

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

Propuesta de Gestión del Clima Institucional, según el modelo Litwin y  
Stringer, en la Institución Educativa María Auxiliadora, Provincia de  
Huanta, 2018

Por:

Sandra Milagros Abad Morales

Asesor:

Mg. Omar Bullón Solís

**Lima, agosto de 2018**

**DECLARACIÓN JURADA**  
**DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Yo, Mg. Omar Bullón Solís (asesor) de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe titulado: "PROPUESTA DE GESTIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL, SEGÚN EL MODELO LITWIN Y STRINGER, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MARÍA AUXILIADORA, PROVINCIA DE HUANTA, 2018" constituye la memoria que presenta la bachiller Sandra Milagros Abad Morales, para aspirar al título profesional de licenciada en Administración y Negocios Internacionales; cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Ñaña, a los 20 días del mes de setiembre del año 2018.



---

Mg. Omar Bullón Solís

“Propuesta de gestión del clima institucional, según el modelo Litwin y Stringer, en la Institución Educativa María Auxiliadora, Provincia de Huanta, 2018”

## **INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Presentada para optar el título profesional de licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales

### **JURADO CALIFICADOR**

Mg. Róger Néstor Apaza Apaza  
Presidente

Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto  
Secretaria

Lic. Rosalía Gladys Morales Rivera  
Vocal

Mg. Marisol Yolanda Huamán Espejo  
Vocal

Mg. Omar Bullón Solís  
Asesor

**Lima, agosto 2018**

## **Dedicatoria**

A dios por haberme permitido culminar mis estudios y lo más importante haber permitido que este bien de salud y tener la dicha de tener un logro más en mi vida profesional.

A mis docentes por haber contribuido en mi formación Profesional.

A mi familia por apoyarme y darme fuerzas para seguir adelante con mis estudios, en especial a mi madre que fue la persona que estaba siempre alentándome a que continúe y no deje los estudios.

## **Agradecimiento**

A la Universidad Peruana Unión, por apostar en la educación de la región de Ayacucho y su gran contribución académica para perfeccionar el perfil profesional.

A los docentes, quienes fortalecieron nuestros conocimientos con sus sapiencias, experiencia y paciencia, que como efecto tuvo la culminación del presente trabajo.

A los maestros de la Institución educativa “María Auxiliadora de la Provincia de Huanta”, al personal administrativo y logístico; quienes contribuyeron en brindar la información para su análisis; por su apertura y facilidades prestadas para el acopio de la información para concluir con el presente trabajo.

## Índice general

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice general.....	vi
Índice de anexos.....	ix
Resumen.....	x
Capítulo I. Contexto profesional.....	11
1.1. Trayectoria profesional.....	11
1.2. Contexto de la experiencia.....	12
1.2.1. Datos generales de la empresa.....	13
1.2.1.1. Razón social.....	13
1.2.1.2. Visión.....	13
1.2.1.3. Misión.....	13
1.2.1.4. Objetivos.....	13
1.2.1.5. Valores.....	14
1.2.1.6. Organización.....	15
1.2.2. Experiencia profesional realizada.....	17
Capítulo II. El problema.....	18
2.1. Identificación del problema.....	18
2.2. Planteamiento del problema.....	20
2.3.1. Objetivo general.....	20
2.3.2. Objetivos específicos.....	20
2.4. Justificación.....	20
2.5. Presuposición filosófica.....	23
Capítulo III. Revisión de literatura.....	24

3.1. Antecedentes.....	24
3.1.1. Antecedentes internacionales .....	24
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	26
3.2. Fundamentos teóricos.....	27
3.2.2. Marco histórico .....	30
3.2.3. Clima institucional .....	32
3.2.4. Modelo de clima institucional .....	32
3.2.5. Dimensiones del clima organizacional.....	33
Capítulo IV. Marco metodológico .....	35
4.1. Método para el abordaje de la experiencia .....	35
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad .....	36
4.3. Racionalización de la temática abordada .....	37
Capítulo V. Resultados .....	38
5.1. Resultados de la evaluación .....	38
5.2. Contenido de la propuesta .....	43
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones .....	49
6.1. Conclusiones .....	49
6.2. Recomendaciones .....	50
Referencias.....	51
Anexo.....	53

## Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de resultados del cuestionario .....	38
---	----

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Operacionalización de la variable .....	37
Cuadro 2 Plan de implementación de la propuesta.....	47

## Índice de figuras

Figura 1 Organigrama de la institución educativa “María Auxiliadora” .....	16
Figura 2 Dimensión convivencia.....	39
Figura 3 Dimensión motivación .....	40
Figura 4 Dimensión organización .....	40
Figura 5 Dimensión apoyo.....	41

## Índice de anexos

Anexo 1 Cuestionario .....	53
Anexo 2 Resolución directoral N.º 001398 .....	54
Anexo 3 Resolución directoral N.º 000551 .....	55
Anexo 4 Carta de Revisión Lingüística .....	57

## Resumen

El informe tiene como objetivo desarrollar una propuesta de gestión institucional basado en las dimensiones convivencia, motivación, organización y apoyo; que conlleve a mejorar la gestión del talento humano de la institución. Se basó en los estudios de Litwin y Stringer, autores que desarrollaron un modelo para el estudio del clima institucional las de organizaciones. El informe se desarrolló a nivel descriptivo con un enfoque cuantitativo y no experimental. Se realizó un diagnóstico preliminar encuestando a los miembros de la institución acerca de su satisfacción con el clima institucional vivido. Las preguntas se agruparon por dimensiones convivencia, motivación, y apoyo obtenido una información que muestra una alta aprobación en tres dimensiones y la más débil fue identificada como la dimensión organización. Por lo tanto, luego del análisis, se proponen estrategias de mejora para la gestión del clima institucional a través de planes de acción con el fin de mejorar el ambiente laboral de la institución.

**Palabras clave:** *Clima Institucional, convivencia, motivación, organización.*

## **Capítulo I. Contexto profesional**

### **1.1. Trayectoria profesional**

Empecé mis labores en el año 2007 y en la Institución Educativa “Corazón de Jesús” Privada de Huanta; realizando funciones de apoyo administrativo en la Dirección del centro educativo tales como la elaboración de documentos administrativos. Posteriormente, entre los años 2009 y 2010 desempeñé funciones de docente de aula en el nivel Primaria, donde inicié mi contribución a la formación pedagógica en la Institución mencionada.

El año 2011 inicié labores pedagógicas y administrativas en diferentes Instituciones Educativas del nivel inicial tanto en la ciudad de Huamanga como en la ciudad de Huanta. Dichas labores contribuyeron a formar competencias y capacidades en niños y niñas con el propósito de lograr su formación integral. Fueron 5 años desarrollando la labor de docente de aula, y el cular donde adquirí la mayor experiencia fue en la Institución Educativa “María Auxiliadora”, una Institución con los tres niveles de la educación básica regular. En ella tuve las mejores condiciones para realizar la formación de educación, lugar donde desarrollé un buen desempeño docente y a su vez una adecuada gestión administrativa.

Entre los años 2016 y 2017 laboré en la Institución educativa Especial CEBE “Divino Niño Jesús”, cumpliendo funciones de docente de aula. Dicho labor fue complementando con trabajos administrativos de formulación de documentos de gestión tales como el PAT, PEI, PCA, POI, Proyectos Educativos, Unidades de aprendizaje y Sesiones de aprendizajes.

## **1.2. Contexto de la experiencia**

Los que laboramos en Instituciones Educativas cumplimos labores tanto a nivel pedagógico como administrativo que corresponden a la función docente. Como profesora de aula laboré en los ciclos II del nivel inicial y, III y IV del nivel primaria alcanzando logros de resultado en el desarrollo integral del educando.

A nivel administrativo se ha contribuido en el diseño, elaboración e implementación de documentos de gestión académica como el Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional, Reglamento Interno Proyecto Curricular Anual, Unidades Didácticas, Proyecto de Aprendizaje, Programa de Orientación Individual. Así mismo la elaboración de documentos de aula como los Proyectos Educativos, Unidades de Aprendizajes, Planes de Trabajo, Sesiones de Aprendizajes, uso del SIAGIE que es un aplicativo web administrado por Ministerio de Educación puesto a disposición de las Instituciones Educativas públicas y privadas a nivel nacional, el cual les permite gestionar la información de los procesos de matrícula, asistencia y evaluación de estudiantes. También se contribuyó en la elaboración de documentos complementarios institucionales elaborados de forma articulada y con la participación del personal de planta y administrativo. Estos documentos institucionales fueron los presupuestos participativos institucionales y los planes operativos, los cuales ayudaron a la buena gestión y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## **1.2.1. Datos generales de la institución educativa.**

### 1.2.1.1. Razón social

La Institución Educativa “María Auxiliadora” fue creada y puesta en funcionamiento mediante Resolución Ministerial N° 028, del 06 de abril de 1945.

### 1.2.1.2. Visión

“Al 2021, ser una Institución líder en innovaciones educativas y coeficiencia sostenible, brindando una educación transdisciplinaria basada en valores humanos que permitan formar personas democráticas, humanistas y critico-reflexivos acorde al avance de la ciencia y tecnología”.

### 1.2.1.3. Misión

“Somos una Institución Educativa líder en innovaciones pedagógicas que brinda la mejor educación basado en los enfoques de interculturalidad, equidad de género, inclusión, medio ambiente y tener valores humanos que fortalecen el desarrollo integral de los educandos”.

### 1.2.1.4. Objetivos

Preparar a los estudiantes para que puedan tomar buenas decisiones, adecuado uso de su tiempo libre, desarrollando competencias, fortaleciendo su identidad y autonomía y con respeto al medio ambiente.

Mejorar la calidad educativa a través de la aplicación de las TICS y los nuevos enfoques pedagógicos en las distintas áreas curriculares, incentivando el trabajo en

equipos y el acceso a información actualizada, mediante capacitaciones, talleres y equipamiento del aula de innovaciones pedagógicas.

