

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



*Una Institución Adventista*

**Gestión educativa estratégica y su relación con el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca-2018**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Educación con Mención en Administración Educativa

**Autor:**

Raynaldo Apaza Lampa

**Asesor:**

Dr. Moisés Díaz Pinedo

Lima, diciembre de 2020

## ANEXO 07 - DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

Yo, **Dr. Moisés Díaz Pinedo**, identificado con DNI N° 8610003 docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

**DECLARO:**

Que la tesis titulada: *Gestión educativa estratégica y su relación con el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca-2018*; Para obtener el grado académico de Maestro en Educación con mención en Administración Educativa, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría

Asimismo, dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad del autor. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), al 28 de diciembre de 2020.



**DR. MOISÉS DÍAZ PINEDO**

Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO(A)

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a ..... 28 días ..... del mes de ..... diciembre ..... del año ..... 2020 ..... , siendo las ..... 10:00 a.m. ...., se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: ..... Dr. Josue Edison Turpo Chaparro ..... , el secretario: ..... Dr. Jorge Platón Maquera Sosa ..... , los demás miembros: ..... Dr. Carlos Daniel Corrales Ruiz ..... y el asesor: ..... Dr. Moisés Díaz Pinedo ..... , con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Maestro(a) titulada: ..... Gestión educativa estratégica y su relación con el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca-2018. .... del Bachiller/Licenciado(a)

..... Raynaldo Apaza Lampa .....

..... Conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro(a) en:

..... Educación .....

(Nomenclatura del Grado Académico)

..... Administración Educativa .....

..... con Mención en .....

..... El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller/Licenciado (a): ..... Raynaldo Apaza Lampa .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	17	B+	Con nominación de Muy Bueno	Sobresaliente

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

.....  
Presidente

.....  
Secretario

.....  
Asesor

.....  
Miembro

.....  
Miembro

.....  
Bachiller/Licenciado(a)

## **Dedicatoria**

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo a Dios por encaminar cada uno de mis pasos; por ser mi creador y redentor. Por darme fortaleza para culminar este estudio, además de ser el sustentador de mi vida.

Dedico esta investigación a mi amada familia por ser fuente de inspiración y superación en mi vida académica.

## **Agradecimientos**

Mi gratitud eterna a Dios por regalarme la vida y darme sustento, protección y bendición.

A mi familia, por ser fuente de inspiración y superación para logro de mis metas propuestas en mi vida académica.

Mi profundo agradecimiento también a mis maestros de la UPEU, quienes me guiaron para cumplir mis sueños, y a todos mis amigos, quienes siempre estuvieron apoyándome incondicionalmente en el proceso de mi formación académica del posgrado.

De igual manera, mi agradecimiento a todos los directores de las Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca, quienes me permitieron obtener los datos para el procesamiento de la información estadística.

Finalmente, a todas aquellas personas quienes fueron partícipes en este proceso.

## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos.....	v
Tabla de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras.....	ix
Resumen .....	x
Abstract .....	xi
Capítulo I: Planteamiento del problema.....	1
1.1 Identificación del problema .....	1
1.2 Objetivos .....	2
1.3 Justificación .....	3
1.4 Marco filosófico .....	4
Capítulo II: Marco teórico .....	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.2 Bases teóricas .....	10
2.3 Hipótesis .....	33
Capítulo III. Materiales y métodos .....	35
3.1 Tipo de investigación .....	35
3.2 Diseño de investigación .....	35
3.3 Población y muestra.....	36
3.4 Operacionalización de variables .....	38
3.5 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos.....	39

3.6 Procesamiento y análisis de datos.....	40
3.7 Aspectos éticos.....	40
Capítulo IV: Resultados y discusión .....	41
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....	57
REFERENCIAS.....	59
ANEXOS .....	63

## Índice de tablas

Tabla 1. Composición de la población y muestra según institución educativa. ....	37
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	38
Tabla 3. Prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov de las variables .....	41
Tabla 4. Correlación entre Gestión educativa y Clima organizacional .....	43
Tabla 5. Correlación entre cultura organizacional y el clima organizacional .....	44
Tabla 6. Correlación entre liderazgo directivo y el clima organizacional. ....	45
Tabla 7. Correlación entre relaciones interpersonales y el clima organizacional. ...	46



## Índice de figuras

Figura 1. Origen e implicaciones del concepto de Gestión.....	11
Figura 2. Tipologías de la gestión .....	12

## Resumen

La presente investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018. Se estableció para el estudio el diseño no experimental de corte transversal y de tipo descriptivo correlacional, para hallar el tamaño de la muestra de poblaciones finitas se utilizó el muestreo probabilístico estratificado y la muestra estuvo conformado por 154 docentes de las instituciones adventistas, los resultados de la relación fue determinado por el coeficiente de Rho de Spearman es  $R = 0,690$ ;  $sig = 0,000$  y se concluye que existe una relación alta entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca.

