

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**



**"CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
AMPLIACIÓN SECUNDARIA N° 56259 DE HUACJA DISTRITO  
DE COLQUEMARCA – CUSCO, EN EL AÑO 2012"**

# **TESIS**

**PRESENTADO POR:**

**JULIO CHANCUAÑA RENDON**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD EN  
CIENCIAS SOCIALES**

**PROMOCIÓN: 2013**

**PUNO – PERU**

**2013**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
UNIDAD DE SEGUNDA ESPECIALIDAD**

**"CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
AMPLIACIÓN SECUNDARIA N° 56259 DE HUACJA DISTRITO  
DE COLQUEMARCA – CUSCO, EN EL AÑO 2012"**

**TESIS PRESENTADA POR:  
JULIO CHANCUAÑA RENDON**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE SEGUNDA ESPECIALIDAD  
EN CIENCIAS SOCIALES**

**APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**



**PRESIDENTE**

:

-----

Dr. Francisco Marino Tipula Mamani

**PRIMER MIEMBRO**

:

-----

M.Sc. Manuela Daishy Casa Coila

**SEGUNDO MIEMBRO**

:

-----

M.Sc. Fredy Sosa Gutiérrez

**DIRECTOR / ASESOR**

:

-----

M.Sc. Zaida Esther Callata Gallegos

**Área:** Administración educativa

**Tema:** Ensayos de modelos de gestión educativa

**Fecha de sustentación:** 26 / Oct / 2013

## DEDICATORIA

En honor a mis padres y seres queridos e importantes para mí, gracias por darme sus consejos, darme el valor para superarme día a día y por su constante Apoyo incondicional.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por ser la luz que ilumina mi camino y darme fortaleza para seguir adelante, aun en los momentos más difíciles.

A los docentes del programa de segunda especialidad en ciencias sociales de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, que nos inculcaron sus conocimientos para vuestra formación profesional.

A la asesora por su constante colaboración en el presente trabajo a su vez por su permanente apoyo durante el año de mi formación profesional.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
INDICE DE TABLAS	
INDICE DE FIGURAS	
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12

### CAPÍTULO I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema de investigación.....	14
1.2. Definición del problema de investigación.....	16
1.3. Limitación del problema de investigación.....	16
1.4. Delimitación del problema de investigación.....	16
1.5. Justificación del problema.....	16
1.6. Objetivos de la investigación.....	17
1.6.1. Objetivo general.....	17
1.6.2. Objetivos específicos.....	17

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	19
2.2. Sustento teórico.....	20
2.2.1. Institución Educativa.....	20
2.2.2. Clima institucional.....	20
2.2.3. Las relaciones interpersonales.....	21
2.2.4. Trabajo en equipo.....	22
2.2.5. Entorno laboral.....	22
2.2.6. Recursos humanos.....	22
2.2.7. Desempeño laboral.....	23
2.2.8. Cultura organizacional.....	23
2.2.9. Planificación estratégica.....	24

2.2.10. Factores influyentes y enfoques del Clima Institucional. ....	24
2.2.11. Repercusión del Clima Institucional. ....	26
2.2.12. Comunicación. ....	27
2.2.13. Motivación.....	28
2.2.14. Confianza.....	29
2.2.15. Creatividad.....	29
2.2.16. Sinceridad.....	30
2.2.17. Liderazgo. ....	30
2.2.18. Participación. ....	31
2.2.19. Planificación.....	32
2.3. Glosario de términos básicos.....	32
2.4. Hipótesis .....	35
2.5. Sistema de variables. ....	36

### CAPÍTULO III

#### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico de la investigación. ....	37
3.1.1. Tipo y diseño de investigación. ....	37
3.2. Población y muestra de investigación.....	37
3.2.1. Población y muestra.....	37
3.3. Ubicación y descripción de la población. ....	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
3.4.1. Técnicas .....	38
3.4.2. Instrumentos .....	39
3.5. Plan de recolección de datos.....	39
3.6. Plan de tratamiento de datos.....	39
3.7. Diseño estadístico para probar la hipótesis. ....	40

### CAPITULO IV

#### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados del nivel de comunicación que existe en el clima institucional de la secundaria I.E N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca– Cusco .....	42
--	----

4.2. Resultados del nivel de motivación que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de huascja del distrito de colquemarca.....	44
4.3. Resultados del nivel de confianza que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca .....	46
4.4. Resultados del nivel de creatividad que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca-Cusco .....	48
4.5. Resultados del nivel de liderazgo que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca- Cusco.....	50
4.6. Resultados del nivel de participación que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca – Cusco .....	52
4.7. Resultados del nivel de planificación que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca - Cusco .....	54
4.8. Resultados promedio de las dimensiones del clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca - Cusco.....	56
CONCLUSIONES .....	59
SUGERENCIAS.....	61
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	62
ANEXOS.....	64

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Población de docentes y director de la I.E. Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca. ....	38
Tabla 2 Distribución de los resultados obtenidos del nivel de comunicación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	42
Tabla 3 Distribución de los resultados obtenido del nivel de motivación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	44
Tabla 4 Distribución de los resultados obtenidos del nivel de confianza de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	46
Tabla 5 Distribución de los resultados obtenidos del nivel de creatividad de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	48
Tabla 6 Distribución de los resultados obtenidos del nivel de liderazgo de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	50
Tabla 7 Distribución de los resultados obtenidos del nivel de participación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	52
Tabla 8 Distribución de los resultados obtenidos del nivel de planificación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	54
Tabla 9 Distribución del resultado promedio del clima institucional de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	56

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de comunicación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	42
Figura 2: Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de motivación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	44
Figura 3: Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de confianza de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	46
Figura 4: Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de creatividad de los profesores de la I.E.A.S N° 56259. ....	48
Figura 5: Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de liderazgo de los profesores de la LE.A.S, N° 56259. ....	50
Figura 6: Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de participación de los profesores de la I.E.A.S, N° 56259. ....	52
Figura 7: Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de planificación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	54
Figura 8: Distribución del resultado porcentual promedio del clima institucional de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259. ....	57

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA AMPLIACIÓN SECUNDARIA N° 56259 DE HUACJA DEL DISTRITO DE COLQUEMARCA - CUSCO, es de carácter descriptivo simple y se resume en la siguiente interrogante ¿Cómo es el Clima Institucional de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquamarca? El objetivo que orienta a la presente investigación es, describir el clima institucional de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquamarca - Cusco.

De igual manera en el marco teórico se desarrolla contenidos que permite realizar un análisis concreto de la investigación, estando organizada de la siguiente forma: antecedentes, sustento teórico y finalmente el glosario de términos. El diseño de investigación que se empleo fue el descriptivo simple o de diagnóstico de una sola variable, tomándose como población y muestra a la totalidad de docentes, director y personal administrativo. Se realiza una encuesta a través del cuestionario a los mencionados anteriormente. Finalmente se concluye que el 64% de los profesores poseen una actitud regular frente a los factores que generan el clima institucional puesto que su incidencia directa es de vital importancia en las interacciones pedagógicas.

**Palabras claves:** Clima, cultura, institución, dirección, organización

-

**ABSTRACT**

The present titled investigation work "INSTITUTIONAL CLIMATE IN THE SECONDARY EDUCATIONAL INSTITUTION N° 56259 DE HUASCJA OF THE DISTRICT DE COLQUEMARCA - is CUSCO, of simple descriptive character and is it summarized in the following query How the Institutional Climate of the Secondary Educational Institution is N° 56259 of Huascja of the District of Colquemarca? The objective that guides to the present investigation is, to describe the institutional climate of the Secondary Educational Institution N° 56259 of Huascja of the District of Colquemarca - Cusco.

In a same way in the theoretical mark is developed contents that he/she allows to carry out a concrete analysis of the investigation, being organized in the following way: antecedents, theoretical sustenance and finally the glossary of terms. The investigation design that you employment was the descriptive one simple or of diagnostic of a single variable, taking as population and it shows to the entirety of educational, director and administrative personnel. He/she is carried out a survey through the questionnaire to those mentioned previously. Finally you concludes that 64% of the professors possesses a regular attitude in front of the factors that generate the institutional climate since its direct incidence is of vital importance in the pedagogic interactions.

**Key words:** Climate, culture, institution, address, organization.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: "CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA N° 56259 DE HUASCJA DEL DISTRITO DE COLQUEMARCA"; muestra sus resultados en función al siguiente objetivo principal, el cual es describir el Clima Institucional de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquemarca

El presente estudio es netamente de carácter descriptivo, el cual describe la situación real del Clima Institucional entre los agentes y actores educativos; teniendo en cuenta a que en la actualidad en nuestra sociedad, se viene vulnerando dentro de la educación el clima institucional ya que esto conlleva al fracaso, al retraso y sobre todo al retroceso de la institución. Por tanto la razón que lleva a la presente investigación es de dar a conocer objetivamente la situación real del clima institucional entre los agentes educativos en dicha Institución; en ese sentido, el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I:** Comprende el planteamiento del problema de investigación, en el que se detalla la descripción, definición, limitaciones, delimitación, Justificación y los objetivos de la investigación.

**Capítulo II:** Se presenta el marco teórico, el que incluye los antecedentes de la investigación, sustento teórico, glosario de términos básicos, hipótesis y operacionalización de variables.

**Capítulo III:** Contiene el diseño metodológico de la investigación, donde se plantea el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, ubicación y

descripción de la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, plan de recolección de datos, plan de tratamiento de datos y diseño estadístico.

