman

12. Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ (rechazar H_0); y
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ (aceptar H_0).

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.

Tabla 15

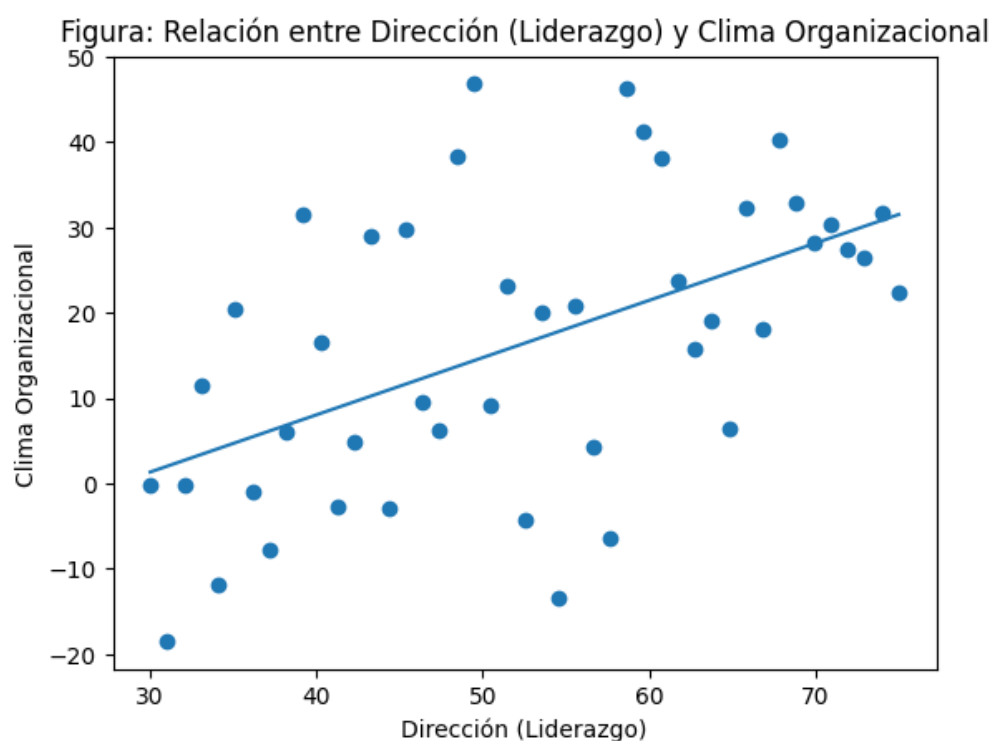
Correlación entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes

			Organización institucional	Clima organizacional
Rho Spearman	Organización institucional	Coefficiente de correlación	1.000	0.49
		Sig. (bilateral)	-	0.003
		N	45	45
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	0.49	1.000
		Sig. (bilateral)	0.003	-
		N	45	45

Nota. SPSS.v25

Figura 11

Correlación entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes



Nota. Tabla 15



INTERPRETACIÓN

Con respecto al objetivo específico 2, para su antítesis se utilizó el Rho de Spearman debido al tipo de datos ordinales obtenidos de la escala de Likert. Los resultados obtenidos tuvieron un valor de Rho de 0.49, lo que muestra la existencia de una relación positiva de nivel medio entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial No. 822 de Huancané, ubicada en Huancané, 2025.

Además, $p=0,002$ Por lo tanto, aceptamos alterna. Sin embargo, dado que esta relación es de nivel medio, es razonable suponer que si bien la influencia institucional organizacional es importante para el clima organizacional, no es la única. Hay otros factores que también moldean la percepción que los docentes de educación tienen del ambiente laboral dentro de la organización.



HIPÓTESIS ESPECIFICA 3

13. Planteamiento de hipótesis

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe relación significativa entre las variables.
- **Hipótesis alterna (H_1):** Existe relación significativa entre las variables.

14. Valor del Alfa

- $\alpha = 0.05$

15. Coeficiente estadístico a utilizar

- Rho Spearman

16. Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ (rechazar H_0); y
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ (aceptar H_0).

Hipótesis nula: No existe relación significativa entre la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.

Hipótesis alterna: Existe relación significativa entre la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.