Establecer convenios interinstitucionales e involucrar a la comunidad educativa a través de Tutoría, Municipios Escolares y Escuelas de Padres; en acciones de sensibilización, prevención y ejecución ante problemas sociales que amenazan la integridad física, moral, psicológica y sexual de los/las estudiantes.

Contribuir a mejorar el nivel de alimentación de los/las estudiantes a fin de elevar la calidad de sus aprendizajes y capacidades mediante la implementación de cafetines saludables.

#### 1.2.1.5. Valores

Principales valores orientadores que guía la labor de la institución educativo y como marco orientador se tiene:

- Responsabilidad: Principio orientador enmarcado en el respeto hacia el otro y el cumplimiento de las acciones encomendadas, tareas asignadas que la comunidad educativa debe cumplir.
- Respeto: Principio que orienta y un valor sobre como aceptamos al otro como, sin distinción de credo, cultura, idiosincrasia, costumbres y el respeto a la naturaleza y la práctica al respeto a las normas de higiene y su presentación personal, respeto la propiedad ajena y la cordialidad con entre pares.
- Solidaridad: Principio rector del amor al prójimo, la disposición para poder cooperar y la participación en resolver conflictos de la Institución Educativa.

#### 1.2.1.6. Organización

La Institución Educativa “María Auxiliadora” se encuentra dentro del ámbito de la UGEL Huanta, liderada por la Directora General del plantel que trabaja de la mano con las instituciones APAFA, CONEI y MUNICIPIO ESCOLAR y con el apoyo de las sub direcciones de los tres niveles de Educación Básica Regular, las asesorías, jefes de laboratorio, AIP, profesores, auxiliar de educación y estudiantes. También se tiene el apoyo de la plana administrativa institucional con el propósito de lograr mejores resultados educativos. A continuación, se presenta el organigrama de la institución.

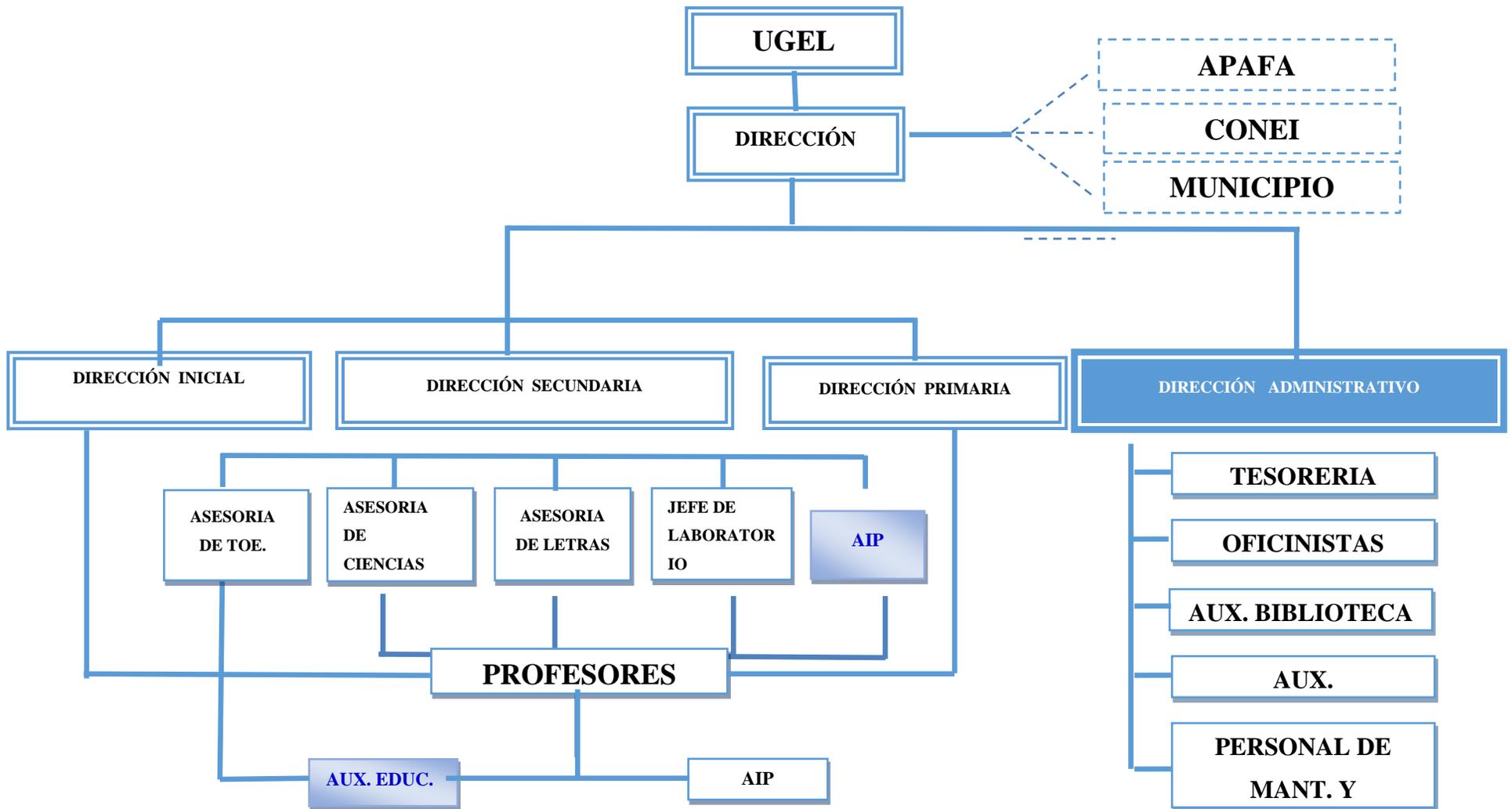


Figura 1 . Organigrama de la institución educativa "María Auxiliadora".

### **1.2.2. Experiencia profesional realizada**

Mi labor como docente es la formación, empoderamiento y afianzamiento de los estudiantes, a partir de los saberes previos enmarcados en los lineamientos de la educación básica regular, proyecto educativo nacional, regional y local, plan anual de trabajo, el MOF Manual de organización y funciones y ROF Reglamento de organización y funciones Institucional.

Así mismo he desarrollado documentos de gestión que permiten no perder el horizonte de la enseñanza y articulación de los sectores quienes son responsables de la educación de los niños, niñas de nuestra región. Estos documentos de gestión fueron el plan anual de trabajo, proyectos de actividades estudiantiles y propuesta de actividades extracurriculares. Así mismo he participado en equipo a la elaboración de documentos de gestión institucional como el Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular Institucional, Reglamento Interno Proyecto Curricular Anual, Unidades Didácticas, Proyecto de Aprendizaje y los proyectos educativos, unidades de aprendizajes, sesiones de aprendizajes, para poder cumplir los objetos propuestos para el desarrollo integral del educando.

## **Capítulo II. El problema**

### **2.1. Identificación del problema**

Investigaciones en todo el mundo colocan el problema del manejo del clima organizacional, como un factor a evaluar en el movimiento empresarial del mundo globalizado y tecnológico. Ello logra colocarlo como primordial para el crecimiento organizacional convirtiendo al área de recursos humanos o gestión de personas en áreas estratégicas y pilar fundamental para el logro de los objetivos empresariales. Por este motivo, el conocimiento acerca del manejo del clima organizacional es de gran importancia para las organizaciones, es decir, conocer cómo perciben los trabajadores los diferentes elementos organizacionales para accionar sobre dichos elementos y obtener mayor satisfacción, rendimiento y calidad en lo que realizan.

Se entiende que los trabajadores de la organización desempeñan un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos corporativos, en ese sentido, es importante identificar los procesos de desarrollo de talento humano en el sector educación puesto que éstos contribuyen en el desarrollo humano y organizacional.

En el ámbito nacional vemos que la realidad del clima Institucional es un problema aún presente en las empresas de todo el país. Las instituciones deben considerar que estar focalizados sólo en los clientes, puede conllevar a descuidar el trato con su personal.

El rol de los trabajadores en la empresa nacional se ve influenciado por la propia organización, quién propicia su desempeño y permanencia a través de

factores extrínsecos al individuo para mantener la satisfacción y el clima adecuado que pueden ser percibidos en forma diferente por hombres y mujeres.

El clima institucional es muy importante debido que afecta al avance de empresas e instituciones, tanto públicas como privadas. En la actualidad las empresas siempre están buscando la mejora en su ambiente laboral, debido a la competencia por atraer y mantener el recurso humano.

A nivel institucional, el problema es visible cuando se observa y se evidencia el trato entre docentes y directivos de los tres niveles Inicial, Primaria y Secundaria, donde en ocasiones no hay una buena coordinación entre los tres niveles, así mismo se observa que los docentes no se ponen de acuerdo en las decisiones que se toman para la Institución Educativa. Aunque no es usual, en ocasiones existe enfrentamiento entre la directora y docentes en los acuerdos, docentes ofuscados por las decisiones sin consulta, a la defensiva en todo momento y se observa que hay limitaciones para poder sobresalir como Institución Educativa y llevar un ambiente adecuado con un clima saludable. En este sentido el clima institucional es muy importante, por lo que depende de esto para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos para poder generar la calidad Educativa.

## **2.2. Planteamiento del problema**

### **2.2.1. Problema General**

¿Cómo gestionar el Clima Institucional, siguiendo el modelo Litwin y Stringer, en la Institución Educativa “María Auxiliadora”, provincia de Huanta, 2018?

## **2.3. Objetivos**

### **2.3.1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta para la Gestión del Clima Institucional, teniendo en cuenta el modelo Litwin y Stringer, en la Institución Educativa María Auxiliadora en la provincia de Huanta, 2018.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

Evaluar el nivel del clima organizacional en la Institución Educativa María Auxiliadora en la provincia de Huanta, a través de las dimensiones de convivencia, motivación, apoyo y organización, provincia de Huanta, 2018.