**Capítulo IV:** Presenta los resultados de la investigación, en forma ordenada y mediante cuadros y gráficos estadísticos; con lo cual se arribó a las conclusiones, sugerencias y que finalmente se tiene la bibliografía y anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema de investigación

En la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquemarca, durante las Practicas Pre Profesionales realizadas en dicha institución se ha podido observar que entre el personal directivo y los docentes no hay un Clima Institucional adecuado, ya que cada docente realiza sus actividades a su manera así mismo el director no coordina adecuadamente con los docentes es por tal sentido que no hay un respeto mutuo, de igual manera en eventos que realiza la Institución no hay un compromiso por parte de los Docentes, a falta de liderazgo del Director de la Institución Educativa.

Así mismo los Docentes no respetan los horarios establecidos de igual manera no asisten a las reuniones convocadas por el Director. Además hay un conflicto entre los docentes, cabe resaltar que no hay una buena comunicación entre el Director, personal docente y los administrativos; de esta manera podemos evidenciar que el comportamiento de esta variable tiene una incidencia directa en la interacción pedagógica y consecuentemente en el rendimiento académico de los niños y niñas.

En el sistema Educativo, las interacciones que se producen son complejas debido a la intervención de una serie de variables; como por ejemplo, los diversos integrantes que las componen: directivos, Docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos, etc. Cabe señalar que en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquemarca - Cusco, la diversidad de actores y circunstancias que se señalan se observan conflictos y violencias verbales, de esa manera generan un inadecuado ambiente social.

En las Instituciones Educativas Secundarias del ámbito Regional, se debe poner en práctica las actitudes profesionales que coadyuven al mejor desarrollo de la Institución, ya que el Docente cumple un rol protagónico e importante en la construcción del Clima Institucional favorable, a partir de sus actitudes y comportamientos, teniendo en cuenta los principios educacionales.

Las buenas relaciones humanas, debe empezar por los directivos hasta el último servidor de las instituciones y este es un factor condicional del clima institucional, y por supuesto tiene incidencia directa en el rendimiento académico de los estudiantes.

Uno de los problemas que aqueja a los docentes desde siempre es la poca habilidad que tienen para enfrentar las discrepancias que existen y resolverlas de una manera coherente. Estas situaciones nos dan a entender una vez más que cuán importante es practicar los valores y adecuarse a diferentes ambientes sociales para así generar un acuerdo clima institucional.

## **1.2. Definición del problema de investigación**

¿Cómo es clima institucional en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquemarca- Cusco, durante el año académico 2013?

## **1.3. Limitación del problema de investigación**

Las limitaciones del trabajo de investigación por su propósito y el alcance que tiene es a los Docentes, Director, alumnos y personal administrativo de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquemarca, sin considerar a otros agentes de la educación que también configuran al clima institucional que son los padres de familia y las demás instituciones.

Asimismo, el resultado de este trabajo de investigación se limita al contexto de la Institución Educativa.

## **1.4. Delimitación del problema de investigación.**

El trabajo se delimita porque el presente estudio está dirigido a los docentes y al director de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquemarca - Cusco, respecto al clima institucional.

## **1.5. Justificación del problema**

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

Hoy en día el Clima Institucional favorable, juega un rol muy importante y trascendental en la marcha de todas las Instituciones Educativas; cabe señalar que en la mayoría de las instituciones educativas existen un clima institucional desfavorable lo cual dificulta el normal desarrollo de las actividades educativas en general; motivo por el cual nació la presente investigación.

El presente trabajo de investigación es importante porque tiene el propósito de diagnosticar y conocer mejor los factores que generan el clima institucional desfavorable, ya que tiene una incidencia directa en las interacciones pedagógicas a fin de que cavilen y tomen medidas correctivas que permitan superar las dificultades existentes en el clima institucional.

Los resultados finales del presente trabajo de investigación servirán como un indicador, guía para mejorar el Clima Institucional entre los agentes educativos para el progreso y el desarrollo adecuado de dicha institución.

Finalmente teniendo en cuenta este aspecto que es tan esencial, como el clima institucional, se podrá mejorar considerablemente el ambiente entre los agentes educativos. El ser humano como un ser social, tiende al mejoramiento de acciones para promover y conservar un status adecuado referente al Clima Institucional, de tal manera tendrá como producto un buen rendimiento académico en la institución educativa secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca.

## **1.6. Objetivos de la investigación**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar el clima institucional de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca – Cusco durante el año académico 2013.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

Identificar el nivel de comunicación existente en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca - Cusco.

Identificar el nivel de motivación existente en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquamarca - Cusco.

Identificar el nivel de confianza existente en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquamarca - Cusco.

Identificar el nivel de creatividad existente en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquamarca - Cusco.

Identificar el nivel de liderazgo existente en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquamarca - Cusco.

Identificar el nivel de participación existente en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquamarca - Cusco.

Identificar el nivel de planificación existente en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquamarca- Cusco.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

Revisada la bibliografía como antecedente al presente trabajo de investigación se tiene: La tesis: "Clima institucional y sus efectos en el cumplimiento de las actividades educativas de los docentes de la institución educativa Secundaria PERÚ BIRF de la ciudad de Azángaro", investigación de tipo descriptivo y diseño correlacional, que trabajó con una Población de 40 Docentes. La conclusión de la investigación es que el Clima Institucional influye en el desarrollo de las actividades educativas de grado moderado.

Finalmente como antecedente del trabajo de investigación se tiene la tesis titulada "La cultura y el clima institucional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología" Lima y concluye: que Es extraordinario ver y comprobar a través de este estudio, como la motivación de los trabajadores influye notablemente en el clima institucional; y por tanto se refleja en el servicio que se brinda al paciente; así mismo, apreciamos como una cultura debilitada por falta de interés de sus directivos y por la carencia de valores definidos e integradores se manifiestan oponiéndose en diferentes

oportunidades al cambio. Además se asevera que tan influyente es el estilo de liderazgo y la comunicación que se aplica, el no tener confianza en los miembros de la Institución, origina un resentimiento y malestar que definitivamente no aflora de manera directa, -pero si detiene los esfuerzos que en algún momento se puede realizar con la finalidad de desarrollo.

## **2.2. Sustento teórico**

### **2.2.1. Institución Educativa.**

La institución Educativa, como comunidad de aprendizaje es la primera y la principal instancia de Gestión del Sistema Educativo Descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio pueda ser pública o privada. La finalidad de la Institución Educativa es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión. Art. 66°- Ley General de Educación.

### **2.2.2. Clima institucional**

Es el ambiente generado en las instituciones educativas a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en las mismas. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones q tiene cada docente, directivos, estudiantes y padres de familia de las instituciones educativas y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de las instituciones educativas, así como crear condiciones de convivencia armoniosa y buscar el bien común.

El clima institucional es un ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de integración social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 1985).

El clima institucional es el resultado de las experiencias vividas en la institución, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura, en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología. Payne Pugh.

Un buen Clima o un mal Clima Institucional, tendrá consecuencias, para la Institución Educativa a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros de la Institución Educativa. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación en el puesto de trabajo, satisfacción, adaptación, innovación, y otros.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación en el puesto de trabajo, ausentismo, deserción, poca innovación, baja productividad, etc. Prentice H. y Escorihuela L. 1994:73.

### **2.2.3. Las relaciones interpersonales.**

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más persona (Olivero, L.2004) Y estas pueden ser constructivas y destructivas.

**CONSTRUCTIVAS.-** Porque siempre está presente el afecto y el amor.

**DESTRUCTIVAS.-** Por tener un sentido negativo y está presidido por tres actitudes y emociones destructivas: la indiferencia, la violencia y el odio.

#### **2.2.4. Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo puede considerarse al número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida. (Katzenbach y K. Smith 1998).

Es un conjunto de personas que comparten un propósito común, claramente conocido y por ello se necesitan mutuamente, alcanzando resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles.

(Hernan-2008).

#### **2.2.5. Entorno laboral.**

Es un conjunto de condiciones que caracterizan a una situación o circunstancia que rodean a la persona en su trabajo. (Gellerman-1997).

Es el conjunto de condiciones sociales y culturales como costumbres, leyes, lengua, religión, organización, política y economía, que influyen en la vida de un individuo, comunidad y organización. (Robbins-2010).

#### **2.2.6. Recursos humanos**

Es un conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de

acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial. (José Sequera 2009).

Los recursos humanos es el conjunto de personas de las que se dispone para alcanzar el objetivo de la institución o empresa. (Taylor-2002).

### **2.2.7. Desempeño laboral**

Está ligado a las características de cada persona, entre los cuales se pueden mencionar: las cualidades necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (citado en Queipo y Useche, 2002).

Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad (citado en Araujo y Guerra, 2007).

### **2.2.8. Cultura organizacional.**

Es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por los directivos. (Ernesto Iturralde 2007).

La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada Institución u Organización (Chiavenato, 1989 p. 464).

La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras (Robbins, 1999 p.595).

### **2.2.9. Planificación estratégica.**

Es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o Institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente, hacia la visión, siguiendo para ello- una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias (Kotler, 1990).

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (Koontz y Weihrich, 1994).

### **2.2.10. Factores influyentes y enfoques del Clima Institucional.**

- El ambiente físico
- Estructura institucional
- Ambiente social.

- Aspectos personales.
- Ambiente laboral.

**Enfoque estructuralista:** define al clima institucional como el conjunto de características permanentes que describen una Institución Educativa, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

**Enfoque subjetivo:** define el Clima como el concepto que los elementos de la comunidad Educativa institucional se forman en la Institución Educativa.

**Enfoque de síntesis:** este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el Clima desde el punto de **vista estructural y subjetivo a la vez**. Para este el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una Institución Educativa determinada.

El clima solo puede ser percibido, apreciado, valorado; no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real de relaciones que afecta todo lo que ocurre dentro de la Institución Educativa.

Los directivos, deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la Institución Educativa y como tal deben valorarlo.