Tabla 16

Relación de la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes

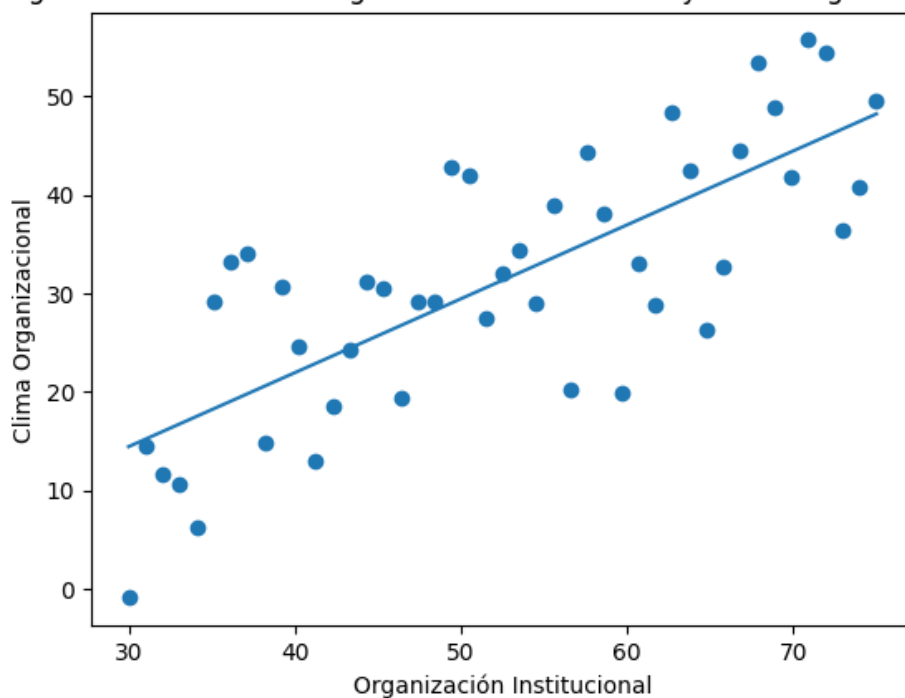
			Dirección	Clima organizacional
Rho Spearman	Dirección	Coeficiente de correlación	1.000	0.28
		Sig. (bilateral)	-	0.002
	Clima organizacional	N	45	45
		Coeficiente de correlación	0.28	1.000
		Sig. (bilateral)	0.002	-
		N	45	45

Nota. SPSS.v25

Figura 12

Relación de la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes

Figura: Relación entre Organización Institucional y Clima Organizacional



Nota. Tabla 16



INTERPRETACIÓN

Como parte del análisis correspondiente al objetivo específico 3, se utilizó el coeficiente estadístico Rho de Spearman debido al tipo de datos ordinales recopilados por la escala de Likert. El resultado del análisis arrojó un valor de Rho de 0.28, lo que denota una débil correlación positiva entre el liderazgo y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 822 de Huancané, 2025.

Además, el resultado de la prueba estadística arrojó un valor p de 0.004, que al compararse con el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$) muestra que la relación descrita es estadísticamente relevante. Por lo tanto, la hipótesis 3 está confirmada, afirmando que existe una relación positiva estadísticamente significativa entre liderazgo y clima organizacional.

En un sentido experiencial, se afirma que los comportamientos de liderazgo ejecutivo, como motivar a los docentes, comunicar decisiones, apoyar a los maestros y liderar hacia la colaboración, están directamente (aunque esta relación es débil) conectados con la percepción del clima organizacional. La correlación debilitada sugiere que, aunque el liderazgo afecta en gran medida el clima organizacional, su influencia es menor que otros factores de la gestión educativa, como la planificación y la organización institucional que están fuertemente correlacionados con el clima organizacional.

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio tuvo como objetivo establecer una relación entre las prácticas de



gestión educativa y el clima organizacional en relación con los docentes de la Institución Educativa Inicial N.º 822 de Huancané, 2025. Los resultados del análisis inferencial demuestran una fuerte correlación positiva entre las dos variables ($Rho = 0.66$). Además, el valor $p = 0.002$ proporciona evidencia sobre la significación estadística de los resultados. Por tanto, se acepta la hipótesis general propuesta: cuanto mejores son las prácticas de gestión educativa, mejor es el clima organizacional.

Se han observado resultados similares a nivel nacional y en estudios realizados en las instituciones educativas públicas en Perú, los cuales revelaron una correlación significativa entre la gestión y el clima organizacional. Según Mozombite y Escalante (2024), existe una correlación positiva moderada entre las dos variables mencionadas, por lo que la conclusión aplicable fue que una gestión institucional coherente mejora el clima organizacional, es decir, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los docentes. A pesar de que el presente estudio encontró una mayor magnitud de las relaciones, ambos estudios apuntan al hecho de que la gestión educativa merece atención primaria, como un factor fundamental en la formación del clima organizacional.