Elaborar una propuesta de capacitación al personal para el desarrollo de un clima institucional aceptable en la Institución Educativa María Auxiliadora, provincia de Huanta, 2018.

## **2.4. Justificación**

El presente informe se justifica, ya que en la práctica laboral se observa que en la Institución Educativa se percibe un clima no favorable para el buen desarrollo integral de los educandos, así mismo los trabajadores no están motivados ya que existen desacuerdos entre directivos, docentes y administrativos, teniendo

reacciones negativas ante cualquier cambio que exista para la mejora de la Institución.

El presente trabajo beneficiará a la institución Educativa en fortalecer el clima Institucional entre directivos, docentes y administrativos, teniendo diferentes actividades donde se pueda mejorar las relaciones interpersonales con todos los trabajadores de la comunidad Educativa para poder tener un buen clima Institucional y mejorar el cumplimiento de los objetivos propuestos en beneficio de los educandos.

El presente trabajo presenta un alcance general a todos los trabajadores, con lo cual se beneficiará la totalidad de la población de los tres niveles de educación inicial, primaria y secundaria, así mismo también se beneficiarán los trabajadores administrativos para poder gestionar el clima Institucional.

Esta propuesta de gestión del clima Institucional permitirá desarrollar actividades de integración entre el personal administrativo, plana docente y plana directiva, para ello se realizarán charlas educativas sobre clima Institucional, para la mejora de las relaciones humanas.

El presente trabajo contribuirá a mejorar el clima Institucional entre los directivos, docentes, administrativos y alumnado en general de los tres niveles para poder cumplir los objetivos propuestos para la formación integral del educando.

El clima Institucional es un componente muy importante de la dirección, es importante y poder llevar un liderazgo adecuado para el bienestar de los trabajadores, para poder llevar un clima adecuado, ya que la buena relación que se lleva entre trabajadores, directivos y todo el personal administrativo la mejora de los

aprendizajes serán notorios, para el desarrollo integral del estudiante, el informe de suficiencia profesional que se realiza en la Institución Educativa lo podemos justificar ya que el comportamiento de los directivos, docentes y alumnos se ven afectados por el mal clima Institucional que observamos en la Institución Educativa “María Auxiliadora”, siendo factible la indagación directa a sus miembros, debido que es un informe de suficiencia profesional que se puede hablar sin ningún tipo de problemas, ya que es en beneficio para tratar de llevar un buen Clima Institucional.

Se sabe que el mal clima Institucional perjudica manera directa el desarrollo integral de los educandos y como Institución, este informe de suficiencia profesional nos puede apoyar en mejorar el Clima Institucional con apoyo de programas especializados en superar nuestras falencias que se nota en la Institución para poder mejorar en el cumplimiento de los objetivos trazados en la Institución Educativa de igual modo nuestra misión y visión. Desde la parte legal se dice que las Instituciones Educativas según la ley “Promueve las mejores condiciones materiales y de clima Institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los alumnos logren aprendizajes significativos”, es por ello que sabemos que las Instituciones Educativas es el pilar de la Educación, siendo una de las empresas más importantes a nivel mundial ya que de ello dependerá el futuro de nuestra Nación y del mundo y para ello debe existir un adecuado clima Institucional.

## **2.5. Presuposición filosófica**

El clima Institucional forma parte de nuestra vida diaria, debemos tener una buena convivencia entre los seres que Dios creó, ya que es parte de la obediencia de los mandatos de nuestro Señor, nosotros los seres humanos debemos trabajar con mucho cariño y esmero no lastimando a los demás, por ello hay un pasaje bíblico de Colosenses 3:23-24 que dice “Hagan lo que hagan, trabajen de buena gana, como para el Señor y no como para nadie, en este mundo, conscientes de que el Señor los recompensara con la herencia”. Ustedes sirven a Cristo el Señor.

Una sola persona trabajando sin apoyo de nadie puede ser derrotado fácilmente, pero si fueran más de uno se vuelven más fuertes y desarrollan mejor lo que se proponen, es igual en una Institución Educativa si la cabeza que es la dirección trabaja sola sin opiniones o sin consultar a los demás trabajadores, Esta Institución no irá por un buen camino, es por ello que se podría generar disloques en el clima Institucional.

¡La cuerda de tres hilos no se rompe fácilmente! Eclesiastés 4:12.

## **Capítulo III. Revisión de literatura**

### **3.1. Antecedentes**

#### **3.1.1. Antecedentes internacionales**

Entre los estudios a nivel internacional tenemos a Arias y Cáceres (2014) quienes hacen el estudio sobre “el clima organizacional y la satisfacción laboral de una pequeña empresa del sector privado”. Trabajaron con un diseño correlacional y una muestra de 45 trabajadores en el que se aplicó el perfil organizacional de Liker y la escala de satisfacción de Warr, Cook y Wall. Como resultado encuentran que “existen relaciones moderadas no significativas entre las variables, además entre las dimensiones flexibilidad y reconocimiento del personal existen relaciones más fuertes y significativas con la satisfacción laboral”. Llegando a la conclusión que el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de manera moderada.

La investigación nos permite apreciar que se viene demostrando la existencia de relación entre variables de la línea de gestión del talento humano, tales como clima organizacional y satisfacción laboral en diversas instituciones.

Según Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, (2008) desarrolla una investigación sobre “el clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de algunas instituciones del sector estatal”. En su estudio utilizan una muestra de estudio de 547 trabajadores. Se aplica una escala de medición para el clima organizacional de Koys & Decottis (1991) y los datos obtenidos permiten apreciar que “en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que intentamos medir”.

De los trabajos presentados podemos constatar que el clima institucional es una variable de las organizaciones que tiene un tratamiento de mejora que permite solucionar los asuntos de falta de comunicación y otros.

Para Montoya et. al (2017). En su investigación para “determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán de Chile”, utilizaron el Método cuantitativo, correlacional, en 166 trabajadores, aplicando cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para Clima Organizacional y un cuestionario para identificar antecedentes sociodemográficos y laborales de los participantes. Cuyos resultados que encontraron fue que en “un 95% de los docentes y un 90,6% de los administrativos refirieron sentirse satisfechos laboralmente, un 80% de los docentes y un 72,7% de los administrativos manifestaron percibir un alto nivel de clima organizacional o ambiente de trabajo. Los funcionarios más satisfechos y que perciben un más alto nivel de clima organizacional son aquellos que tienen entre 15 a 29 años de antigüedad en la universidad y los que trabajan menos de 40 horas semanales. Los que tienen contrato de titular se encuentran más satisfechos laboralmente y los a contrata perciben un nivel de clima organizacional más alto. La correlación entre los puntajes globales de clima organizacional y satisfacción laboral fue estadísticamente significativa, tanto en docentes ( $r = 0,523$ ;  $p < 0,001$ ) y administrativos ( $r = 0,468$ ;  $p < 0,001$ ”). Concluyendo que la percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos.

Según García y Segura (2013) en su tesis titulado “El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del Distrito de Cajay”. Dice que el origen del clima organizacional está en la Sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en función de su trabajo y por la participación en un sistema social.

### **3.1.2. Antecedentes nacionales**

Para López (2017) en su tesis “Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente de los Instructores Militares en la Escuela Militar de Chorrillos” de la Universidad de Piura Facultad de Ciencias de la Educación; dice sobre el Clima Institucional que dos de cuatro dimensiones son positivas y favorecen un buen clima institucional. Estas son la dimensión Motivación, y la dimensión Participación y ello se debe fundamentalmente al alto grado de motivación intrínseca existente en los Oficiales Instructores por el hecho de trabajar en el más importante centro de formación de la Institución, la Escuela Militar de Chorrillos. Es necesario mencionar que no sienten un adecuado apoyo de parte de los Directivos del centro educativo, de los docentes no militares ni de la plana administrativa y sienten que el nivel de comunicación es solo regular y que su labor no es valorada por la sociedad en general.

Es por tanto que también a nivel nacional se vienen desarrollando estudios a nivel del clima institucional que demuestran que existe relación directa con el desempeño de los trabajadores. Un elemento que se considera de gran importancia en la administración moderna.

Según del Castillo (2014) en su investigación de tesis “Estrategia de gestión para mejorar los niveles de convivencia en la comunidad educativa del nivel primario” con el objetivo de determinar la relación que existe entre la estrategia de gestión y los niveles de convivencia en la comunidad educativa “María Auxiliadora” de Huanta, utilizando el diseño del tipo correlacional transversal en la medida que se busca establecer relaciones entre las variables de estudio. Cuyos resultados obtenidos a partir de la prueba de hipótesis demuestran que existe una relación directa y significativa entre la estrategia de gestión y los niveles de convivencia, afirmación que se sustenta en el resultado del p-valor  $< 0,05$ , con un nivel de significancia del 5% y un nivel de confiabilidad del 95%.

Se vuelve a evidenciar en los dos últimos trabajos de investigación que el clima institucional se encuentra fuertemente vinculada con la convivencia en comunidad de los laborales, y que esta se encuentra vinculada con otros factores como el desempeño laboral, la motivación y la gestión institucional.

### **3.2. Fundamentos teóricos**

#### **3.2.1. Definición de clima organizacional**

Litwin y Stringer (1968) considera que “el clima organizacional afecta los factores importantes de las actitudes, creencias, valores y sobre todo la motivación de las personas que trabajan en una organización”. Es por ello que los autores mencionados manifiestan que la manera de direccionar una empresa es lo fundamental para el desarrollo del clima institucional de una empresa, es por ello que los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema que les permita participar,

siendo la satisfacción un elemento clave para evaluar su desenvolvimiento y rendimiento en sus puestos laborales.

Por lo tanto, los trabajadores son pieza clave en la evaluación del clima institucional, según el autor citado.