Dentro de la Institución Educativa el Clima está integrado por una serie de elementos y factores que condicionan el tipo de ambiente en el

que laboran los docentes, y los demás elementos de la comunidad Educativa estos son: El aspecto individual de los docentes en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el Docente en la-Institución Educativa son:

- Los grupos dentro de la Institución Educativa, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.

Los procesos institucionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Las características individuales de un docente actúan como un filtro a través del cual los objetivos de la Institución Educativa y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la Institución Educativa.

### **2.2.11. Repercusión del Clima Institucional.**

Toda Institución Educativa tiene un "Clima" que repercute en la práctica; en su desempeño Institucional "el buen Clima Institucional coadyuva al logro de los objetivos; el mal Clima lo entorpece. Con esta premisa se ofrece algunas técnicas y experiencias para resolver los incómodos conflictos que con frecuencia ocurren en la Institución Educativa, Secundaria de la ciudad de Puno.

Por tanto, el Clima Institucional es el desenvolvimiento funcional de una Institución, buscando- la satisfacción plena de los usuarios.

Clima Institucional, es un vínculo o un obstáculo para el buen o mal desempeño de la Institución Educativa en su conjunto. Además determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los docentes y directivos se forman de las Instituciones Educativas a la que pertenecen y que influye directamente en el desempeño de la Institución Educativa" (Chiavenato: 1989: 32).

En síntesis, el clima institucional es determinante en la forma que toma una institución educativa, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la Institución Educativa.

En una institución educativa podemos encontrar diversos valores de climas institucionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado, estos niveles son los siguientes:

- a) Muy buena
- b) Buena
- e) Regular
- d) Mala

#### **2.2.12. Comunicación.**

Las comunicaciones internas en una institución promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde

cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Esa información se convierte en vital para los integrantes de la Institución, al proporcionarles datos con sentido. (KrepsGrari 1995)

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su institución y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

### **2.2.13. Motivación.**

La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Factores que hacen que las poblaciones o las personas actúen en cierta forma. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. (Maslow 1999)

Se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque. En general, la motivación se refiere al

esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

#### **2.2.14. Confianza.**

La confianza es conceptuada sobre la base de las creencias, expectativas o sentimientos, que están profundamente arraigados en la personalidad; indican que la confianza tiene sus orígenes en la parte individual de cada persona ya que su enfoque está basado en las diferencias. (Bigley y Pearce, 1998).

En una Institución la confianza que genera el administrador o director hacia los trabajadores es primordial, ya que esto ayuda a que la empresa encamine de la mejor forma posible.

#### **2.2.15. Creatividad.**

La creatividad como un resolver problemas, puesto que son situaciones que reclaman del individuo un pensamiento creativo: trabaja con las informaciones que posee, aplica experiencias anteriores y las combina con estructuras nuevas que puedan solucionar el problema (Arnold - 1964).

La creatividad es un proceso de configuración de ideas o hipótesis, de comprobación de esas ideas y de la comunicación de los resultados. Ello implica que el resultado es algo nuevo, algo que con anterioridad no se había visto. Esto incluye pensamiento aventurero, inventiva, descubrimiento, curiosidad, imaginación (Torrance -1962).

### **2.2.16. Sinceridad.**

La sinceridad es el hábito de manifestar la verdad, de modo que lo que uno expresa coincida con lo que realmente piensa y vive. Y si se trata de una institución el jefe o el líder si desea que la administración marche de manera correcta debe tratar de ser sincero con sus subordinados de tal forma que no tenga mayores inconvenientes en la institución.

La sinceridad se podría decir que es donde uno "Manifiesta, si es conveniente, a la persona idónea y en el momento adecuado, lo que ha hecho, lo que ha visto, lo que piensa, lo que siente, etcétera, con claridad, respeto a la situación personal o a la de los demás." (Aristóteles 1987).

### **2.2.17. Liderazgo.**

El liderazgo es como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales. Si, el liderazgo es la cualidad o capacidad de influir y dirigir para lograr objetivos, se hace necesario, para la supervivencia de cualquier institución u organización. Pues, cualquier institución puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Muchas instituciones que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido debido a una dirección dinámica.

El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o

varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales (Hugo Landolfi 1997).

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

#### **2.2.18. Participación.**

La participación implica un proceso mutuo de transformación en la medida en que la persona al mismo tiempo que transforma, se ve transformada por la realidad o hecho en el que participa, por su parte en el ámbito de la comunidad la participación también implica y abarca espacios y estructuras que van desde los espacios de encuentro informales hasta los plenamente constituidos y legalizados (Moreno 2004, p.125).

La participación es una acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la

planificación, la actuación y la evaluación de la actividad que se desarrolla en el Centro y en el aula. La participación no es sólo un proceso de carácter técnico, sino que tiene que ver con un compromiso social arraigado en valores públicos y no sólo en intereses privados (Santos Guerra 1997).

### **2.2.19. Planificación.**

Cabe resaltar que la Planificación conduce a seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones: esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas (Koontz y Weihrich, 1998).

El proceso de planificación es la primera etapa de la administración, ya que en ella se determina los fines y objetivos a alcanzar en un determinado plazo establecido. En toda institución se tiene que hacer una buena planificación de los recursos que existen.

### **2.3. Glosario de términos básicos.**

**Clima Institucional.-** Es el ambiente generado en una Institución Educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros. Este ambiente tiene que ver con: la Comunicación, Conflicto, Interacción Pedagógica, Liderazgo, Motivación hasta toma de decisiones que se planifican, y las actitudes, creencias, valores, motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno y padres de familia de la Institución Educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales a través de la comunicación.

**Toma de decisiones.-** La toma de decisiones es valorada como una de las actividades más crítica que enfrenta el Director ya que sus decisiones giran alrededor de las principales funciones que se espera desempeñar como líder entre otras; definición de objetivos, determinación de medios para alcanzar los fines, defensa de la organización de ataques externos solución de conflictos internos. En este sentido se define la toma de decisiones con un proceso que involucra las presiones inmediatas de quien decide, el análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda de soluciones alternativas y la consideración de la consecuencia de estas soluciones.

**Problema.-** Un problema es una cuestión o punto discutible que requiere de una solución, es una situación en la que las cosas que tenemos son diferentes de las que deseamos, es un asunto o una cuestión que requiere de una solución.

**Dirección.-** Consiste en conseguir los objetivos de la institución o empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión, control, integración de personal.

**Compromiso..** El compromiso es una acción, promesa, declaración entrega, identificación o decisión muy visible, hecha por una persona o trabajador hacia la institución o empresa.

**Reconocimiento.-** El reconocimiento, es el valor de ser justo con otros y con nosotros mismos para atribuirle los logros y fallas que se merece

**Relaciones.**-Es la percepción por parte de los miembros de la Institución cuando hay un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones interpersonales.

**Jerarquía.**- Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro de tipo que se nos ocurra.

**Estrategia.**- Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una institución para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento institucional.

**Autoestima.**- Es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter.

**Personalidad.**- Es el conjunto de características físicas, genéticas y sociales que reúne un individuo, y que lo hacen diferente y único respecto del resto de los individuos es el patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos y repertorio conductual que caracteriza a una persona y que tiene una cierta persistencia y estabilidad a lo largo de su vida.

**Cooperación.**- Es el sentimiento de los miembros de la institución sobre la existencia del apoyo mutuo por parte de los directivos, y de los empleados.

**Conflicto.**-La organización de las Institución Educativa, desarrollan el proceso educativo en el que, surgen desacuerdos de manera inevitable. Cuando usamos el término conflicto, nos referimos a las diferencias incompatibles percibidas que originan alguna forma de interferencia u oposición. El hecho de que las diferencias sean reales o relevantes. Si los integrantes de un grupo perciben que existen diferencias, entonces hay un conflicto.

#### Causas del conflicto

- conflictos por las responsabilidades
- inequidad en la administración de las recompensas
- problemas de comunicación verticalista
- problemas en las líneas de autoridad
- burocracia en la reglas
- incompetencia
- falta de condiciones de trabajo adecuadas
- falta de trato adecuado
- falta de motivadores
- exceso de estresares

#### 2.4. Hipótesis

El clima institucional que prevalece en el marco de la comunicación, motivación, confianza, creatividad, liderazgo, participación y planificación en la institución educativa secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca durante el año académico 2013,.

**2.5. Sistema de variables.**

Operacionalización de variables (variables dimensionales, indicadores, valoración y escala o categorías)

VARIABLE	DIMENCIONES	INDICADORES	ESCALA
CLIMA INTITUCIONAL	COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación entre director y docentes</li> <li>• Comunicación entre docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy buena 17-20</li> <li>• Buena 14-16</li> <li>• Regular 11-13</li> <li>• Deficiente 00-10</li> </ul>
	MOTIVACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación del director hacia el docente</li> <li>• Motivación entre docentes de la institución educativa</li> </ul>	
	CONFIANZA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de sinceridad entre director y docentes</li> <li>• Grado de confianza entre los docentes</li> </ul>	
	CREATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la capacidad innovadora del director</li> </ul>	
	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la capacidad innovadora de los docentes</li> <li>• Nivel de liderazgo del director</li> </ul>	
	PARTICIPACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los docentes en las decisiones institucionales</li> </ul>	
	PLANIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de las actividades educativas del director</li> <li>• Planificación del trabajo pedagógico entre los docentes</li> </ul>	

## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Diseño metodológico de la investigación.

##### 3.1.1. Tipo y diseño de investigación.

###### A) Tipo de investigación

El enfoque de investigación fue cuantitativo y el tipo al cual pertenece el trabajo de investigación que se realizó es no experimental o descriptivo.

###### B) Diseño de investigación

El Diseño de investigación que se empleó fue el descriptivo simple o de diagnóstico de una sola variable.