**Palabras Clave:** gestión educativa estratégica, cultura organizacional, liderazgo directivo, relaciones interpersonales, clima organizacional, estructura, recompensa, relaciones, identidad.

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between strategic educational management and the organizational climate in teachers of Adventist educational institutions in the city of Juliaca, 2018. The non-experimental cross-sectional design was established for the study. and of a descriptive correlational type, the stratified probabilistic sample was used to find the sample size of finite populations and the sample consisted of 154 teachers from Adventist institutions, the results of the relationship was determined by the Spearman Rho coefficient is  $R = 0.690$ ;  $\text{sig} = 0.000$  and it is concluded that there is a high relationship between strategic educational management and the organizational climate in teachers of Adventist educational institutions in the city of Juliaca.

**Keywords:** strategic educational management, organizational culture, leadership leadership, interpersonal relationships, organizational climate, structure, reward, relationships, identity.

## **Capítulo I: Planteamiento del problema**

### **1.1 Identificación del problema**

En algunos países del mundo hay ciertas desigualdades en el manejo administrativo de los centros educativos, por asuntos meramente personales y la implementación de la tecnología y que ello, repercute en un manejo adecuado de los centros educativos, por ello es necesario realizar el trabajo en una gestión educativa que sea bien sólida, estratégica y humana, que pueda beneficiar a los estudiantes.

Escalante et al. (2009) Indican que es necesario entender la real gestión en un centro educativo, el cual debe ser estratégico y eso significa que en todo tiempo debe haber mejora continua; a su vez debe existir fases de procesos y deducciones, todo esto se lleva con planificación y valoración.

Se debe entender también, que una verdadera planificación estratégica debe ser con el apoyo de los padres en conjunto, docentes, alumnos en general, director, instituciones privadas, a ello deben sumarse los asesores de la Direcciones Regionales de Educación a nivel nacional y de las Unidades de Gestión Educativa Local, y especialistas en educación de la organización adventista que enriquecerá a una buena administración estratégica.

Teniendo en cuenta, la otra variable de estudio desde la perspectiva mundial en cuanto a clima organizacional se puede describir, como una percepción colectiva de personas en relación con las prácticas, sistemas, estructuras, políticas, y procesos que se dan en una organización o institución educativa y su consecuente reacción a esta percepción, cada país estructura mediante su sistema educativo para una buena o mala gestión en cuanto a clima organizacional debido a su política

educativa y el interés que le da cada gobernante de turno. El clima organizacional hoy en día es un indicador institucional de una serie de procesos, que se mencionan para esta investigación basada en cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad según (Litwin & Stinger, 1998).

#### **1.1.1. Formulación del problema general.**

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018?

#### **1.1.2. Formulación de los problemas específicos.**

- ¿Qué relación existe entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca-2018?

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Establecer la relación entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.
- Establecer la relación entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.
- Establecer la relación entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

### **1.3 Justificación**

El presente trabajo se hace necesario, con la finalidad de priorizar una adecuada gestión netamente participativa y estratégica con los actores externos e internos de la comunidad educativa de nuestra organización, además este diagnóstico lleva a reconocer que existen debilidades en el campo administrativo de cada colegio; lo que en el futuro redundará en beneficio de un clima favorable para así servir mejor a nuestra sociedad juliaqueña.

Se posiciona mejor la justificación describiendo que la positiva gestión educativa de un director y la comunidad educativa, no sea en el retraso institucional y académico; por lo que el aspecto de temperatura corporativa sea llano a un trabajo mancomunado.

El presente estudio se hace viable en estos tiempos de globalización y de alta tecnología y no descuidar el aspecto humano en las instituciones de orden adventista.

#### **1.4 Marco filosófico**

La educación es un proceso de formación humana continuo cuyo inicio está en una realidad y son las condiciones originales del ser, tanto individual como social y que se proyecta hacia un ideal, una representación mental de los valores conocimientos, habilidades y destrezas que se espera desarrollar en los estudiantes y que cada uno logra de acuerdo a sus posibilidades y esfuerzos.

White E. (2012), señala; que la fuente de la verdadera educación y su propósito consiste en:

La educación ideal significa más que lograr de terminar un curso de estudio. Significa mucho más que la capacitación para nuestra vida. Es integral que llena todo el ser, abarca toda la existencia de una persona. Es el desarrollo integral de todas las facultades espirituales, mentales y físicas. Enseña al alumno para tener gozo que atenderá a las personas en este mundo, y para prepararse con placer para un servicio mayor en porvenir. (p. 13).