Brunet en su libro “El clima de Trabajo en la Organizaciones” (2011), destaca que “hay una controversia muy grande al concepto que se tiene del clima organizacional”. Por ello, el clima organizacional puede ser notado por alguien sin que se dé cuenta del papel que realiza y la existencia de los factores que lo componen, es por ello que es complicado poder medir el clima, el empleado evalúa sus opiniones personales o la de una organización como a el mejor le parezca sobre las características de la organización.

Para Rodríguez (2013) en su artículo “Estudio del Clima laboral en una dependencia Publica”, dice sobre el clima laboral que “es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta”. Para el autor, también encuentra importante la percepción y la conducta que los trabajadores puedan demostrar. Sugiriendo así una evaluación de percepciones.

Para Baguer (2005) “Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal”. Es por ello que influyen diferentes factores como: “el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y

el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; la estructura con sus macro y micro dimensiones”; así como los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Para el autor, las necesidades económicas de los trabajadores no es el elemento primordial del clima institucional. Si bien, es un elemento a evaluar, existen otros de mayor importancia, como los valores y el estrés laboral.

Moss (1989) plantea que “crear relaciones humanas adecuadas es propio de un clima laboral motivador, por lo tanto, es necesario para generar grupos y equipos de trabajo capacitados para orientarse hacia los objetivos técnicos y productivos de la organización”. El autor plantea entonces la importancia de las relaciones humanas y el buen clima institucional lo cual concuerda con nuestro objeto de estudio.

Rodríguez (2005) afirma que “el clima organizacional debe ser entendido como un medio interno”, es decir, “se debe a la relación que existe entre las variables y los factores internos de la organización mas no a los factores del entorno en que se encuentra la organización”. Por su parte, Louffat (2012) menciona que “el clima organizacional debe incluir factores que estén centrados en los procesos tanto administrativos como del potencial humano”. Dentro de los procesos administrativos, el autor menciona tres componentes. El primero, la planeación,

aspecto importante para conocer el grado de satisfacción del personal con respecto a la visión, misión, objetivos de la empresa, estrategias, políticas, es decir, la parte estratégica organizacional. El segundo, la organización, referida al modelo organizacional, estructura, manuales organizacionales y componentes organizacionales. El tercero, la dirección, que agrupa el liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, negociación y conflicto.

Con lo cual se concluye que los autores han desarrollado teorías de abordaje sobre el clima institucional. Evidenciando que este tiene componentes que pueden ser medidos. Tal es el caso del autor Louffat que los enumera, constatando que hoy en día es factible la medición, análisis y plan de mejora sobre el clima institucional.

### **3.2.2. Marco histórico**

El término de clima institucional comenzó a utilizarse en la década de 1960; donde el autor Taguiri (1968) ofrece diferentes sinónimos, relacionándolo con las condiciones culturales de la época. Pero a partir del año de 1966, Kart Lewin define clima institucional como el comportamiento de una función de la persona implicada y la de su entorno.

El clima institucional como toda situación laboral que llega a implicar un conjunto de elementos y factores de diferentes orígenes, de tal modo que se puede afirmar que un sujeto se encuentra conviviendo y a la vez percibiendo un determinado clima que van de acuerdo con las características que posee su institución.

Es así que el clima institucional llega a ser un conjunto de atributos los cuales con específicos de una determinada institución particular que puede ser impulsado en el modo como la organización llega a enfrentarse con sus miembros y en relación con su entorno. Por tal motivo, para el miembro que forma parte de la institución, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que llegarán a describir las características de poseer la institución, y las contingencias del comportamiento con el resultado obtenido.

### **3.2.3. Clima institucional**

Para Likert, “el desarrollo de comportamiento que poseían los subordinados es causado en parte, por el comportamiento del personal administrativo y también por las condiciones que posee la institución, los cuales son percibidos por los subordinados”. Existen cuatro factores que influyen en la percepción del sujeto sobre el clima, los cuales son:

- La posición jerárquica que ocupa el individuo dentro de la institución.
- Las situaciones personales, tales como actitudes, satisfacción y la personalidad que poseen.
- Las medidas que están ligadas al contexto, estructura de la institución y tecnología.
- La impresión que tienen los individuos sobre el clima de la institución.

El modelo de Litwin y Stringer (1968) trata de explicar los aspectos importantes de la conducta que poseen los individuos dentro de las instituciones, en relación a la motivación y al clima. Ellos presentan al clima institucional como un constructor moral.

### **3.2.4. Modelo de clima institucional**

El modelo de estudio para el clima institucional se compone de los elementos claves desarrollados en el modelo de Litwin y Stringer, cuyo objetivo es dimensionar sus componentes para poder disgregar en pequeñas partes que posteriormente conlleven a desarrollar un buen clima institucional.

En el desarrollo del modelo, se planifica en primer lugar una evaluación in situ del diagnóstico por dimensiones del clima institucional. Esta pre evaluación es de vital importancia porque va a permitir medir las debilidades como también las fortalezas en cuanto a clima institucional se refiere.

Posteriormente, con la información recolectada es menester que el área de gestión del talento humano identifique aquellos valores y consideraciones que la organización debe requerir para operar correctamente. Aquellas evidenciadas como débiles, debe encontrarse en próximos planes de mejora continua, a fin de mejorar el rendimiento de estos.

Así mismo, una vez que la organización haya tomado conciencia del nivel obtenido al evaluar el ambiente laboral, comprender que la mejora del clima institucional es parte y obligación del personal su desarrollo. Por lo que trasladar la responsabilidad a ellos, debe ser primordial al momento de trasladar el modelo de clima institucional a la organización. Es de esta forma que, con el transcurso del tiempo, el modelo de clima institucional pueda fomentar a desarrollar valores que conlleven a entablar una nueva cultura organizacional que finalmente se consolide en la institución.

### **3.2.5. Dimensiones del clima organizacional**

Existen autores que determinan dimensiones que, en general, que van de la mano con aspectos de la organización. Litwin y Stringer (1968) establecieron cuatro dimensiones para el clima existente en una empresa. Estas dimensiones son parte de la organización y son percibidas por sus miembros. Las dimensiones son los siguientes:

- **Convivencia:** La convivencia lo define el autor como la actitud positiva frente a los demás. Propiciando un ambiente de cordialidad, que fomente una actitud acorde a la organización. La afabilidad y el respeto deben imperar en la organización. Es por tanto que la convivencia hace referencia a la acción de compartir y vivir en compañía con otros individuos. Su existencia está fundamentada principalmente en la tolerancia.
- **Motivación:** Es uno de los aspectos que más se relaciona con el desarrollo humano y por ende de la organización. A nivel de clima institucional, se trata de crear un entorno en el que los individuos puedan sentirse influenciados a alcanzar los objetivos. Por tanto, la motivación alude a la intensidad que se observa cuando la persona lleva una conducta firme dirigida hacia el logro de objetivos previamente plantados, el impulso que demuestra durante la acción.
- **Organización:** Se definen como estructuras administrativas creadas para el logro de metas, con apoyo de las personas presentes en la organización. En la organización consistente en la estructura del trabajo, los estilos de trabajo, el tamaño de la organización y rotación del personal.
- **Apoyo:** Proviene de ayudar, entendido como favorecer algo en su desarrollo. Por lo tanto, en el contexto del clima institucional, este está constituido por los trabajos grupales, la ayuda que brindan los directivos en el trabajo, las facilidades que se brinda en el trabajo, e incluso las capacitaciones que se brinda al personal.

## **Capítulo IV. Marco metodológico**

### **4.1. Método para el abordaje de la experiencia**

El presente informe de suficiencia profesional se realizó mediante el enfoque cuantitativo con carácter propositivo a través de un análisis descriptivo de la variable de estudio, identificado por el clima institucional.

El abordaje de la experiencia se da a través de una evaluación del clima institucional aplicando un instrumento basado en las dimensiones e indicadores de la variable clima institucional. El mismo fue basado en el modelo planteado por los autores Litwin y Stringer. La información recolectada sirve para evidenciar las fortalezas y debilidades de los elementos del clima institucional.

Posteriormente, se pretende plantear una propuesta de mejora de la dimensión organización del clima institucional y a través de la programación de actividades de rotación y pasantía del personal, con la finalidad de fortalecer y ampliar el contacto entre los miembros de la institución, bajo el objetivo de mejorar el clima institucional.

Finalmente, se elabora el informe de suficiencia profesional que presenta el análisis de datos numéricos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, los mismos que son presentados en gráficos de barras utilizando el software SPSS y el MS. Excel, para evidenciar la labor desarrollada.

La propuesta se plantea en un cuadro operativo con los elementos objetivo de la propuesta, objetivo específico planteado, la actividad sugerida y el cronograma y presupuesto para la actividad.

#### **4.2. Lugar de ejecución y temporalidad**

El presente estudio se lleva a cabo en la institución educativa “María Auxiliadora” de la ciudad de Huanta. El personal que participa en las encuestas está conformado por el personal administrativo compuesto por la Directora General del plantel, las Sub direcciones de los tres niveles de Educación Básica Regular, los jefes de laboratorio, AIP, profesores y auxiliares de educación. Por tanto, definimos a la población de estudio como los directivos, administrativos y auxiliares en educación que laboran en la institución educativa.

El informe se plasmó desde la formulación del proyecto, el desarrollo del trabajo de campo hasta la elaboración del informe de suficiencia profesional, en un periodo de tiempo que abarca entre los meses de marzo y julio del presenta año 2018.

### 4.3. Racionalización de la temática abordada

Cuadro 1 Operacionalización de la variable.

Variables	Definición Conceptual	Definición procedimental	Dimensión	Indicador
Variable Fáctica Clima Institucional  Variable Teórica Modelo de Litwin & Stringer	El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman. Dessler Gary (1993)	Es la variable que pretende medir el ambiente laboral de una organización y su percepción de satisfacción y no satisfacción por aquellos que laboran en ella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivencia</li> </ul>	Talleres de convivencia.
				Actividades recreativas.
				Pasantías.
				Satisfacción.
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> </ul>	Incentivos anuales.
				Expectativas.
				Actividades deportivas.
				Talleres motivacionales.
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> </ul>	Trabajo organizado con los docentes y administrativos.
				Estilo de trabajo de los directivos.
				Tamaño de la organización.
				Rotación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo</li> </ul>	Trabajos grupales.			
	Apoyo de directivos en el trabajo educacional.			
	Facilidades de trabajo.			
	Capacitaciones.			