#### 3.2. Población y muestra de investigación.

##### 3.2.1. Población y muestra.

La población y muestra que se consideró en el presente trabajo de investigación estuvo constituida por la totalidad de docentes, el director y el personal administrativo de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca, cuya población y muestra se ilustran a continuación, en razón de que se pretenden

identificar el clima institucional entre los docentes y el director de la Institución Educativa.

**Tabla 1**

Población de docentes y director de la I.E. Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca.

CARGO	NIVEL MAGISTERIAL	NOMBRADOS	TOTAL
DIRECTOR	1	01	01
PERSONAL DOCENTE	1	10	10
TOTAL		11	11

### 3.3. Ubicación y descripción de la población.

La población de estudio se constituyó por los docentes y director de La Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca - Cusco, en la cual cuenta con 5 grados, cada uno con una sección. Dicha Institución es estatal y se encuentra en una zona rural en donde concurren niños y niñas de todas las condiciones socioeconómicas.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el presente trabajo, se utilizó las siguientes técnicas:

#### 3.4.1. Técnicas

La técnica que se utilizó en la presente investigación fue la encuesta, esta técnica nos permitió recoger la información sobre el clima institucional que existe en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca - Cusco.

### 3.4.2. Instrumentos

Se aplicó el cuestionario para recopilar la información necesaria.

### 3.5. Plan de recolección de datos.

La secuencia formulada para recolección de datos fue lo siguiente:

**PRIMERO.-** Se solicitó a la dirección de la Institución Educativa Colquamarca - Cusco Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquamarca - Cusco., el permiso correspondiente para realizar la investigación.

**SEGUNDO.-** Se coordinó con el director y docentes de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquamarca - Cusco, para recoger la información necesaria y cumplir con los objetivos de la investigación.

**TERCERO.** Se aplicó los instrumentos para recoger los datos requeridos.

### 3.6. Plan de tratamiento de datos.

Se trató y sistematizó la información del presente trabajo de investigación utilizando lo siguiente:

- a. Se ordenó y se clasificó los datos obtenidos.
- b. Se creó una base de datos.
- c. Se elaboró cuadros estadísticos.
- d. Se expresó en gráficos estadísticos.
- e. Se analizó e interpretó los resultados.

Así mismo los datos se recolectaron a través de los instrumentos que se adjuntan en el anexo y el procesamiento se realizó mediante cuadros de distribución porcentual gráficos correspondientes.

### **3.7. Diseño estadístico para probar la hipótesis.**

En el presente trabajo de investigación se aplicó el diseño estadístico de la media aritmética, moda, mediana, cuadros estadísticos.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo da conocer los resultados obtenidos de la investigación titulada: "Clima Institucional en la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca-Cusco en el año 2012 de acuerdo a la encuesta aplicada a los profesores, el cual está estructurado de acuerdo a los objetivos planteados, considerando las dimensiones e indicadores de la variable única que viene hacer el clima institucional en la que se considera aspectos como la comunicación, motivación, confianza, creatividad, liderazgo, participación y planificación. La investigación es de tipo descriptivo cuyo diseño es el descriptivo simple por lo que, en los resultados se considera el statu qua del Clima laboral entre docentes y autoridades educativas de la Institución Educativa.

La investigación está estructurada en 07' aspectos fundamentales como comunicación, motivación, confianza, creatividad, liderazgo, participación y planificación que son aspectos muy importantes para desarrollar un Clima Institucional adecuado que se reflejará en el desarrollo de la calidad de la educación en el ámbito Institucional, administrativo y pedagógico.

**4.1. Resultados del nivel de comunicación que existe en el clima institucional de la secundaria I.E N° 56259 de Huascja del distrito de Colquamarca–Cusco**

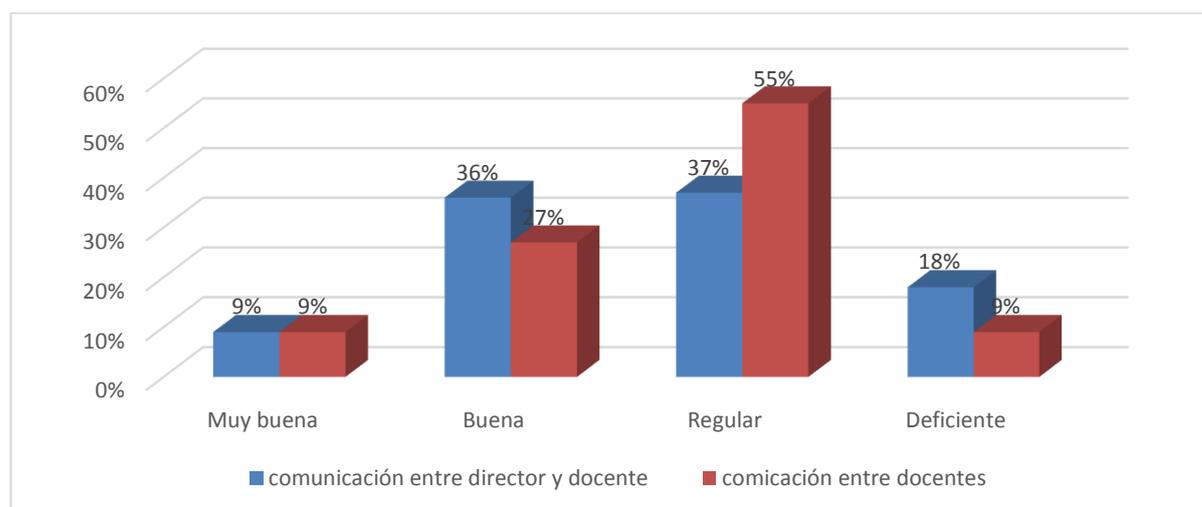
**Tabla 2**

Distribución de los resultados obtenidos del nivel de comunicación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	COMUNICACION			
	Comunicación entre director y docentes		Comunicación entre docentes	
	fi	%	fi	%
Muy buena	01	09%	01	09%
Buena	04	36%	03	27%
Regular	04	37%	05	55%
Deficiente	02	18%	02	09%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los profesores de la I.E.S. N° 56259

**Elaborado:** Por el investigador.



**Figura N° 1:** Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de comunicación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

**Fuente:** tabla 2

## INTERPRETACIÓN

En la tabla 2 y figura 1, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores sobre el Clima institucional en cuando a la dimensión comunicación de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascia del Distrito de Coiquemarca - Cusco, se aprecia los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores donde se denota lo siguiente:

**Comunicación entre director y docentes;** en el siguiente indicador se pudo encontrar solo a un profesor en la categoría de muy buena que representa el 9%.1, en buena se encontró a 4 profesores lo que significa el 36%, en regular se ubicó a 4 profesores lo que denota el 36% y en deficiente se encontró a 2 profesores lo que representa el 18%; los resultados dan conocer que la mayoría de los profesores se encuentran en las categorías de buena y regular lo que significa que el director regularmente promueven la comunicación hacia los profesores, lo que denota que es débil la integración y la convivencia en el marco del Clima Organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

**Comunicación entre docentes;** se encontró en la escala de calificación de muy buena a un solo profesor lo que significa el 9%, en buena se halló a 3 profesores lo que denota el 27%, en regular se ubicó a 6 profesores lo que implica el 55% y en deficiente solo se encontró a un profesor el cual significa el 9%; los resultados demuestran que los profesores regularmente se comunican entre sí no practicando continuamente las relaciones interpersonales que juega un papel importante en la organización e Instituciones.

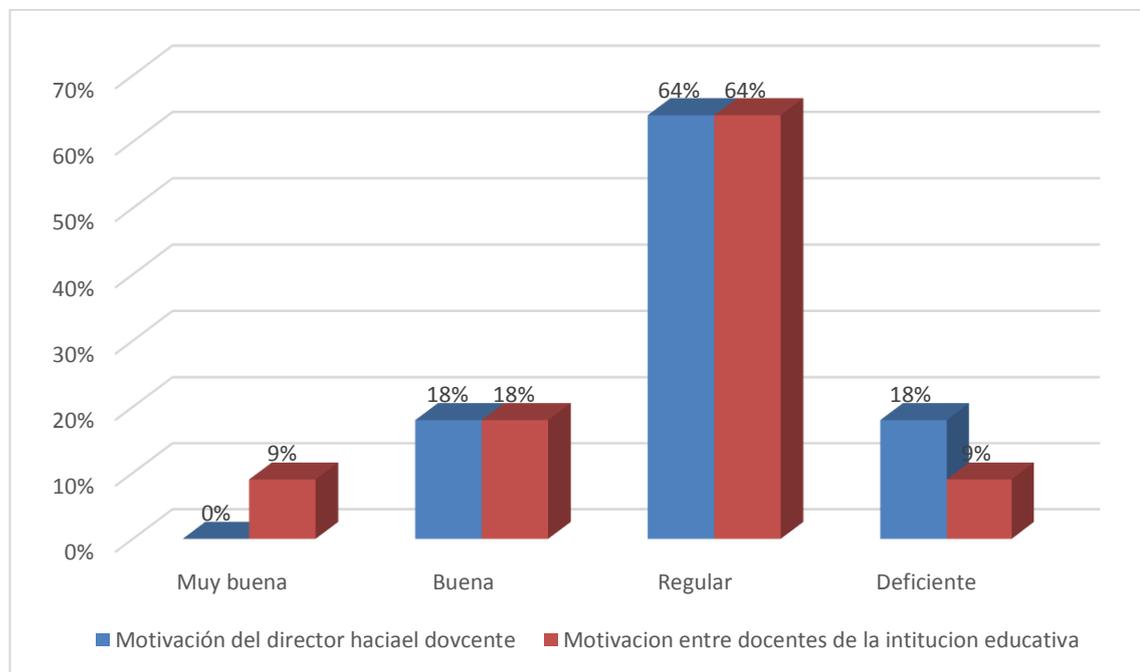
**4.2. Resultados del nivel de motivación que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de huascja del distrito de colquemarca.**

**Tabla 3**

Distribución de los resultados obtenido del nivel de motivación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	MOTIVACIÓN			
	Motivación del director hacia el docente		Motivación entre docentes de la institución educativa	
	fi	%	fi	%
Muy buena	00	00%	01	09%
Buena	02	18%	02	18%
Regular	07	64%	07	64%
Deficiente	02	18%	01	09%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los profesores de la I.E.A.S. N° 56259



**Figura 2:** Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de motivación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

**Fuente:** tabla 3

## INTERPRETACION

En la tabla 3 y figura 2, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores sobre el clima institucional en cuando a la dimensión motivación de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del Distrito de Colquemarca, se aprecia los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores donde se denota lo siguiente: **Motivación del director hacia el docente** no se encontró a ningún docente en la escala de calificación de muy buena, en buena se encontró a 2 profesores lo que significa el 18%, en regular se ubicó a 7 profesores lo que denota el 64% y en deficiente se encontró a 2 profesores lo que representa el 18%, el resultado denota que la motivación del director hacia el docente es regular ya que la motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un director de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos educativos.