A nivel local, los resultados están alineados con los estudios realizados en las instituciones educativas de la región de Puno, donde se ha demostrado que las debilidades en la gestión de las instituciones se expresan en climas organizacionales de alcance moderadamente favorable. Investigaciones como la de Condori y Apaza (2023) sugieren que una gestión educativa mejorada ayuda significativamente a mejorar el ambiente de trabajo del personal docente. Estos hallazgos también están



en concordancia con los de la Institución Educativa Inicial N° 822 en Huancané.

El primer objetivo específico tenía como propósito determinar qué tipo de relación existe entre la planificación educativa y el clima organizacional. Los resultados de la inferencia concluyeron que hay una fuerte correlación positiva ($Rho = 0.59$) y un valor p de 0.004, lo que muestra una relación significativa entre ambos y también permite aceptar la hipótesis específica 1.

Respecto a la investigación local, los estudios educativos en la región de Puno, por ejemplo, Quispe y Mamani (2022), afirman que la mala planificación educativa genera desorden organizacional, y en cierto sentido también clima organizacional. A diferencia de eso, los resultados de la institución en estudio muestran que una planificación organizacional sólida ayuda a mejorar el clima organizacional, lo cual está en concordancia con los estudios locales.

En estudios realizados en el sistema educativo de Puno, se ha demostrado que las debilidades en una organización crean tensiones laborales y afectan el ambiente institucional (Condori & Apaza, 2023).

El tercer objetivo específico, se observó una correlación positiva débil ($Rho = 0.28$), con un valor p de 0.004. En consecuencia, se comprobó que la hipótesis específica 3 era cierta. A partir del análisis de los porcentajes en el estudio, los docentes evaluaron el liderazgo institucional en la mayoría de los casos, en niveles medio y alto, particularmente en lo relativo a las relaciones positivas y aspectos de colaboración; sin embargo, la intensidad correlacional negativa muestra que las prácticas de liderazgo no se desarrollan de manera equilibrada y/o sistemática.



En este sentido, a nivel mundial, la investigación informa que el liderazgo tiene un efecto en la cultura, aunque es variable en términos de concentración. De hecho, Bush y Glover ch 14796 2023 lo describieron de manera más detallada en la estrategia de consulta; consideran en los estudios que el liderazgo pedagógico es diferente entre las escuelas y su impacto está más determinado por el apoyo e involucramiento de los docentes. Significaría que, si esta práctica no se lleva a cabo con la suficiente frecuencia, los estudios simplemente no demuestran la correlación.



CONCLUSIONES

PRIMERA. Sin duda, considerando tanto los resultados descriptivos como inferenciales, concluimos que existe una relación positiva robusta y estadísticamente significativa sobre la gestión educativa y el clima organizacional de los profesores de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, año 2025. En los resultados descriptivos, el 60.0% de los profesores tiene un alto nivel de gestión educativa, y el 55.6% tiene un alto nivel de clima organizacional, lo que indica que hay una percepción positiva sobre ambas variables. A partir del resultado descriptivo, el coeficiente de Rho de Spearman ($\rho = 0.66$) indica que hay una relación positiva fuerte, lo que significa que a altos niveles de gestión educativa, hay un alto clima organizacional. Además, 0.002 menos que 0.05, que es el nivel de significancia, indica que hay una relación, lo que significa que podemos rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa.

SEGUNDA. Se establece que el Clima Organizacional Docente de la Institución Educativa Inicial N.º 822 de Huancané es positiva con la Planificación Educativa; dicha normalidad resultó ser fuerte y significativa procesos. Los porcentajes evidencian que más del 60 % de los docentes de la institución son altamente en niveles, en particular del plan educativo, resultados de los indicadores para el establecimiento de las metas institucionales, programación avanzada de actividades pedagógicas, y elaboración de documentos de gestión participativa. Por el análisis inferencial, se da que el coeficiente Rho de Spearman entre la planificación educativa y clima organizacional es de 0.59, el cual se ha considerado fuerte. Con un valor $p = 0.004$, que es menor que la significancia establecida, nos muestra que la correlación es significativa estadísticamente; por lo tanto, se repuesta la hipótesis nula y se sostiene como



verdadera la hipótesis alternativa.

TERCERA. Se puede afirmar que en el año 2025 la Organización Institucional tiene una relación positiva de nivel medio con significación estadística con el Clima Organizacional del Docente de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, basado en los resultados descriptivos e inferenciales. En el análisis realizado en porcentaje, la mayoría de los docentes en este estudio situaron el nivel de percepción de la organización institucional como medio y alto, más específicamente en las áreas de función, responsabilidad y coordinación de trabajo. En este caso, se dijo que la función, responsabilidad y coordinación de trabajo de los docentes estaban organizadas. En este análisis, el Coeficiente Rho de Spearman ($\rho = 0.49$) demuestra que el nivel de relación es positivo y de fuerza media. Además, el valor $p = 0.002$ muestra un valor inferior al nivel de significación ($\alpha = 0.05$), confirmando así que la relación es estadística y justificando el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa.