## Capítulo V. Resultados

### 5.1. Resultados de la evaluación

#### 5.1.1. Evaluación del clima institucional

Se presenta los resultados obtenidos del cuestionario realizado en la institución educativa “María Auxiliadora” en la Tabla 1. La encuesta aplicada llevó por leyenda MD como “Muy en desacuerdo”, D, como “En desacuerdo”, I, como “Indiferente”, A, como “De acuerdo” y MA, como “Muy de acuerdo”.

*Tabla 1.*

Resumen de resultados del cuestionario aplicado.

Ítem	Cuestionario	MD (%)	D (%)	I (%)	A (%)	MA (%)
1	Los talleres de convivencia que se desarrolla en la Institución mejoran el ambiente laboral.	0	16	20	40	24
2	Las actividades recreativas que se desarrollan en la institución contribuyen a la convivencia laboral.	0	12	8	56	24
3	Se siente bien al participar en las actividades deportivas institucionales.	0	4	0	24	72
4	Es agradable trabajar con los compañeros de trabajo.	4	12	16	64	0
5	Los incentivos que brinda la institución, en sus diferentes formas, son suficientes.	8	10	24	54	4
6	El trabajo que realizo me permite alcanzar mi expectativa de vida.	0	0	12	52	36
7	Las pasantías que se dan en la institución, son suficientes.	24	12	60	4	0
8	Se encuentra satisfecho con los talleres motivacionales que realiza la institución.	4	12	20	36	28
9	Aprecia el trabajo organizado entre personal docente y administrativo.	6	24	40	20	10
10	El liderazgo de los directivos facilita la realización de su trabajo.	8	36	40	16	0
11	Siente que el número de personal es suficiente para la labor realizada en la institución.	2	12	20	52	14
12	El ambiente donde trabaja es confortable.	8	20	12	60	0

13	Recibe apoyo de sus compañeros cuando una labor excede su capacidad.	4	14	24	58	0
14	Existe disposición de los directivos, cuando se les consulta sobre un trabajo que realiza.	4	28	14	54	0
15	Las facilidades de trabajo que se brinda en la institución son adecuadas.	24	20	32	20	4
16	Aprecia las capacitaciones que realiza la institución.	4	0	22	58	0

### 5.1.2. Resultados agrupados

Referente a los resultados agrupados, estos hacen referencia a los resultados obtenidos al analizar las dimensiones de la variable clima institucional, los cuales fueron convivencia, motivación, organización y apoyo. A continuación, se presenta.

La figura 2, se muestra que el 4% opina que la convivencia se encuentra en el nivel medio, y el 96% que es del nivel alto. No existe opinión que la convivencia se encuentre en nivel bajo.

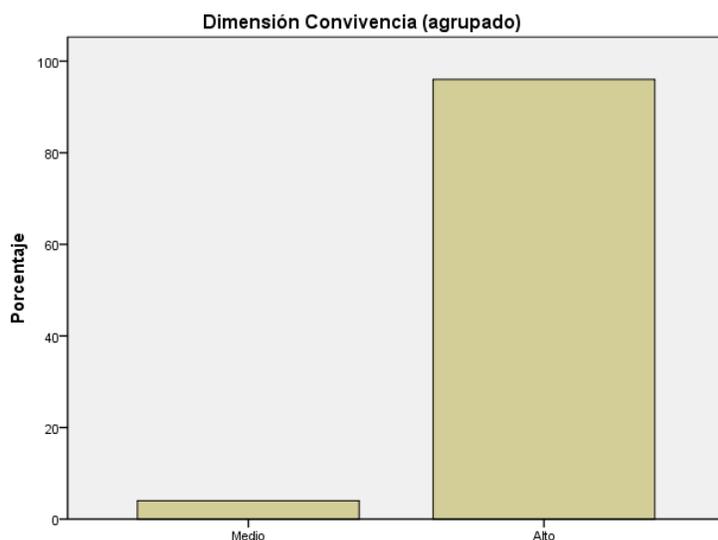


Figura 2. Dimensión convivencia

La figura 3 muestra que el 20% opina que la motivación se encuentra en el nivel medio, y el 80% que es del nivel alto. No existe opinión que la motivación se encuentre en nivel bajo.

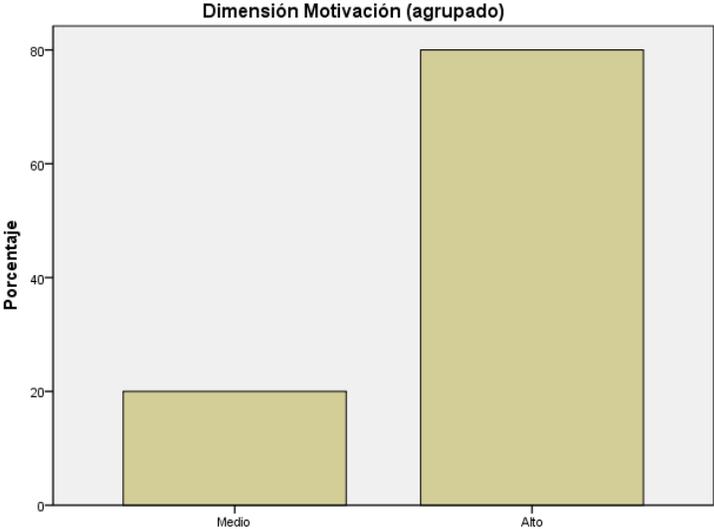


Figura 3. Dimensión motivación

En la figura 4 se muestra que el 4% opina que la organización se encuentra en el nivel bajo, el 36% que es del nivel medio y el 60% que es del nivel alto.

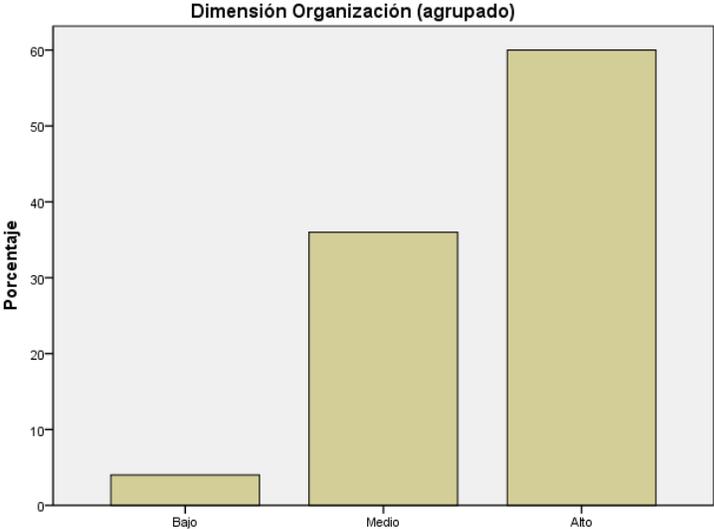


Figura 4. Dimensión organización

En la figura 5 se muestra que el 4% opina que el apoyo se encuentra en el nivel medio, y el 96% que es del nivel alto. No existe opinión que el apoyo se encuentre en nivel bajo.

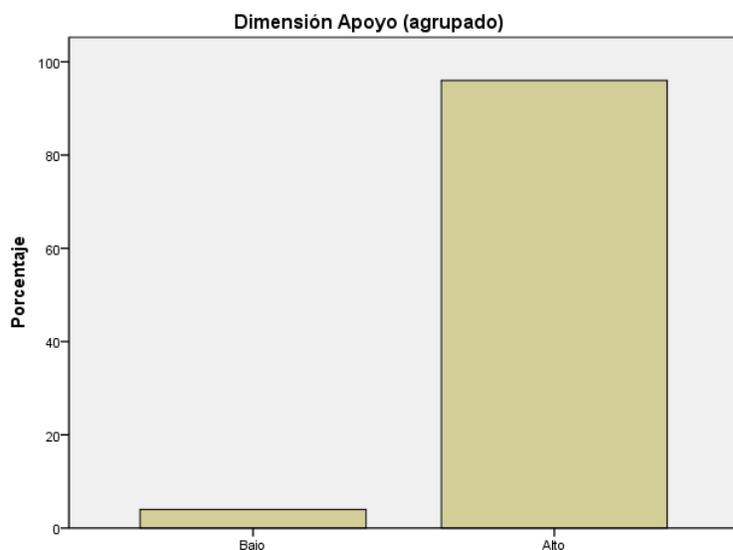


Figura 5. Dimensión apoyo

### 5.1.3. Discusión de resultados

Acerca de la evaluación de la dimensión motivación en la Institución Educativa María Auxiliadora evidenció un nivel medio correspondiente en el 20% de los encuestados, y un nivel alto en el 80% de los mismos participantes. Al catalogar como una nota estándar aprobatoria mínima del 75%, esta dimensión se encuentra aprobada en la evaluación.

Acerca de la evaluación de la dimensión motivación en la Institución Educativa María Auxiliadora evidenció un nivel medio correspondiente en el 20% de los encuestados, y un nivel alto en el 80% de los mismos participantes. Al catalogar como una nota estándar aprobatoria mínima del 75%, esta dimensión se encuentra aprobada en la evaluación.

Sobre la dimensión organización, en su análisis se evidenció un nivel medio correspondiente al 36% de los encuestados y un nivel alto en el 60% de los mismos participantes. Considero que no es suficiente para alcanzar un clima institucional saludable y apto para el trabajo de una institución educativa. Propongo como objetivo alcanzar el nivel del 90% de los miembros participantes, para tal fin se propone instaurar mesa de dialogo donde se debatirá una mejora en la estructura organizacional que conlleve a mejorar los procesos administrativos, que aquejan la satisfacción de los trabajadores. A continuación, se comunicará al área de recursos humanos, el resultado de esta mesa de diálogo, que conlleve a actualizar el manual de procedimiento.