**Motivación entre docentes de la Institución Educativa;** se halló a solo un docente en la escala de calificación de muy buena que representa el 9%, en buena se halló a 2 profesores lo que denota el 18%, en regular se ubicó a 7 profesores lo que implica el 64% y en deficiente solo se encontró a un profesor el cual significa el 9%; los resultados muestran que la motivación entre docentes es regular porque al no existir una buena relación entre docentes los objetivos de la Institución Educativa no se cumplen plenamente, lo que conlleva a que la calidad educativa no se buena.

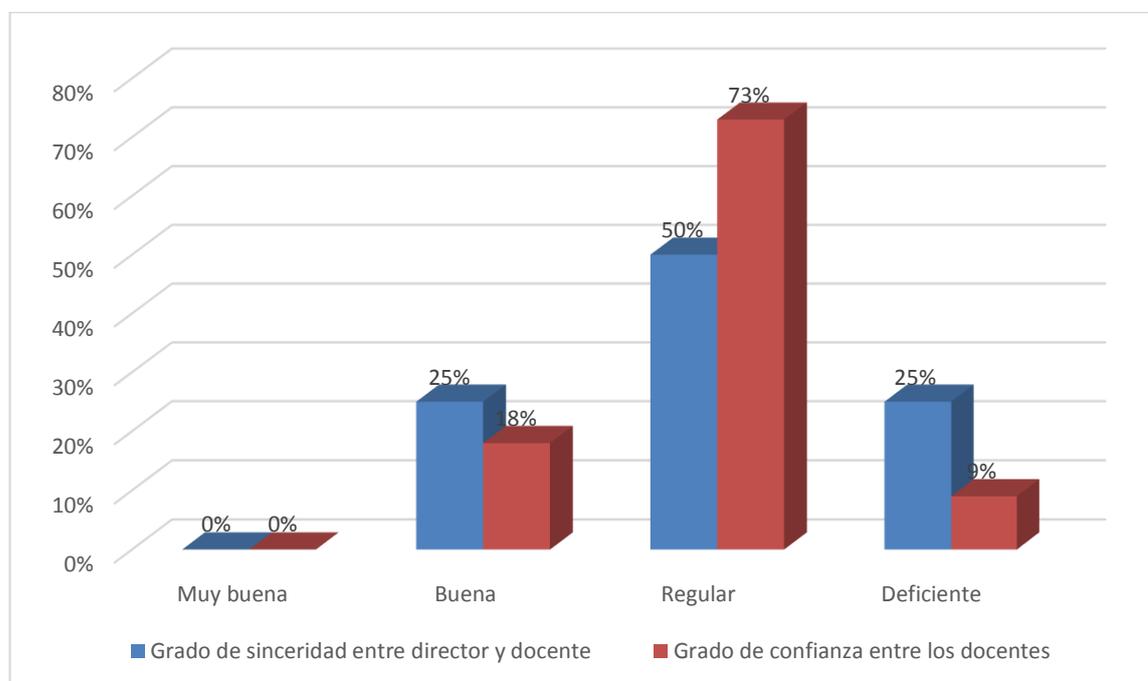
**4.3. Resultados del nivel de confianza que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca**

**Tabla 4**

Distribución de los resultados obtenidos del nivel de confianza de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	CONFIANZA			
	Grado de sinceridad entre director y docentes		Grado de confianza entre los docentes	
	Fi	%	Fi	%
Muy buena	00	00%	00	00%
Buena	03	25%	03	18%
Regular	05	50%	07	73%
Deficiente	03	25%	01	09%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los profesores de la I.E.A.S. N° 56259



**Figura N° 3:** Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de confianza de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

**Fuente:** tabla 4

## INTERPRETACIÓN

En tabla 4 y figura 3, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores sobre el Clima Institucional en cuando a la dimensión confianza de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquernarca- Cusco, se aprecia los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores donde se denota lo siguiente:

Grado de sinceridad entre director y docentes, en este indicador no se halló a según profesor en la escala de calificación de muy buena, en buena se ubicó a 2 profesores lo que significa el 18%, en regular se encontró a 6 profesores lo que significa el 55% y en deficiente se encontró a 3 profesores lo que representa el 27% estos resultados dan conocer que la mayoría de los profesores se encuentran en la categoría de regular lo que significa que el grado de sinceridad entre el director y los profesores es regular puesto que en una Institución la confianza que genera el director hacia los trabajadores es primordial, ya que esto ayuda a que los objetivos de la Institución Educativa se encamine de la mejor forma posible.

Grado de confianza entre los docentes, aquí no se encontró a ningún docente en la escala de calificación de muy buena, en buena se halló a 2 profesores lo que denota el 18%, en regular se ubicó a 8 profesores lo que implica el 73% y en deficiente solo se encontró a un profesor el cual representa el 9%; los resultados manifiestan que entre los profesores regularmente existe confianza por el miramiento que existe entre ellos, principalmente por la condición laboral, lo que debilitará el cumplimiento de los objetivos educacionales.

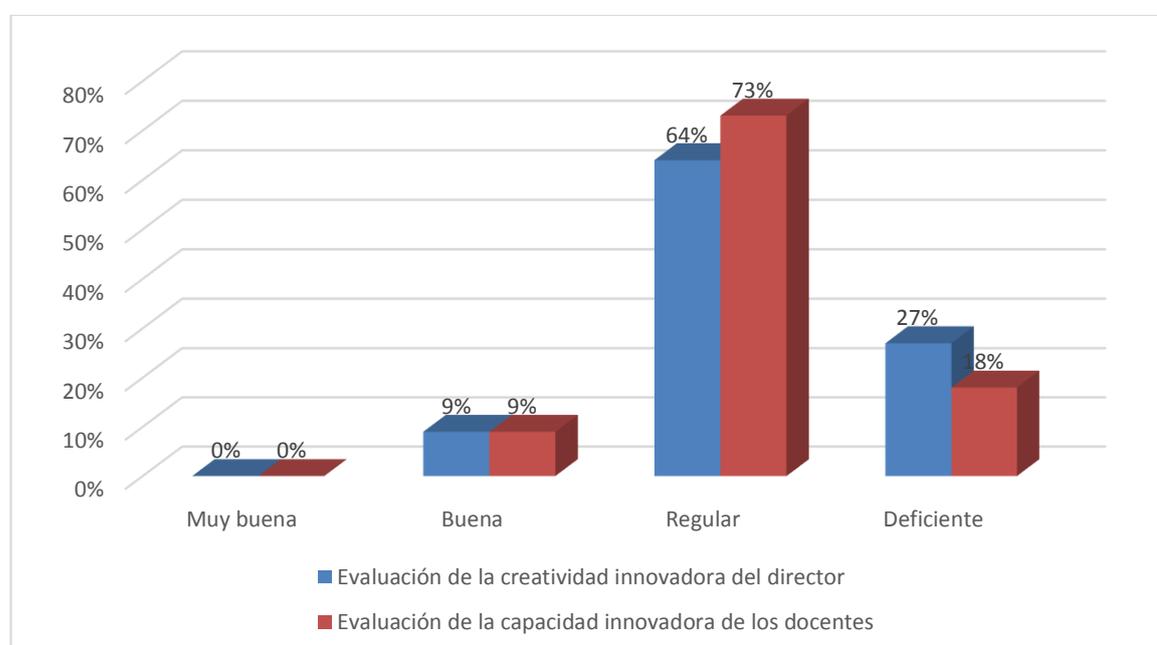
**4.4. Resultados del nivel de creatividad que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca- Cusco**

**Tabla 5**

Distribución de los resultados obtenidos del nivel de creatividad de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	CREATIVIDAD			
	Evaluación de la creatividad innovadora del director		Evaluación de la capacidad innovadora de los docentes	
	fi	%	fi	%
Muy buena	00	00%	00	00%
Buena	01	09%	01	09%
Regular	07	64%	08	73%
Deficiente	03	27%	02	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los profesores de la I.E.A.S. N° 56259



**Figura 4:** Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de creatividad de los profesores de la I.E.A.S N° 56259.