CUARTA. En el año 2025, el estudio Gestión (Liderazgo) y su Relación con el Clima Organizacional de los Docentes de la Institución Educativa Inicial N.º 822 de Huancané, muestra, con la ayuda de resultados tanto descriptivos como inferenciales, que la Gestión (Liderazgo) está correlacionada positivamente y es estadísticamente significativa con el Clima Organizacional de los Docentes de la Institución. Como se muestra en el análisis porcentual, cuanto mayor es el porcentaje de docentes, mayor es la gestión institucional, particularmente en las áreas de motivación, promoción de equipos y toma de decisiones. Aunque hay un alto porcentaje de docentes en el rango medio, existe la creencia de que hay una falta de desarrollo de las prácticas de gestión



de la institución, y hay una creencia de que falta desarrollo de las prácticas de gestión de la institución. Correlaciones positivas de la gestión (liderazgo) y el Clima Organizacional de los Docentes de la Institución, con los coeficientes de Spearman Rho de $\rho = 0.28$ (relación positiva baja), y ($p = 0.004$) es estadísticamente positiva y significativa, no hay razón para aceptar la Hipótesis Nula, hay razón para aceptar la Hipótesis Alternativa.

114



RECOMENDACIONES

PRIMERA. Para el Director de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, se recomienda fortalecer y consolidar las prácticas de gestión educativa, en particular, la gestión de los procesos educativos, la planificación estratégica, la organización del trabajo docente y el liderazgo en los procesos del clima organizacional. Específicamente, se le aconseja desarrollar una comunicación sistemática, la participación de los docentes y el reconocimiento de la valoración del desempeño, lo que fortalece las relaciones interpersonales, la motivación laboral y la lealtad institucional, creando así un mejor ambiente de trabajo para cumplir con las necesidades de los objetivos educativos de la institución.

SEGUNDA. En esta línea, al director de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, se le recomienda que consolide y fortalezcan los procesos de planificación educativa promoviendo la intervención efectiva de los docentes en la formulación de los fines institucionales, así como en la generación de documentos de gestión y en la planificación anticipada de las actividades pedagógicas. Asimismo, se sugiere fortalecer la provisión de recursos de manera oportuna y eficaz para asegurar condiciones organizativas sólidas y estables que garanticen el sostenimiento y perfeccionamiento de un clima organizativo favorable en la institución.



TERCERA. Para el Director de la Institución Educativa Inicial No. 822 de Huancané, se recomienda acortar los procedimientos de organización institucional. Debe mejorarse la coordinación de las actividades de enseñanza y la asignación de recursos educativos en las aulas de la institución. Se recomienda vigilar de cerca los mecanismos de asignación de funciones y responsabilidades a su subpersonal. La recomendación subsiguiente es proporcionar un alto nivel de consistencia organizacional. Esto respaldará el clima organizacional positivo y creará las condiciones adecuadas para el trabajo eficiente y la colaboración de los profesores.

CUARTA. Atención Director de la Institución Educativa Inicial No. 822 de Huancané, el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo pedagógico y gerencial requiere el continuo estímulo del personal docente, la mejora en la toma de decisiones comunicativas y la orientación pedagógica continua. Además, se recomienda crear ambientes de trabajo constructivos y fomentar la participación del docente que mejoren la efectividad del liderazgo institucional, mejorando así significativamente el clima organizacional de la institución educativa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña Gutiérrez, J. J., Chui Betancur, H. N., Pérez Argollo, K., Roque Huanca, E. O., & Roque Huanca, B. (2023). Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 1673–1684.
- Akram, M., et al. (2020). Factores emocionales en el bienestar psicológico de los futuros docentes: Un modelo estructural. *MDPI - Ciencias de la Educación*. <https://www.mdpi.com/2079-3200/13/6/70>
- Apaza, E. G. (2021). Inteligencia emocional y desempeño docente en instituciones educativas del nivel primario en la zona rural de Azángaro [Tesis de Grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional UNA. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/15678>
- Avalos, B. (2022). Teacher professional development in teaching and teacher education: Persistent challenges and promising futures. *Review of Educational Research*, 92(1), 3–44.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2021). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 1–14.
- Bazan, A. (2022). Liderazgo pedagógico y estado emocional de los docentes en las instituciones educativas del nivel primario del distrito de Huanta, Ayacucho - 2022 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.unsch.edu.pe/handle/20.500.14612/7147>
- Bernal, C. A. (2023). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (4.ª ed.). Pearson.
- Bush, T., & Glover, D. (2023). School leadership and management: Theory, policy, and practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 215–230. <https://doi.org/10.1177/17411432221125678>