Acerca de la evaluación de la dimensión apoyo en la Institución Educativa María Auxiliadora evidenció un nivel medio correspondiente en el 20% de los encuestados, y un nivel alto en el 80% de los mismos participantes. Al catalogar como una nota estándar aprobatoria mínima del 75%, esta dimensión se encuentra aprobada en la evaluación.

## 5.2. Contenido de la propuesta

- Empresa : Institución Educativa Pública María Auxiliadora.
- Propuesta : Propuesta de gestión del clima institucional según el modelo teórico de Litwin y Stringer para el centro educativo pública María Auxiliadora.
- Objetivo : Fortalecer la gestión del clima institucional en base a los elementos de convivencia, motivación, organización y apoyo que brinde un mejor clima institucional.
- 

### I. Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en presentar un plan de fortalecimiento para la gestión del clima institucional para el centro educativo público María Auxiliadora. En la evaluación interna del clima institucional se identificó que, si bien la variable clima institucional cuenta con un alto nivel, es necesario desarrollar actividades de fortalecimiento con la finalidad de fomentar un ambiente cordial y agradable para todo el personal que labora en la institución. Por lo tanto, en miras de mejorar las dimensiones o factores del clima institucional, basados en el modelo teórico de Litwin y Stringer se plantea las siguientes cuatro estrategias:

- Estrategia para mejorar el factor convivencia en la institución.
- Estrategia para mejorar el factor motivación en la institución.
- Estrategia para mejorar el factor organización en la institución.
- Estrategia para mejorar el factor apoyo en la institución.

## **Requerimiento de la propuesta**

La presente propuesta requiere:

- Participantes: Los directivos, personal docente y administrativo.
- Infraestructura: Ambiente de reunión y capacitación.
- Materiales: Papelería, lapiceros, lápiz y borrador.
- Equipo tecnológico: Ordenador e impresora a disposición.
- Asesoría: Profesional externo con experiencia que guíe la mejora.
- Presupuesto base de aproximadamente S/. 6 700.

## **II. Desarrollo de la propuesta**

La implementación de las actividades para el fortalecimiento de la gestión del clima institucional se basa en el desarrollo de estrategias para mejorar la convivencia, la motivación, el apoyo y la organización en la institución educativa pública “María Auxiliadora”. Las estrategias que se plantean están fundamentadas en el diagnóstico preliminar realizado en la institución el cual brindó la información necesaria para determinar las actividades claves que puedan conducir a la mejora del clima institucional. El logro es desarrollar una gestión del clima institucional óptimo para el desarrollo del trabajo cotidiano institucional, para lo cual desarrollamos cuatro estrategias claves los mismos que son:

### **Estrategia para fortalecer la convivencia**

La estrategia que se plantea comienza por analizar los equipos de trabajo. Revisar los documentos que lo conforman, las resoluciones que los reconocen y las funciones que desempeñan. Solicitar el reconocimiento de los grupos no

reconocidos y afianzas la convivencia armoniosa en las áreas de trabajo. Realizar un diagnóstico situacional para así identificar las principales debilidades y proveer de recursos institucionales a los grupos de trabajo. Plasmar actividades de trabajo. Convocar participantes y medir con indicadores los logros alcanzados.

### **Estrategia para fortalecer la motivación en la institución**

La estrategia inicia con diagnosticar las fortalezas y debilidades en la motivación de los colaboradores en la institución, para posteriormente identificar los elementos más resaltantes o con mejores resultados. Posteriormente a la identificación, se realizará una valoración de temas de interés que permita afianzar la motivación en la institución, con lo cual se elaborará un taller para mejorar el estilo de liderazgo y motivación de los directivos. Se plasmará un cronograma de actividades con responsables y presupuestos, para finalmente evaluarlos con encuesta a los participantes.

### **Estrategia para fortalecer el factor organización de la institución**

La organización es un factor importante debido que su tamaño está vinculado al logro de los objetivos trazados. En la administración pública suele ocurrir que la organización es demasiado pequeña para los objetivos previstos, por lo tanto la buena organización es clave para su buen desenvolvimiento. La estrategia plantea analizar el tamaño de la organización como elemento con potencial de complicar el cumplimiento de las funciones administrativas de la institución. La estrategia parte de la iniciativa de adecuar el tamaño de la organización a las funciones que cumple medidos como el número de estudiantes atendidos por el equipo que los conforma. Reorganizar el número de personales asignado a cada área. Se consultará en el

comité institucional la viabilidad de una reorganización de la organización. Priorizando la rotación del personal antes que la contrata de nuevo personal. Se realizará consulta institucional, desarrollando una campaña informativa. Se motivará la rotación voluntaria antes que la forzada. Se realizarán entrevistas y seguimiento al personal rotado.

### **Estrategia para fortalecer el apoyo en el trabajo**

El apoyo en el trabajo consiste en la colaboración de múltiples áreas en el cumplimiento de las funciones de otra. El apoyo es pieza clave en los procesos cotidianos para el buen desempeño de las áreas, sin embargo, en la institución existe la rotación como estrategia de gestión. Es decir, por política de gestión interna los diversos puestos deben rotar periódicamente, es por ello que podemos considerar la rotación de puestos laborales tanto una necesidad como una estrategia. El cambio de puesto laboral permite a los miembros de la organización identificarse mejor con las funciones que cumple la institución, así como desarrollar la empatía por sus compañeros de trabajo que laboran en diferentes áreas. Por lo tanto, la estrategia de rotación para afianzar el apoyo entre las áreas se sustenta en la mejora de la comunicación y el fomento del apoyo a los nuevos miembros rotados en el cumplimiento de sus funciones. Se priorizará la rotación externa a través de las pasantías y trabajos en faenas de actualización.

### III. Plan de implementación

Cuadro 2

Plan de implementación de la propuesta.

Objetivo de la propuesta	Objetivos Específicos	Actividad	Cronograma y Presupuesto
Elaborar un modelo de gestión del clima institucional basado en la convivencia, motivación, organización y	OE1: Fortalecer la gestión de la convivencia institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los documentos de conformación de los 10 grupos de trabajo.</li> <li>- Solicitar reconocimiento a 4 los grupos no considerados.</li> <li>- Realizar un diagnóstico situacional de los grupos de trabajo.</li> <li>- Proveer de recursos institucionales de acuerdo a la función de los grupos de trabajo.</li> </ul>	<p>Noviembre, 2018</p> <p>Presupuesto: S/.5 000</p>
	OE2: Fortalecer la gestión de la motivación en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar las fortalezas, debilidades del estilo de trabajo de los directivos.</li> <li>- Planificar un taller de capacitación en comunicación asertiva y estilos de liderazgo.</li> <li>- Ejecutar el taller verificando asistencia del personal.</li> <li>- Evaluar la mejora del estilo de trabajo de los directivos.</li> </ul>	<p>Noviembre, 2018.</p> <p>Presupuesto: S/. 1 500</p>
	OE3:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis situacional de la organización, número de personal administrativo y</li> </ul>	<p>Diciembre, 2018</p> <p>Presupuesto: S/. 100</p>

apoyo en la institución.	Fortalecer la gestión de la organización en la institución	docente, frente al número de estudiantes atendidos. - Identificar la distribución por personal por áreas. Con un tope de 3 por área administrativa y 5 por grupo de trabajo. - Redistribución de personal con carga administrativa, adecuando el tamaño de la organización eficientemente.	
	OE4:  Fortalecer la gestión del apoyo institucional.	- Identificar ventajas y desventajas de la rotación del personal. - Planificar una campaña de comunicación interna de los beneficios de la rotación de personal. - Realizar inducción interna al personal en rotación.	Diciembre, 2018 Presupuesto: S/. 100

### 5.3. Sugerencia de Implementación.

- Se sugiere realizar nuevos diagnósticos periódicos de las dimensiones convivencia, motivación, apoyo y organización del clima institucional, que permitan reforzar la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Reforzar las charlas inductivas a la gestión del clima institucional, con la finalidad de dar a conocer al personal administrativo y docente, así como directivo y de apoyo acerca de las ventajas de desarrollar un buen clima laboral.

## **Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

El modelo de gestión del clima institucional propuesto para la IE María Auxiliadora contiene los elementos del modelo Litwin y Stringer los cuales son la dimensión de convivencia, la dimensión de motivación, la dimensión de organización y la dimensión de apoyo.

La evaluación del clima institucional basado en el modelo propuesto por Litwin y Stringer, en la Institución Educativa María Auxiliadora resultó de un nivel alto en las dimensiones convivencia, motivación y apoyo, encontrándose la dimensión organización de la institución como la única con valor débil.

La propuesta para el fortalecimiento de la gestión del clima institucional incluye la puesta en práctica de cuatro estrategias que se vinculan al modelo teórico de Litwin y Stringer quienes plantean como factores del clima institucional a la convivencia, la motivación, el apoyo y la organización. Las estrategias se encuentran plasmadas en actividades a desarrollar en la institución educativa “María Auxiliadora”, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral, dado que este es un componente primordial para el logro de los objetivos institucionales.

## **6.2. Recomendaciones**

Se recomienda priorizar los componentes del modelo de gestión del clima institucional propuesto en próximas evaluaciones con la finalidad de comparar los resultados obtenidos.

Se recomienda fomentar los talleres de convivencia que han permitido obtener un alto nivel en la dimensión de convivencia, un elemento clave de la gestión del clima institucional.

Se recomienda continuar con la política de actividades deportivas internas pues ha contribuido a incrementar la aprobación de la dimensión motivación, aportando al desarrollo de un buen ambiente del clima institucional de la IE María Auxiliadora.

Se recomienda desarrollar las estrategias de fortalecimiento de la gestión del clima institucional periódicamente a través de diagnósticos y planes de acción, con la finalidad de mejorar continuamente el clima institucional.