**Fuente:** tabla 5

## .INTERPRETACION

En la tabla 5 y figura 4, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores sobre el Clima Institucional en cuando a la dimensión creatividad de los docentes de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca-Cusco, se aprecia los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores donde se denota lo siguiente: Evaluación de la capacidad innovadora del director, no se pudo encontrar a ningún docente en la escala de calificación de muy buena, en buena se encontró a solo un profesor lo que significa el 9%, en regular se ubicó a 7 profesores lo que denota el 64% y en deficiente se encontró a 3 profesores lo que representa el 27%, estos resultados señalan que el director regularmente innova ya no posee la capacidad creativa de resolver los problemas que enfrenta la institución educativa de manera adecuada, puesto que no trabaja con las informaciones que posee, ni aplica experiencias anteriores lo que conlleva a no combinar estructuras nuevas que puedan solucionar el problema.

Evaluación de la capacidad innovadora de los docentes, en este indicador no se encontró a ningún profesor en la escala de calificación de muy buena, en buena se ubicó a un solo profesor el cual denota el 9%, en regular se ubicó a 8 profesores lo que implica el 73% y en deficiente se encontró a 2 profesores lo que significa el 18%, los resultados indican que los docentes poseen una capacidad innovadora regular puesto que al no existir una comunicación adecuada, desconfianza entre ellos y la motivación es débil de director a docentes, los profesores se ven limitados para innovar y crear nuevas formas de solucionar los problemas de la Institución Educativa.

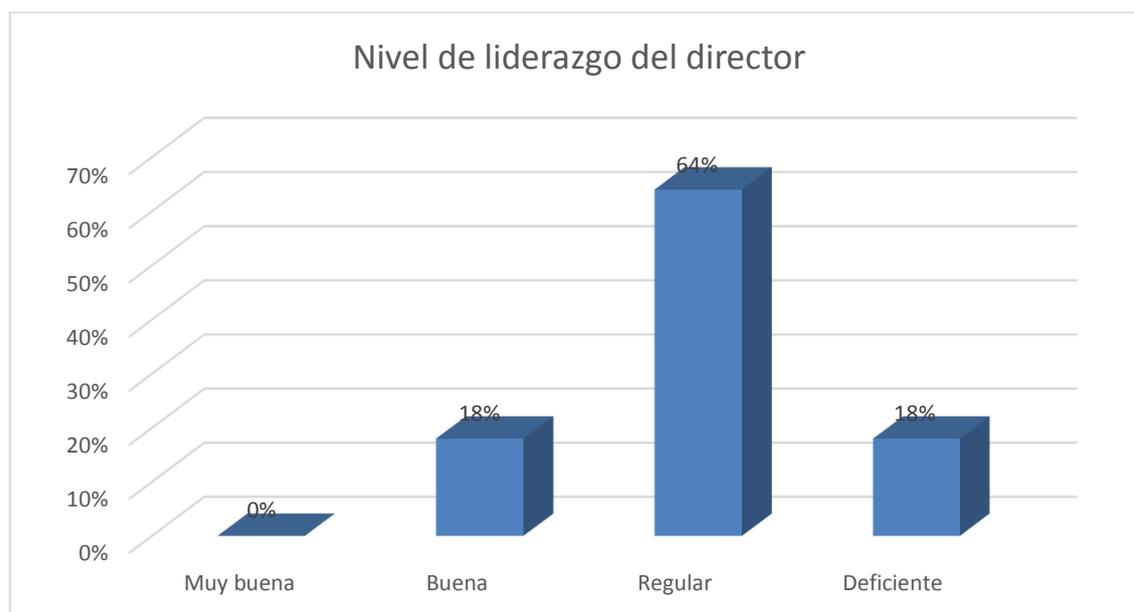
**4.5. Resultados del nivel de liderazgo que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca-Cusco**

**Tabla 6**

Distribución de los resultados obtenidos del nivel de liderazgo de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	LIDERAZGO	
	Nivel de liderazgo del director	
	fi	%
Muy buena	00	00%
Buena	02	18%
Regular	07	64%
Deficiente	02	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los profesores de la I.E.A.S. N° 56259



**Figura 5:** Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de liderazgo de los profesores de la LE.A.S, N° 56259.

**Fuente:** tabla 6

## INTERPRETACIÓN

En la tabla 6 y figura 5, de acuerdo a la cuestionario aplicado a los profesores sobre el Clima institucional en cuando a la dimensión nivel de liderazgo del director de la institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquernarca-Cusco, se aprecia los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores donde se denota lo siguiente:

Nivel de liderazgo del director, en el que no se encontró a ningún docente en la escala de calificación de muy buena, en buena se ubicó a 2 profesores lo que denota el 18%, en regular se ubicó a 7 profesores lo que implica el 64% y en deficiente se encontró a 2 profesores el cual significa el 18%; los resultados expresan que el nivel de liderazgo que muestra el director es regular según los docentes, puesto que el director posee la capacidad limitada para influir en los profesores para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de los objetivos educacionales. Ya que para ser líder se hace necesario conocer a las personas, saber inspirar, es optimista, es congruente, es comunicativo, es creativo, busca siempre resultados, etc. Además practica los fundamentos básicos de la administración educativa como tener una planeación, organización, dirección y control adecuados.

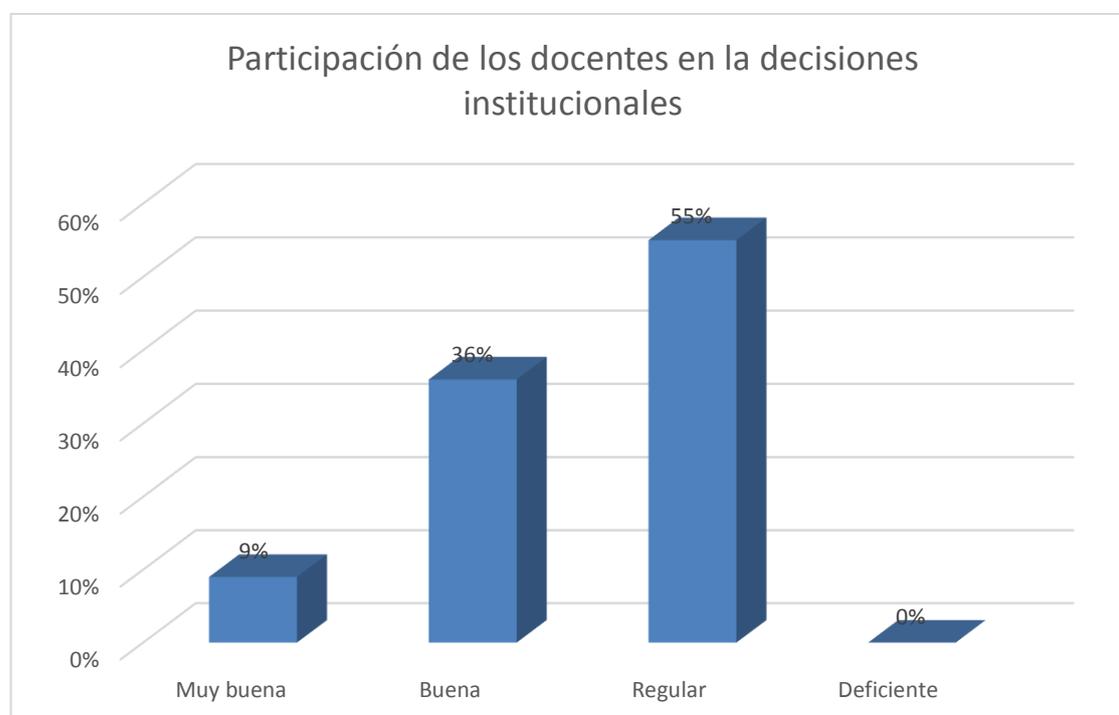
**4.6. Resultados del nivel de participación que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca – Cusco**

**Tabla 7**

Distribución de los resultados obtenidos del nivel de participación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	PARTICIPACIÓN	
	Participación de los docentes en las decisiones institucionales	
	fi	%
Muy buena	01	09%
Buena	04	36%
Regular	06	55%
Deficiente	00	00%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los profesores de la I.E.A.S. N° 56259



**Figura 6:** Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de participación de los profesores de la I.E.A.S, N° 56259.

**Fuente:** tabla 7

## INTERPRETACIÓN

En la tabla 7 y figura 6, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores sobre el Clima Institucional en cuando a la dimensión nivel de participación en la institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca - Cusco, se aprecia los resultados obtenidos de acuerdo al indicador, donde se denota lo siguiente:

participación de los docentes en las decisiones Institucionales, se encontró en la escala de calificación de muy buena a un solo profesor lo que significa el 9% en buena se halló a 4 profesores lo que denota el 36%, en regular se ubicó a 6 profesores lo que implica el 55% y en deficiente no se encontró a ningún docente; los resultados demuestran que los docentes regularmente participan en las decisiones de la institución educativa puesto que la participación es una acción social que consiste en intervenir activamente en las decisiones y acciones relacionadas con la planificación, organización, y la evaluación de las actividades que se desarrolla en la Institución Educativa, y al no poseer los docentes un conocimiento básico de los fundamentos de la administración educativa y la gerencia su participación en decisiones de la institución educativa se ve limitada, por tanto su participación es regular.