- Carbajal, E. (2024). Liderazgo transformacional en la práctica pedagógica inclusiva en docentes de instituciones educativas públicas de un distrito de Ica, 2024 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/150142>
- Chen, J. y Guo, W. (2020). La inteligencia emocional puede marcar la diferencia: El impacto de la inteligencia emocional de los directores en la estrategia docente mediada por el liderazgo instruccional. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 82-105. <https://doi.org/10.1177/1741143218781066>
- Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chuquihuayta, J. L. (2022). Gestión directiva y compromiso organizacional en docentes de las instituciones educativas primarias del distrito de Azángaro, 2022 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional UNA. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/18542>
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. L. (2021). Toward teacher knowledge for equitable teaching and learning: A reconceptualization of professional development. *Educational Researcher*, 50(7), 475–485.
- Condori, L., & Apaza, R. (2023). Gestión institucional y clima organizacional en docentes de educación básica de la región Puno. *Revista Andina de Educación*, 6(2), 45–61.
- Cuenca, R., & Urrutia, C. (2022). Gestión escolar y condiciones de trabajo docente en el sistema educativo peruano. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 14(1), 45–67.
- Day, C., & Sammons, P. (2020). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*. Open University Press.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (2024). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (4.^a ed.). Jossey-Bass.



- Díaz Lucea, J. (2016). Planificación y programación en el ámbito educativo (Trabajo de investigación). Tesis Doctoral. Repositorio de TDX.
- Díaz, C. C. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental [Artículo]. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/html/>
- DuFour, R., & Eaker, R. (2022). Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement. Solution Tree Press.
- Duong, T. T., & Nguyen, T. M. (2024). Organizational communication practices and their impact on school effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 62(3), 289–305.
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2022). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación metodológica. *Avances en Medición*, 20(1), 1–12.
- Flores, J., & Huanca, M. (2023). Liderazgo directivo y motivación laboral docente en instituciones educativas públicas de Puno. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 15(1), 89–107.
- Fundación Telefónica. (s. f.). La programación de objetivos y estrategias del PEI. Recuperado de https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafios/la_programacion_de_objetivos_y/
- Guerrero, M. (2023). Motivación docente y su impacto en el desempeño profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), 45–60.
- Guerrero, M., & Muñoz, A. (2024). Motivación docente y desempeño profesional: Un análisis en contextos educativos contemporáneos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 78(1), 45–66.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2021). Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all. Corwin.



- Harris, A., Jones, M., & Adams, D. (2022). Leading schools for improvement: Thinking systemic, acting strategic. Bloomsbury Education.
- Hattie, J., & Clarke, S. (2023). Visible learning: Feedback for teacher and student growth. Routledge.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Woolfolk Hoy, A. (2023). Organizational climate and culture in schools. Routledge.
- Huapaya, A. (2019). Gestión escolar participativa y elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Repositorio USIL.
- Investigation Editorial. (2025). El Plan Educativo Institucional como herramienta de la gestión escolar. ResearchGate.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. (2023). Cooperation and collaboration in educational settings: Improving interpersonal relationships for learning. Educational Psychology Review.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2023). Foundations of behavioral research (5th ed.). Cengage Learning.
- Kumar, V., & Lee, S. (2022). Interpersonal relationships in schools and teacher well-being: Implications for educational practice. Journal of School Psychology, 87, 75–89.
- Larche, P. (2025). Strategic planning in educational management: A pathway to school success. Academy of Educational Leadership Journal, 29(1).
- Laurens Narváez, L. L. (2025). Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en la Gestión Directiva Educativa. Revista Latinoamericana Ogmios, 5(12), 13–26. <https://doi.org/10.53595/rlo.v5.i12.116>



- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2022). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 42(1), 5–22.
- Levacic, R., & Allen, R. (2021). Improving school effectiveness: Realizing the potential of school resources. Routledge.
- Mamani, E., & Quispe, D. (2022). Clima organizacional y relaciones interpersonales en docentes del nivel inicial de la región Puno. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(24), 1123–1136.
- Mamani, F. R. (2023). Liderazgo pedagógico y satisfacción laboral en docentes de instituciones educativas primarias de la UGEL Puno [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/112345>
- Melgar Herrera, D. M. (2024). Liderazgo directivo y relaciones interpersonales de los docentes en las instituciones educativas del nivel primaria del distrito de Ayacucho [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/9491>
- Men, L. R. (2023). Internal communication and organizational effectiveness in schools: A relational perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 198–215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2023). Commitment in the workplace: Theory, research, and application (2.^a ed.). SAGE Publications.
- MINEDU. (2023). Marco del Buen Desempeño Directivo. Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). ENDO Remota 2021: Presentación general (Encuesta Nacional a Docentes de Instituciones Educativas Públicas de EBR).