## Referencias

- Abonado, Montilla, Matabachoy (2018) "*Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto*". Colombia.
- Arias, W. L. & Arias, G. (2014). "*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*". Ciencia & trabajo, Vol. 16, N° 51, pp. 185-191.
- Brunet, L. (2011) "*El Clima de Trabajo en las Organizaciones*". Trillas, pág. 16: México.
- Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) "*El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México*". Recuperado en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>.
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). "*Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal*". Universum (Talca).Vol. 23, N° 2.
- Louffat, E. (2012). "*Administración del potencial humano*" 2da edición. Cengage Learning. Buenos Aires.
- Meza E. (2017) "*Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial*". N.N.

Montoya D.(2015). “*Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal en una empresa de servicios turísticos*”. Caso PTS Perú.

Rodríguez M. (2013) “*Estudio Diagnostico de Clima laboral en una dependencia Publica*”

Rodríguez, D. (2005). “*Diagnóstico Organizacional*”. México D.F: Alfaomega.

## Anexo

### Anexo 1 Cuestionario

**Instrucciones:**

Estimado(a) participante. La presente encuesta es de carácter ANÓNIMO. Se le brinda un grupo de preguntas, solicitándole responder con la mayor sinceridad posible. Tenga la seguridad que sus respuestas serán utilizadas únicamente en la elaboración del informe de suficiencia profesional de nivel universitario.

1 = Muy en desacuerdo.

2 = Desacuerdo.

3 = Indiferente / No sabe no opina.

4 = De acuerdo.

5 = Muy de acuerdo.

	Ítems	1	2	3	4	5
1	Los talleres de convivencia que se desarrolla en la Institución mejoran el ambiente laboral.					
2	Las actividades recreativas que se desarrollan en la institución contribuyen a la convivencia laboral.					
3	Se siente bien al participar en las actividades deportivas institucionales.					
4	Es agradable trabajar con los compañeros de trabajo.					
5	Los incentivos que brinda la institución, en sus diferentes formas, son suficientes.					
6	El trabajo que realizo me permite alcanzar mi expectativa de vida.					
7	Las pasantías que se dan en la institución, son suficientes.					
8	Se encuentra satisfecho con los talleres motivacionales que realiza la institución.					
9	Aprecia el trabajo organizado entre personal docente y administrativo.					
10	El liderazgo de los directivos facilita la realización de su trabajo.					
11	Siente que el número de personal es suficiente para la labor realizada en la institución.					
12	El ambiente donde trabaja es confortable.					
13	Recibe apoyo de sus compañeros cuando una labor excede su capacidad.					
14	Existe disposición de los directivos, cuando se les consulta sobre un trabajo que realiza.					
15	Las facilidades de trabajo que se brinda en la institución son adecuadas.					
16	Aprecia las capacitaciones que realiza la institución.					

Anexo 2 Resolución directoral N.º 001398

- 2 -

**ARTICULO SEGUNDO.- APROBAR EL CONTRATO**, por servicios personales suscritos por la Unidad Ejecutora N° 305 – Educación Huanta y el Personal Docente ganador del proceso de concurso público nacional de selección, evaluación y contratación de docentes 2012, en mérito a la Resolución Jefatural N° 4092-2011-ED, que a continuación se indica:

DATOS PERSONALES	
Apellidos y Nombres	: ABAD MORALES, SANDRA MILAGROS.
Fecha de Nacimiento	: 14-02-1982
Documento Nacional de Identidad	: 41276015
SEXO:	Femenino
Código Modular	: 1041276015
CPPe : N°	0841276015
Régimen Pensionario	: Decreto Ley N° 19990 – Sistema Nacional de Pensiones
CUISPP:	-----
Título y/o Estudios	: Profesora de Educación Primaria EBI, del Instituto Superior Pedagógico Público "José Salvador Cavero Ovalle" de Huanta, con Registro N° 014627-P-DREA; con Segunda Especialización Profesional en Educación Inicial de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Ayacucho.
DATOS DE LA PLAZA	
Cargo	: Profesora
Especialidad(es) a Dictar	: Educación Inicial
Jornada Laboral	: 25 Horas Pedagógicas
Nivel Remunerativo y/o Magisterial	: I Nivel Magisterial
Centro de Trabajo	: Institución Educativa N° 429/Mx-P "María Auxiliadora"
Lugar – Distrito	: Huanta – Huanta
Provincia – Región	: Huanta – Ayacucho
Código de Plaza	: 114311291435
Nivel y/o Modalidad	: Educación Básica Regular – Inicial
Motivo de Vacancia	: Por efecto del Art. 1º. Licencia sin goce de haber de la Prof. Carmen Rosa Atauje Oscco.
Vigencia	: A partir del 20.08.2012 hasta el 31.12.2012.
Unidad Ejecutora – UGEL – DRE	: Unidad Ejecutora N° 305 Educación Huanta – Huanta – Ayacucho
PUNTAJE:	0.00

**ARTICULO TERCERO.- ESTABLECER**, que el contrato suscrito con el personal comprendido en el Artículo Segundo de la presente Resolución Directoral, fenecerá y/o concluirá automáticamente al concluir la vigencia, así como será resuelto por causal del desempeño deficiente de las funciones asignadas, negligencia e incumplimiento de deberes y obligaciones, abandono injustificado de cargo, reajuste de metas de atención, desplazamiento de personal titular y/o en cumplimiento al Mandato Judicial de reposición en la misma plaza u otra similar o al detectarse documentos adulterados en su expediente de contrato; asimismo, por la inobservancia a lo establecido en el Código de Ética de la Función Pública, la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y la Gestión de Intereses en la Administración Pública o por las causales previstas en los Artículos 3º, 21º y 28º del Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y en los Artículos 126º al 139º del Decreto Supremo N° 005-90-PCM; Ley N° 29062, Decreto Supremo N° 003-2008-ED y sus Modificatorias, Decreto Supremo N° 020-2008-ED y el Estatuto del Colegio de Profesores del Perú, concordantes con los Artículos 44º, 192º y 194º del Decreto Supremo N° 019-90-ED.

**AFÉCTESE**, al Presupuesto Anual Vigente:

Fuente de Financiamiento	: 1	Recursos Ordinarios
Rubro	: 00	Recursos Ordinarios
Sector	: 99	Gobiernos Regionales
Plego	: 444	Gobierno Regional de Ayacucho
Unidad Ejecutora	: 305	Educación Huanta
Programa	: 0043	Logros de Aprendizaje de los Estudiantes de II Ciclo de EBR
Producto/Proyecto	: 3000069	Estudiantes de II Ciclo de EBR reciben 900 horas lectivas al año que promueven aprendizajes significativos, ofrecidas por docentes.
Actividad Acción	: 5000192	Desarrollo de la Enseñanza en Instituciones Educativas
Función	: 22	Educación
División Funcional	: 047	Educación Básica
Grupo Funcional	: 0103	Educación Inicial
Finalidad	: 00607	Desarrollo de la Enseñanza
Meta	: 0002	Desarrollo de la Enseñanza de Educación Inicial
Ubicación	: 0004	UGEL-Huanta
Tipo de Transacción	: 2	Gastos Presupuestarios
Genérica del Gasto	: 2.1	Personal y Obligaciones Sociales
Sub Genérica del Gasto	: 2.1.1	Retribuciones y Complementos en Efectivo
Sub Genérica Detalle del Gasto	: 2.1.1.2	Personal del Magisterio
Específica del Gasto	: 2.1.1.2.1	Personal del Magisterio
Específica Detalle del Gasto	: 2.1.1.2.1.2	Personal Contratado.

**REGÍSTRESE Y COMUNIQUESE,**



PROF. RICHARD EDGAR GUARDIA YUPANQUI  
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL III  
UNIDAD EJECUTORA N° 305 EDUCACIÓN HUANTA  
U.G.E.L. "RECAREDO PEREZ PALMA VALDIVIA" HUANTA

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - HUANTA  
Que, inscribió a LM para su contratación y fines  
Afianzamiento.

Lic. Saul...  
SECRETARÍA GENERAL (S)

REGYDUGELH  
CEPCSUJ ADM  
ROKWAJG  
CASC/R/PER  
JCHA/PROY  
Proyecto: N° 1423  
Tiraje: 2- 25 ej.

Anexo 3 Resolución directoral N.º 000551



Dirección Regional de Educación de Ayacucho  
Unidad Ejecutora N° 305 – Educación Huanta  
Unidad de Gestión Educativa Local de Huanta "Recaredo Pérez Palma Valdivia"

# Resolución Directoral N° 000551

Huanta, 19 MAR 2013

Vistos, la Orden de Proyección N° 867-2013/JGELHTA/ADM-UPER, el Oficio N° 741-2013-GRADREA/DUGEL/CPROC-HTA-DIR de fecha 07 de marzo del 2013, el Expediente N° 006430-2013 y demás documentos adjuntos que corren en autos del presente acto administrativo;

### CONSIDERANDO:

Que, es política de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huanta, garantizar el normal desarrollo de las acciones técnico pedagógicas y administrativas en las diferentes Instituciones Educativas Públicas y Programas Educativos de su ámbito Jurisdiccional para el presente ejercicio presupuestal y año escolar 2013;

Que, el Artículo 3° de la Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial, expresa literalmente que: "La profesión docente se ejerce en nombre de la sociedad, para el desarrollo de la persona y en el marco del compromiso ético y ciudadano de formar integralmente al educando. Tiene como fundamento ético para su actuación profesional el respeto a los derechos humanos y a la dignidad de los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores y el desarrollo de una cultura de paz y de solidaridad, que coadyuven al fortalecimiento de la identidad peruana, la ciudadanía y la democracia. Esta ética exige del profesor idoneidad del profesor, comportamiento moral y compromiso personal con el aprendizaje de cada alumno", asimismo, el Artículo 4° del mismo cuerpo legal, establece taxativamente que: "El profesor es un profesional de la educación con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. Coadyuva con la familia, la comunidad y el Estado, a la formación integral de educando, razón de ser de su ejercicio profesional";