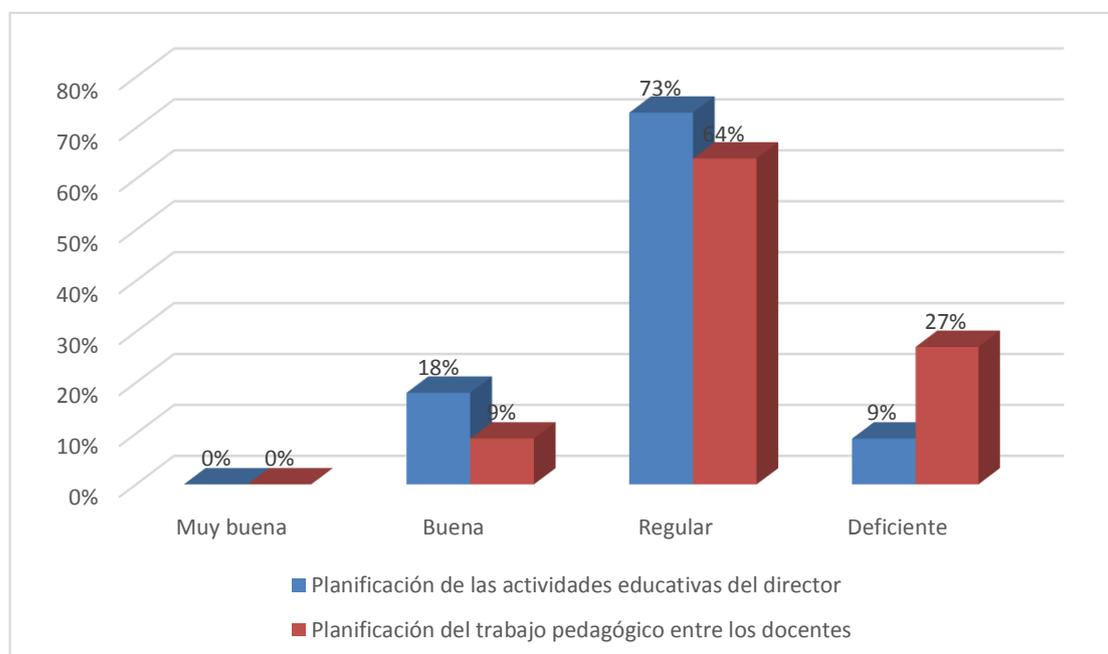
**4.7. Resultados del nivel de planificación que existe en el clima institucional de la I.E.A.S. N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca - Cusco**

**Tabla 8**

Distribución de los resultados obtenidos del nivel de planificación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

ESCALA DE CALIFICACIÓN	PLANIFICACIÓN			
	Planificación de las actividades educativas del director		Planificación del trabajo pedagógico entre los docentes	
	fi	%	fi	%
Muy buena	00	00%	00	00%
Buena	02	18%	01	09%
Regular	08	73%	07	64%
Deficiente	01	09%	03	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los profesores de la 1.E.A.S.N° 56259



**Figura 7:** Distribución porcentual de los resultados obtenidos del nivel de planificación de los profesores de la I.E.A.S. N° 56259.

**Fuente:** tabla 8

## INTERPRETACION

En la tabla 8 y figura 7, de acuerdo al cuestionario aplicado a los profesores sobre el clima institucional en cuanto a la dimensión nivel de planificación de la institución educativa secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca – Cusco, se aprecia los resultados obtenidos de acuerdo a los indicadores donde se denota lo siguiente:

Planificación de las actividades educativas del director, en el siguiente indicador no se encontró a ningún docente en la escala de calificación de muy buena, en cuanto a la valoración de buena se encontró a 2 profesores lo que significa el 18%, en regular se ubicó a 8 profesores lo que denota el 73% y en deficiente se encontró solo a un docente lo que representa el 9%; los resultados muestra que el director regularmente planifica las actividades educativas que se tiene que realizan durante el año académico en el que se tiene que seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones para alcanzarlos en un determinado plazo establecido.

Planificación del trabajo pedagógico entre los docentes, aquí no se ubicó a ningún docente en la escala de calificación de muy buena, en buena se halló solo a un profesor lo que denota el 9%, en regular se ubicó a 7 profesores lo que implica el 64% y en deficiente se encontró a 3 profesores el cual significa el 27%; los resultados indican que la plantificación del trabajo pedagógico entre los docentes es regular lo que significa que los docentes tienen ciertas limitaciones en cuanto a la elaboración de sus documentos pedagógicos como la elaboración de la carpeta pedagógica.

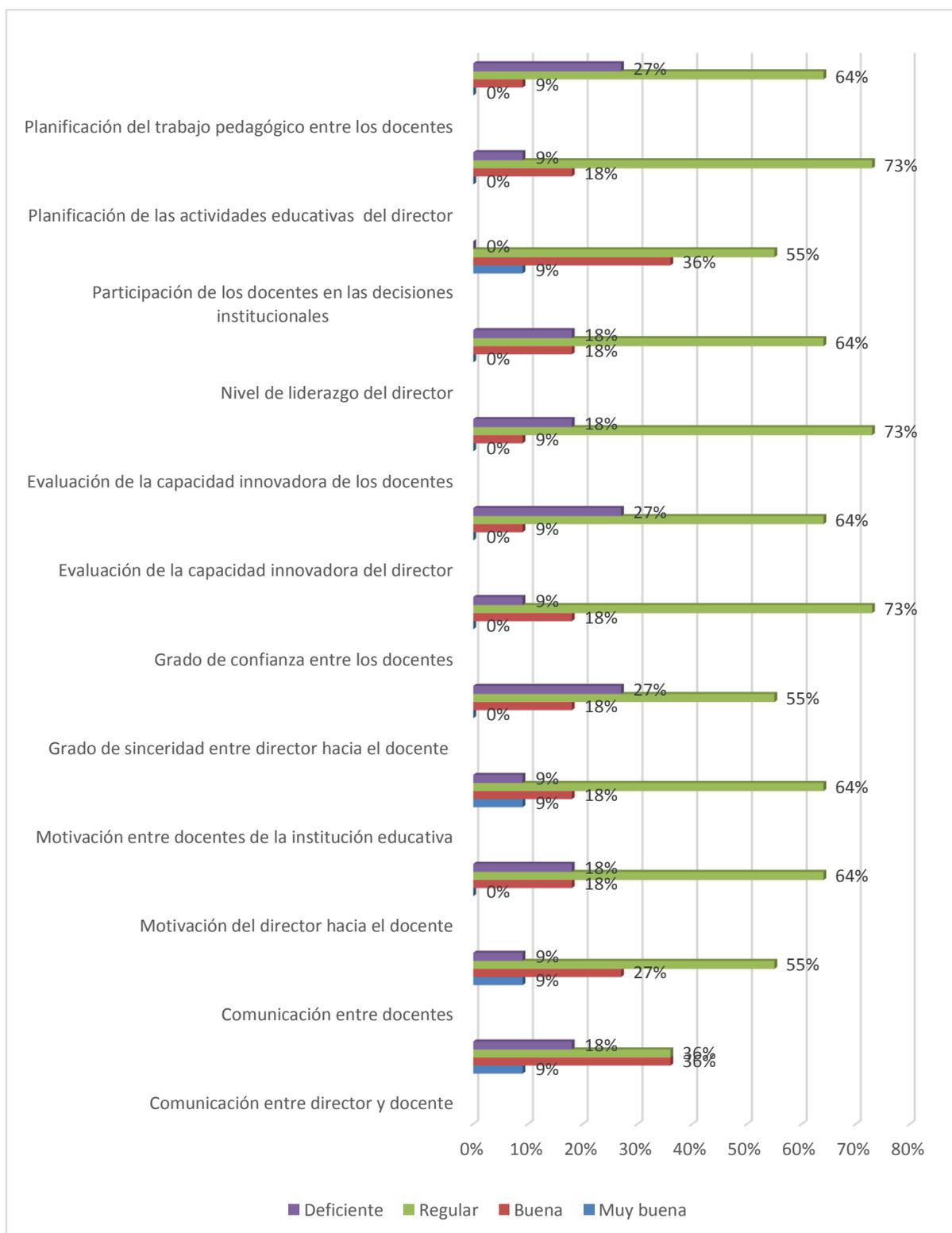
**4.8. Resultados promedio de las dimensiones del clima institucional de la I.E.A.S. Nº 56259 de Huascja del distrito de Colquemarca - Cusco**

**Tabla 9**  
Distribución del resultado promedio del clima institucional de los profesores de la I.E.A.S. Nº.56259

Dimensiones	INDICADORES	ESCALA DE CALIFICACIÓN								TOTAL	
		Muy buena		Buena		Regular		Deficiente		fi	%
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%		
Comunicación	Comunicación entre director y docente	01	09%	04	36%	04	36%	02	18%	11	100%
	Comunicación entre docentes	01	09%	03	27%	06	55%	01	09%	11	100%
Motivación	Motivación del director hacia el docente	00	00%	02	18%	07	64%	02	18%	11	100%
	Motivación entre docentes de la institución educativa	01	09%	02	18%	07	64%	01	09%	11	100%
Confianza	Grado de sinceridad entre director hacia el docente	00	00%	02	18%	06	55%	03	27%	11	100%
	Grado de confianza entre los docentes	00	00%	02	18%	08	73%	01	09%	11	100%
Creatividad	Evaluación de la capacidad innovadora del director	00	00%	01	09%	07	64%	03	27%	11	100%
	Evaluación de la capacidad innovadora de los docentes	00	00%	01	09%	08	73%	02	18%	11	100%
Liderazgo	Nivel de liderazgo del director	00	00%	02	18%	07	64%	02	18%	11	100%
Participación	Participación de los docentes en las decisiones institucionales	01	09%	04	36%	06	55%	00	00%	11	100%
Planificación	Planificación de las actividades educativas del director	00	00%	02	18%	08	73%	01	09%	11	100%
	Planificación del trabajo pedagógico entre los docentes	00	00%	01	09%	07	64%	03	27%	11	100%
<b>PROMEDIO - TOTAL</b>		<b>00</b>	<b>00%</b>	<b>02</b>	<b>18%</b>	<b>07</b>	<b>64%</b>	<b>02</b>	<b>18%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Tabla 2 al 8

**Elaborado:** Por el investigador.



**Figura 8:** Distribución del resultado porcentual promedio del clima institucional de los profesores de la I.E.A.S. N°.56259

**Fuente:** tabla 9

## INTERPRETACIÓN

En la tabla 9 y figura 8, se da conocer el resultado promedio total de todas las dimensiones del Clima institucional que existe entre el director y los docentes de la Institución Educativa Secundaria N° 56259 de Huascja del distrito de Cotquemarca - Cusco, en la que se aprecia que en la escala de calificación de muy buena no se encontró a ningún docente, en buena se ubicó a 2 profesores lo que denota el 18%, en regular se ubicó a 7 profesores lo que implica 64% y en deficiente se halló a 2 profesores el cual significa el 18%, estos resultados demuestran que entre el director y los profesores el clima institucional es regular porque el ambiente generado en la Institución Educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros no es la más adecuada ya que este ambiente tiene que ver con la comunicación, la motivación, la confianza, la motivación, el liderazgo, la participación, la planificación y llegar hasta la toma de decisiones.