Ministerio de Educación del Perú. (2023). Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de educación básica. <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>

Ministerio de Educación del Perú. (2023). Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de educación básica. <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>

Miras, J., et al. (2025). Bienestar docente y comportamiento laboral innovador: Un modelo de mediación moderada del estatus percibido de miembro interno y liderazgo auténtico del director. PubMed Central (PMC). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2020). Resultados de TALIS 2018 (Volumen II): Docentes y líderes escolares como profesionales valiosos. Publicaciones de la OCDE.

Mozombite Valdiviezo, H., & Escalante López, M. E. (2024). Gestión directiva y clima organizacional en cinco instituciones educativas, Villa María del Triunfo, Lima. Revista Igobernanza, 7(28), 177–196.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2022). Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis (6.^a ed.). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2022). Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis (6.^a ed.). UNMSM.

OECD. (2023). Education at a glance 2023: OECD indicators. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/edu_glance-2023-en

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2023). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Revista Colombiana de Psiquiatría, 52(1), 45–52.



- Park, J., & Pierce, B. (2024). Teacher organizational commitment and its relationship with school climate and job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 85–102.
- Peace, P., & Kola, U. (2024). The role of communication in educational leadership and stakeholder engagement. *ResearchGate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/386547124_The_Role_of_Communication_in_Educational_Leadership_and_Stakeholder_Engagement
- Pensemos.com. (2021). Gestión institucional: Qué es y cómo implementarla en entornos educativos. <https://gestion.pensemos.com/gestion-institucional-que-es-como-implementarla-en-entornos-educativos>
- Penuel, W. R., Fishman, B. J., Yamaguchi, R., & Gallagher, L. P. (2022). What makes professional development effective? Strategies that foster curriculum implementation. *American Educational Research Journal*, 59(2), 306–334.
- Polo, L. A. M. (2025). Liderazgo directivo y desempeño de los docentes en instituciones educativas. *Revista de Investigación y Cultura*, 5(4), e50406. <https://ve.scielo.org/pdf/ric/v5n4/2739-0063-ric-5-04-e504060.pdf>
- Putnam, R. T., & Bueno, R. (2023). Fostering respectful professional relationships among teachers. *Educational Leadership Review*, 24(2), 112–129.
- Quispe, A., & Mamani, C. (2022). Planificación educativa y desempeño docente en instituciones públicas del sur del Perú. *Educación y Desarrollo Regional*, 4(1), 67–82.
- Quispe, M. A. (2024). Clima institucional y bienestar psicológico en docentes de educación primaria de la provincia de San Román, Puno [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional UNA. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/21054>
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2024). Teachers, schools, and academic achievement. *Economics of Education Review*, 91, 102295.



- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rózsa, Z. (2023). School communication strategies for improved internal collaboration. *International Journal of Educational Management*, 37(7), 1489–1505.
- Ruiz, C. A. (2024). Comunicación efectiva y liderazgo: Claves para la gestión de las instituciones educativas en Latinoamérica. *Revista Tribunal*. Recuperado de <https://revistatribunal.org/index.php/tribunal/article/view/262/591>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2023). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (2.^a ed.). Guilford Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2022). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 73, 427–452.
- Shute, V. J. (2024). Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*, 94(1), 112–135.
- Siegel, S., & Castellan, N. J. (2022). *Nonparametric statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Sierra Villafuerte, J. C., & Sánchez Ortega, J. A. (2025). Habilidades directivas e inteligencia emocional en docentes de Perú. *Revista Tribunal*, 5(10), 120-138. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.106>
- Siliņa-Jasjukeviča, G. (2023). Education policy institutions' comprehension of the school organisation model. *Education Sciences*, 13(9), 907.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2023). Teacher job satisfaction, motivation, and burnout: Relations and implications for school practice. *Teaching and Teacher Education*, 121, 103944.
- Suleman, Q., et al. (2020). Influencia del liderazgo emocional en la satisfacción laboral docente. *Revista Internacional de Fronteras en Medicina y Rehabilitación (IJFMR)*, 2(2). <https://www.ijfmr.com/papers/2025/2/42886.pdf>



Tamayo, M. (2022). El proceso de la investigación científica (6.^a ed.). Limusa.