Que, según lo establecido en el Artículo 8° del Capítulo III "Acceso al Empleo Público" de la Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público, el procedimiento de selección para el acceso al empleo público, se inicia con la convocatoria que realiza la Entidad y culmina con la resolución correspondiente y la suscripción del contrato; concordante con los establecidos en el Decreto Supremo N° 011-2012-ED Reglamento de la Ley General de Educación y la Ley N° 24241 que señalan que: "Los cargos y plazas en la administración pública así como las promociones de categoría o funciones serán cubiertos por concurso de méritos";

Que, de conformidad a lo establecido en el Literal a) de la Tercera Disposición Transitoria de la Ley N° 28411 Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, el ingreso de personal se efectúa ÚNICAMENTE cuando se cuenta con la plaza presupuestada; el mismo que es concordante con el Artículo 8° de la Ley N° 28391 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013;

Que, de conformidad a lo establecido en el Artículo 26° del Decreto Ley N° 22404 Ley General de Remuneraciones, el plazo de contratación no será menor a un mes ni excederá el periodo presupuestal; y, la Primera Disposición Transitoria de la Ley N° 28425 Ley de Racionalización de los Gastos Públicos establece que una vez finalizada la labor para la que fue contratado el personal, los contratos respectivos quedan resueltos automáticamente;

Que, mediante la Resolución Jefatural N° 3675-2012-ED de fecha 13 de noviembre del 2012, se aprueba la Directiva N° 015-2012-MINEDUGS-OGA-UPER "Normas y Procedimientos para el Proceso de Evaluación, Selección y Contratación de Docentes en Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva en el periodo lectivo 2013"; con la finalidad de establecer normas y procedimientos de evaluación para el acceso mediante contrato por servicios personales de docentes en las Instituciones Educativas Públicas de las modalidades de Educación Básica Regular, Alternativa y Especial, y la forma de Educación Técnico – Productiva, para el año 2013; con los objetivos de establecer criterios técnicos para efectuar el proceso de evaluación en la contratación de personal docente, con el propósito de fortalecer y garantizar el servicio educativo en las instituciones educativas públicas de la región y del país; y, cautelar con equidad el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas relacionadas con la contratación de docentes en las instituciones educativas, garantizando la selección de personal en igualdad de oportunidades; en tal sentido, es necesario efectuar y materializar mediante acto resolutivo los contratos por servicios personales del personal docente ganador y adjudicados en acto público, en las plazas vacantes presupuestadas de las Instituciones Educativas del ámbito jurisdiccional de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huanta, tal como se resuelve en la parte resolutiva de la presente Resolución Directoral;

Estando con la Orden de Proyección del Responsable de la Oficina de Personal, visado por los Directores del Sistema Administrativo II del Área de Gestión Administrativa e Institucional de esta Sede, y;

De conformidad a lo establecido por la Constitución Política del Estado; Ley General de Educación N° 28044; Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial; Ley N° 28988 Ley que Declara la Educación Básica Regular como servicio público esencial; Ley N° 28175 Ley Marco del Empleo Público; Ley N° 27815 Ley del Código de Ética de la Función Pública y sus Reglamentos; Resolución Ministerial N° 0431-2012-ED Normas y Orientaciones para el Desarrollo del Año Escolar 2013 en la Educación Básica; Ley N° 27444 Ley de Procedimiento Administrativo General; Decreto Supremo N° 011-2012-ED Reglamento de la Ley General de Educación; Ley N° 28411 Ley del Sistema Nacional de Presupuesto; Ley N° 29951 Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013; Resolución Ministerial N° 0523-2012-ED y en uso de las facultades y atribuciones conferidas por el Decreto Supremo N° 015-2002-ED Reglamento de Organización y Funciones de las Direcciones Regionales de Educación y de las Unidades de Gestión Educativa Local, Resolución Suprema N° 204-2002-ED; y, las demás normas aplicables al presente caso;

### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR EL CONTRATO**, por servicios personales suscritos por la Unidad Ejecutora N° 305 – Educación Huanta y el Personal Docente ganador del proceso de concurso público nacional de selección, evaluación y contratación de docentes 2013, en mérito a la Resolución Jefatural N° 3675-2012-ED, que a continuación se indica:



DATOS PERSONALES			
Apellidos y Nombres	ABAD MORALES, SANDRA MILAGROS.		
Fecha de Nacimiento	14-02-1982		
Documento Nacional de Identidad	41276015	SEXO:	Femenino
Código Modular	1041276015	CPPe : N°	0841276015
Régimen Pensionario	Decreto Ley N° 19990 – Sistema Nacional de Pensiones		CUISPP: -----
Título y/o Estudios	Profesora de Educación Primaria EBI, del Instituto Superior Pedagógico Público "José Salvador Caveró Ovalle" de Huanta, con Registro N° 014627-P-DREA; con Segunda Especialización Profesional en Educación Inicial de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Ayacucho.		
DATOS DE LA PLAZA			
Cargo	Profesora		
Especialidad(es) a Dictar	Educación Inicial		
Jornada Laboral	30 Horas Pedagógicas		
Nivel Remunerativo y/o Magisterial	I Nivel Magisterial		
Centro de Trabajo	Institución Educativa N° 429/Mx-P "María Auxiliadora"		
Lugar – Distrito	Huanta – Huanta		
Provincia – Región	Huanta – Ayacucho		
Código de Plaza	114311291435		
Nivel y/o Modalidad	Educación Básica Regular – Inicial		
Motivo de Vacancia	Por licencia sin goce de haber de la Prof. Carmen Rosa Atauje Oscco. RD. N° 000460-2013-UGEL-Huanta.		
Vigencia	A partir del 05.03.2013 hasta el 30.06.2013.		
Unidad Ejecutora – UGEL – DRE	Unidad Ejecutora N° 305 Educación Huanta – Huanta – Ayacucho	PUNTAJE:	0.00

**ARTICULO SEGUNDO.- ESTABLECER**, que el contrato suscrito con el personal comprendido en el Artículo Primero de la presente Resolución Directoral, fenecerá y/o concluirá automáticamente al concluir la vigencia, así como será resuelto por causal del desempeño deficiente de las funciones asignadas; negligencia e incumplimiento de deberes y obligaciones, abandono injustificado de cargo, reajuste de metas de atención, desplazamiento de personal titular y/o en cumplimiento al Mandato Judicial de reposición en la misma plaza u otra similar o al detectarse documentos adulterados en su expediente de contrato; asimismo, por la inobservancia a lo establecido en el Código de Ética de la Función Pública, la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y la Gestión de Intereses en la Administración Pública o por las causales previstas en los Artículos 3°, 21° y 28° del Decreto Legislativo N° 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público y en los Artículos 126° al 139° del Decreto Supremo N° 005-90-PCM; Ley N° 29944 Ley de Reforma Magisterial y el Estatuto del Colegio de Profesores del Perú.

**AFÉCTESE**, al Presupuesto Anual Vigente:

Fuente de Financiamiento	1	Recursos Ordinarios
Rubro	00	Recursos Ordinarios
Sector	99	Gobiernos Regionales
Pilego	444	Gobierno Regional de Ayacucho
Unidad Ejecutora	305	Educación Huanta
Programa	0090	Logros de Aprendizaje de Estudiantes de la Educación Básica Regular
Producto/Proyecto	3000385	II.EE con condiciones para el cumplimiento de horas lectivas nomadas.
Actividad Acción	5003107	Contratación Oportuna y Pago de Personal de las II.EE de II Ciclo de EBR
Función	22	Educación
División Funcional	047	Educación Básica
Grupo Funcional	0103	Educación Inicial
Finalidad	77301	Contratación Oportuna y Pago de Personal de las II.EE de II Ciclo de EBR
Meta	0092	Contratación Oportuna y Pago de Personal de las II.EE de II Ciclo de EBR
Ubicación	0004	UGEL-Huanta
Tipo de Transacción	2	Gastos Presupuestarios
Genérica del Gasto	2.1	Personal y Obligaciones Sociales
Sub Genérica del Gasto	2.1.1	Retribuciones y Complementos en Efectivo
Sub Genérica Detalle del Gasto	2.1.1.2	Personal del Magisterio
Específica del Gasto	2.1.1.2.1	Personal del Magisterio
Específica Detalle del Gasto	2.1.1.2.1.1	Personal Nombrado
Específica Detalle del Gasto	2.1.1.2.1.2	Personal Contratado.

**REGISTRESE Y COMUNIQUESE**,



**RICHARD EDGAR GUARDIA Y PANQUI**  
DIRECTOR DEL PROGRAMA SECTORIAL III  
UNIDAD EJECUTORA N° 305 EDUCACIÓN HUANTA

REGIONAL DE EDUCACIÓN DE AYACUCHO  
GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - HUANTA  
Que, transcribe a Ud. Para su conocimiento y fines  
Atentamente.

REGY/DUGELH  
EJGU/ADM  
RORU/AGI  
LGM/R/PER  
JCHA/PROY  
Proyecto: N° 0553  
Tiraje: 2: 25 ej.

**Lic. Saúl Montero Villanueva**  
SECRETARÍA GENERAL (e)

## Anexo 4 Carta de Revisión Lingüística

### CARTA DE REVISIÓN LINGÜÍSTICA

Ayacucho, 19 de setiembre de 2018

**Señor:**

Sandra Milagros Abad Morales

Me complace informarle que su informe de suficiencia profesional titulado "Propuesta de Gestión del Clima Institucional, según el modelo Litwin y Stringer, en la Institución Educativa María Auxiliadora, Provincia de Huanta, 2018" ha sido revisado y corregido bajo los criterios de redacción lingüística y académica; por tanto, dejo constancia mediante la presente, que el informe está apto para ser publicado como trabajo académico.

Atentamente,

  
Mg. Omar Bullón Solís  
DOCENTE  
CLAD N° 14622