Considerando que el clima institucional es un ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de integración social y en la estructura organizacional, es fundamental la participación del triángulo educativo como el director-profesor y padres de familia, los cuales velaran los intereses de las institución educativas y el aprendizaje de los educandos.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados a los docentes denotan que el 64% de los profesores poseen una actitud regular frente a los factores que generan el clima institucional puesto que su incidencia directa es de vital importancia en las interacciones pedagógicas. (Cuadro N° 9)

**SEGUNDA:** En la dimensión de comunicación los docentes se ubican en la escala de calificación regular y buena con el 36% cada una, en cuanto a la comunicación el director hacia docentes, en la comunicación docente a docente se pudo apreciar que el 55% de docentes se comunican regularmente, es decir la comunicación regular. (Cuadro N° 2)

**TERCERA:** En la dimensión de motivación el 64% de los docentes que afirman que la motivación del director a docentes y docente a docente es regular. (Cuadro N° 3)

**CUARTA:** Los resultados obtenidos en cuanto a la dimensión de confianza el 55% de docentes que aseveran que la confianza entre director y docentes es regular, así como el 73% de los profesores demuestran que la confianza entre docentes es regular. (Cuadro N° 4)

**QUINTA:** En la dimensión de la creatividad el 64% de profesores que denotan que tiene regular capacidad innovadora del director y

el 73% de docente afirman que los docentes también poseen regular capacidad creativa. (Cuadro N° 5)

**SEXTA:** En el aspecto de liderazgo el 64% de los docentes manifiestan que el director posee un regular liderazgo, puesto que el director posee la capacidad limitada para influir en los profesores para que se esfuercen hacia la consecución de los objetivos educacionales(Cuadro N° 6)

**SETIMA:** En la dimensión de participación se ubican en la escala de calificación regular con el 55% de los docentes lo que significa que regularmente participan en las decisiones de la Institución Educativa. (Cuadro N° 7)

**OCTAVA:** En cuanto a la planificación se halló al 73% de docentes que aseveran que la planificación que realiza el director es regular y el 64% de los docentes planifica regularmente sus actividades pedagógicas lo que significa que el director y los docentes tienen limitaciones en cuanto a la elaboración de sus documentos administrativos. (Cuadro N° 8)

## SUGERENCIAS

**PRIMERA:** A las autoridades de la Dirección Regional de Educación de Cusco que deben de monitorear en forma permanente la labor de las UGEL en cuanto al fomento de capacitaciones dirigidas al mejoramiento de la calidad educativa como el Clima Institucional.

**SEGUNDA:** A las autoridades de la Unidad de Gestión Educativa Local de Chumbivilcas que organicen cursos de capacitación en cuanto al Clima Institucional, considerando aspectos puntuales como la comunicación, motivación, confianza, innovación, participación y liderazgo que son de suma importancia para el desarrollo de las Instituciones Educativas.

**TERCERA:** A los especialistas de Educación secundaria de las UGEL motiven y monitoreen en forma constante a los docentes y directores con la finalidad que apoyen adecuadamente en el logro de los objetivos y metas de la Institución Educativa.

**CUARTA:** A las autoridades de la Institución Educativa desarrollar actividades que posibiliten la mayor participación en la comunicación, motivación, confianza, innovación, participación y liderazgo, de manera que se pueda contribuir a la integración de los docentes con la Institución Educativa.

**QUINTA:** A los docentes de la Institución Educativa a que participen en los diferentes cursos de capacitación sobre Clima Institucional, para mejorar las relaciones interpersonales.

**REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

- ÁLVAREZ VAL VERDE, Shirley Yissela (2001). La cultura y el clima institucional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Lima.
- BRUNET L. (1998). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.
- CHARAJA, Cutipa Francisco. (2006). Administración Educativa. Edit. Titikaka. FCE - UNA.
- CHIAVENATO, Adalberto (2004) "Introducción a la teoría general de la Administración" 7ma Edición McGraw Hill, México.
- CHURA AYALA, Raúl. (2004). Clima institucional y sus efectos en el cumplimiento de actividades EDUCATIVA de los docentes de la Institución Educativa Secundaria PERÚ BIRF de la ciudad de Azángaro Puno.
- COLLAO MONTAÑEZ Oscar (1999), "Calidad de la Educación- UNMSM. Lima.
- DAVIS, Newtom y Robbins (1999). Comportamiento humano en el trabajo, México: Me. GrewHoll.
- DICCIONARIO, enciclopédico color (2000). Lexus editores. Barcelona.
- GAMARRA, Astuhuarnán G. (2008). "Estadística e investigación" Edit. San Marcos. Lima.
- HAMPTON, David (1994) "Administración" 3ra Edición. Edit. Me Graw Hill. México
- .HERNÁNDEZ S., Roberto, Fernández C., Carlos y 13aptista L. Pilar. (2003) "Metodología de la investigación". Editorial Me Graw Hill, Tercera Edición.
- KOOTZ Y WEHRICH (1998) "Administración, Una perspectiva global" liva. Edición Me Graw Hill. Pág. 51.1.

MANCHA PINEDA, Estanislao E. "Guía metodológica de la Investigación Educativa". UNA Puno Perú. 2012.

MARTIN BRIS, M. (1999). Como de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación. Universidad de Alcalá-MEC. Madrid.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Ley General de Educación N° 28044.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Reglamento de Educación Básica Regular, D.S. N° 013-2004-ED y Reglamento de Educación Básica Alternativa D.S. N° 015-2004-ED.

PALACINI, Guillermo (1996) Relaciones Humanas. 2da. Edición ampliada. Edit. Norma.

PALOMINO OUISPE, PLATON (2009), "Investigación Educativa", Editorial Titikaka-FCEDUC-UNA-P.

# ANEXOS

## ANEXO N° 01

Estimado Sr. Profesor:

En el presente cuestionario encontrará dos bloques de preguntas, referido al Clima Institucional. El cuestionario es anónimo, por lo que se le pide responder con la mayor sinceridad posible, invocándole no omitir ninguna.

Se le agradece anticipadamente, ya que los datos obtenidos me será de mucha importancia para el presente trabajo de investigación.

**INSTRUCCIONES**

Lea con atención cada una de las preguntas y elija la respuesta con la que Ud. esté de acuerdo o que más se aproxime marcando con (X.) Ver: Contenido de la hoja.

1. ¿Qué cargo desempeña en la institución?

- a) Docente ( )
- b) Docente/Jerárquico ( )
- c) Jerárquico ( )
- d) Directivo ( )

2. ¿Cuál es su condición laboral en la institución?

- a) Nombrado ( )
- b) Destacado ( )
- c) Contratado ( )

3. ¿Cómo califica la comunicación del director con los docentes?

- a) Muy buena ( )
- b) Buena ( )
- c) Regular ( )
- d) Mala ( )

4. La comunicación del director con los alumnos es:

- a) Muy buena ( )
- b) Buena ( )
- e) Regular ( )
- d) Mala ( )

5. La comunicación del director con los padres de familia es:

- a) Muy buena ( )
- b) Buena ( )
- c) Regular ( )
- d) Mala ( )

6. ¿Cómo califica la comunicación del director con el personal administrativo?

- a) Muy buena ( )
- b) Buena ( )
- e) Regular ( )
- d) Mala ( )

7. La comunicación entre docentes es: 8. La motivación en el trabajo del director hacia los docentes es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
8. La motivación en el trabajo del director hacia el personal administrativo es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - e) Regular ( )
  - d) Mala ( )
9. ¿Cómo califica la motivación en el trabajo entre docentes?
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
10. El grado de confianza entre el director y el personal administrativo es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
11. El nivel de confianza entre los docentes es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
12. ¿Cuál es el nivel de confianza entre los profesores y el personal administrativo en el trabajo?
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
13. El nivel de liderazgo del director es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - e) Regular ( )
  - d) Mala ( )
14. ¿Cuál es el nivel de liderazgo de los profesores?
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )

15. La participación de los padres de familia en las decisiones de la Institución Educativa es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
16. La participación de los docentes en las decisiones de la Institución Educativa es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - e) Regular ( )
  - d) Mala ( )
17. La participación del personal administrativo en las decisiones que se toman en la institución educativa es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
18. La capacidad innovadora del director es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
19. La capacidad innovadora de los docentes es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )
20. La coordinación del director con los docentes sobre la planificación de las actividades educativas es:
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - e) Regular ( )
  - d) Mala ( )
21. ¿Cómo es la planificación del trabajo pedagógico entre los docentes?
- a) Muy buena ( )
  - b) Buena ( )
  - c) Regular ( )
  - d) Mala ( )

22. La participación del personal administrativo en la planificación de las actividades educativas es:

- a) Muy buena ( )
- b) Buena ( )
- c) Regular ( )
- d) Mala ( )

23. La comunicación de los docentes con los padres de familia es:

- a) Muy buena ( )
- b) Buena ( )
- c) Regular ( )
- d) Mala ( )

RESPONSABLE: El investigador.