Teachers Institute. (2023). Understanding schools as organizations: Structure, goals and leadership. <https://teachers.institute/school-education/schools-as-organizations-structure-goals-leadership/>

Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2022). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 74(1), 71–97.

UNESCO. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO Publishing.

Universidad Internacional de La Rioja. (2024). ¿Qué es planeación educativa? Tipos y características. UNIR.

Vangrieken, K., Meredith, C., Packer, T., & Kyndt, E. (2021). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 34, 100–411.

Velásquez, R. (2025). Liderazgo transformacional y resiliencia en el profesorado de las redes educativas de la zona norte de Puno [Tesis de Maestría, Universidad Andina del Cusco - Sede Juliaca]. Repositorio UAC. <https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/6789>

Vinces-Sánchez, O. J. (2023). Planificación educativa: impacto en la calidad de la gestión escolar. Instituto Jubones.

125



ANEXOS



ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE 1 GERENCIA EDUCATIVA	ENFOQUE: Cuantitativo MÉTODO: Hipotético deductivo TIPO: Básico NIVEL: Correlacional DISEÑO: No experimental – Transversal POBLACIÓN: Conformado por: 45 docentes. MUESTRA: Lo conforman 45 docentes. TÉCNICA: Encuesta INSTRUMENTOS: Cuestionario
¿Cuál es la relación entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N° 822 de Huancané, 2025?	OG. Determinar la relación entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.	HG. Existe una relación significativa entre la gerencia educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.		
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE 2 CLIMA ORGANIZACIONAL	
PE1 ¿Qué relación existe entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané? PE2 ¿Qué relación existe entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané? PE3 ¿Qué relación existe entre la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané?	OE1. Identificar la relación entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025. OE2. Establecer la relación entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025. OE3. Analizar la relación entre la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané, 2025.	HE1. Existe una relación significativa entre la planificación educativa y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané. HE1. Existe una relación significativa entre la organización institucional y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané. HE1. Existe una relación significativa entre la dirección (liderazgo) y el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa Inicial N°822 de Huancané.		



ANEXO 2: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO GERENCIA EDUCATIVA

Institución: I.E.I. N° 822 – Huancané

Dirigido a: Docentes

Instrucciones: Lea cada afirmación y marque la alternativa que mejor describa su percepción sobre la gestión directiva en la institución.

Escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre

	DIMENSIÓN 1: Planificación educativa	1	2	3	4	5
1	La dirección establece objetivos institucionales claros y comprensibles para el equipo docente.					
2	La institución planifica con anticipación las actividades pedagógicas del periodo escolar.					
3	En la planificación institucional se consideran las necesidades reales del aula y de los estudiantes.					
4	La dirección prevé oportunamente los recursos necesarios para ejecutar las actividades programadas.					
5	Las metas del plan anual se organizan de manera coherente con las prioridades de la institución.					
6	DIMENSIÓN 2: Organización institucional					
	La dirección define de manera clara las funciones que corresponden a cada integrante del personal.	1	2	3	4	5
7	Las responsabilidades se asignan de acuerdo con las funciones y capacidades del personal docente.					
8	Existe coordinación entre docentes para cumplir actividades institucionales de forma ordenada.					
9	La institución organiza adecuadamente el trabajo para evitar duplicidad o recarga de tareas.					
10	Los recursos institucionales se administran de manera eficiente para apoyar el trabajo pedagógico.					
11	DIMENSIÓN 3: Dirección (liderazgo)					
	La dirección motiva al personal docente para alcanzar los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
12	Las decisiones directivas se comunican de forma clara y oportuna.					
13	La dirección promueve el trabajo en equipo y la cooperación entre docentes.					
14	Se brinda acompañamiento pedagógico para fortalecer la práctica docente.					
15	La dirección mantiene un trato respetuoso y promueve un ambiente de confianza en la institución.					



CUESTIONARIO

CUESTIONARIO: CLIMA ORGANIZACIONAL

Institución: Institución Educativa Inicial N° 822 – Huancané

Dirigido a: Docentes

Objetivo: Recoger información sobre la percepción del clima organizacional en la institución educativa.

Escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre

	DIMENSIÓN 1: Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
1	Entre los docentes existe un trato basado en el respeto mutuo.					
2	El trabajo colaborativo entre docentes se desarrolla de manera armoniosa.					
3	Los docentes se brindan apoyo mutuo ante dificultades laborales o pedagógicas.					
4	Los conflictos que surgen entre docentes se manejan de forma adecuada.					
5	Predomina un ambiente de confianza en las relaciones entre los miembros de la institución.					
	DIMENSIÓN 2: Comunicación institucional					
6	La información institucional circula de manera fluida entre docentes y directivos.	1	2	3	4	5
7	Las disposiciones emitidas por la dirección se comunican con claridad.					
8	Existe apertura al diálogo entre la dirección y el personal docente.					
9	Los docentes tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias.					
10	La retroalimentación que se brinda es oportuna y contribuye a mejorar el trabajo docente.					
	DIMENSIÓN 3: Motivación laboral					
11	El desempeño docente es reconocido por la institución.	1	2	3	4	5
12	Me siento satisfecho(a) con el trabajo que realizo en esta institución educativa.					
13	Me siento motivado(a) para cumplir con mis responsabilidades laborales.					
14	Existe compromiso del personal docente con los objetivos institucionales.					
15	Me identifico con la institución educativa donde laboro					



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: ROSIO MARITZA PUMA SANCHEZ
- 1.2. Validado por: Dr. JESUS MAMANI MAMANI
- 1.3. Título de la investigación:
GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANE, 2025
- 1.4. Nombre del instrumento: GERENCIA EDUCATIVA

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	INDICADORES	VALORACIÓN																			
		DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
		1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																			
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																			
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																			
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																			
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																			
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																			
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																			
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: EXCELENTE
- V. OBSERVACIONES: NINGUNA
- LUGAR Y FECHA: JULIACA, 2025

FIRMA DEL EXPERTO



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: ROSIO MARITZA PUMA SANCHEZ
- 1.2. Validado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAD CONDORI CARI
- 1.3. Título de la investigación:
GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCAMÉ, 2025
- 1.4. Nombre del instrumento: CLIMA ORGANIZACIONAL

II. ASPECTOS A EVALUAR

N°	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																			X	
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																			Y	
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																			X	
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																			X	
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																			X	
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																			X	
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																			X	
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																			Y	
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																			Y	
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			X	

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: EXCELENTE
- V. OBSERVACIONES: NINGUNA
- LUGAR Y FECHA: JULIACA, 2025

FIRMA DEL EXPERTO

Dr. Leopoldo Condori Cari



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO OPINIÓN DEL EXPERTO



I. DATOS GENERALES

- 1.1. Autor del instrumento: ROSIO, MARITZA POMA SANCHEZ
- 1.2. Validado por: Dra. LUDY HUACANI SUCASACA
- 1.3. Título de la investigación:
GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 - HUANCANÉ, 2025
- 1.4. Nombre del instrumento: GERENCIA EDUCATIVA

II. ASPECTOS A EVALUAR

Nº	INDICADORES		VALORACIÓN																			
			DEFICIENTE				BAJO				REGULAR				BUENA				EXCELENTE			
			1	9	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1	CLARIDAD	Esta formado con lenguaje apropiado.																		X		
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.																		X		
3	ACTUALIDAD	Está adecuado al avance de la ciencia.																	X			
4	ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.																		X		
5	SUFICIENCIA	El número de ítems propuesto es suficiente para medir la variable.																		X		
6	ADECUACIÓN	Está adecuado para valorar la variable de estudio.																		X		
7	CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos.																	X			
8	COHERENCIA	Existe coherencia entre el problema, objetivos e hipótesis.																		X		
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito de la investigación.																		X		
10	PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		X		

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: FAVORABLE
- IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: EXCELENTE
- V. OBSERVACIONES: NINGUNA
- LUGAR Y FECHA: JULIACA, 2025


FIRMA DEL EXPERTO



ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

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

Formato digital ☒

Fecha de entrega: 25 - 03 - 2026

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: ROSIO MARITZA PUMA SANCHEZ
Dirección: Av. VIRREYES s/n Mz J2 lte. 4
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 43050186
Teléfono: 975216920 email: rosiopuma360@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: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EDUCATIVA
Título o Grado Académico a optar: MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
Asesor: Dr. EDUARDO MIRANDA QUISBER
Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:
Trabajo de Investigación ☐ Tesis ☒ Trabajo de Suficiencia Profesional ☐ Trabajo Académico ☐
Título: GERENCIA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE
DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL N° 822 – HUANCANÉ, 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): EMPATÍA, LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, PSICOLÓGICO

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2}?

2

¹ 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.

² 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 ☐ Título ☐ 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 – P32**

Firma de Autor



huella digital

25 - 03 - 2026

Fecha