White E. (2009), tiene en consideración que las Instituciones educativas adventistas se base en principios que rigen su filosofía: La educación integral es importante en la redención; el propósito principal de la educación integral es preparar a los estudiantes a lo largo de su existencia; el servicio es muy importante en el desarrollo de la formación de los alumnos. Mientras tanto, los adventistas tienen la creencia que la dirección del Espíritu Santo, la formación del carácter son propósitos de Dios que pueden ser conocidos, tal como están escrito en la Biblia, en la vida de Jesucristo y libro de la naturaleza. La forma distinta de una formación basadas en los principios que se encuentran en la Biblia y toda la literatura escrita

por Elena de White, tienen como objetivo principal la de redimir a los estudiantes en una verdadera educación: “la de restaurar a la humanidad a la imagen de su Creador” (p. 15).

White E. (2009), durante su permanencia en esta tierra la vida de Jesús fue de servicio a la humanidad. Por lo que:

Su objetivo principal era que la humanidad tenga el bienestar en todos los aspectos de vida, los que deciden seguirle a Jesús tiene el mismo propósito, por ende, el objetivo principal de la educación es que los maestros no estén contentos con realizar un trabajo de menor calidad. Ni estar satisfecho con enseñar a sus alumnos que aprendan lo más básico y si no lograr aprendizajes elevados a la que puedan alcanzar. No están satisfechos de enseñarles únicamente conocimientos técnicos, para prepararlos como contadores expertos, artesanos hábiles o comerciantes de éxito. Su objetivo principal fue inculcar los principios de verdad, obediencia, honor, integridad y pureza, principios que los conviertan en una fuerza positiva para la estabilidad y la elevación de la sociedad. Desea, sobre todo, que aprendan la gran lección de la vida, la del servicio abnegado. (p. 29).

White (2014), Todos los docentes y administrativos deben considerar: “Cristo fue el mayor maestro que el mundo conoció jamás” (p. 246). También, refiere que los maestros deben poseer la mejor preparación con la que deben llegar a sus aulas, además, siempre encaminadas en la palabra, la vida, los métodos del príncipe de los maestros. Os ruego que le consideréis. “Él es vuestro verdadero ideal.



Contempladlo, medita en él, hasta que el espíritu del Maestro divino tome posesión de vuestro corazón y vuestra vida” (White, 2014, p, 18).

Desde el punto de vista bíblico: “Entonces Jesús, llamándolos, dijo: Sabéis que los gobernantes de las naciones se enseñorean de ellas, y que los grandes ejercen autoridad sobre ellas. No ha de ser así entre vosotros, sino que el que quiera entre vosotros llegar a ser grande, será vuestro servidor, y el que desee entre vosotros ser el primero, será vuestro siervo; así como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y para dar su vida en rescate por muchos” (Mateo 20:25-28). White (1953)

Los hombres a quienes el Señor llama para ocupar cargos importantes en su obra deben cultivar sentimientos de humildad y dependencia de él. No deben tratar de abarcar demasiada autoridad; porque Dios no los ha llamado a dominar, sino a hacer planes de cooperación con sus compañeros de labor” (p. 418).

Según Armenteros (2017) Una persona con el don de liderazgo su mayor empeño no será sus propios beneficios sino reflejar, mostrar las virtudes de Dios y su imagen; su trabajo será: a) Restaurar la imagen de Dios en su vida y luego en los demás, b) su modelo será Jesucristo, c) su energía y su poder vendrá del Espíritu Santo, d) su meta será el Padre celestial. Toda su vida estará centrada en el Poderoso Dios. “El verdadero líder estará trabajando para que el hombre vuelva a lo original y pueda reflejar la imagen de Dios como al principio, pero quien primero tiene que reflejar es el líder” (p. 70)

La Santa Biblia pregunta ¿Quién es sabio y entendido entre vosotros?, la Biblia responde: “Que lo muestre por su buena conducta en sus obras en sabia mansedumbre” (Santiago 3:13).

La Santa Biblia recomienda (1 Pedro 2:12), “Mantened entre los gentiles una conducta irreprochable, a fin de que en aquello que os calumnian como malhechores, ellos, por razón de vuestras buenas obras, al considerarlas, glorifiquen a Dios en el día de la visitación”. Además, agrega: “No permitas que nadie menosprecie tu juventud; antes, sé ejemplo de los creyentes en palabra, conducta, amor, fe y pureza” (1 Timoteo 4:12).

## **Capítulo II: Marco teórico**

### **2.1 Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes de origen internacional.**

Alarcón (2008), aplicó la investigación a una muestra de 55 sujetos distribuidos entre directivos, supervisores y docentes. El objetivo de la investigación fue descubrir el apoyo o no que realizaban los docentes en favor de la institución educativa en cuanto a planificación estratégica para una gestión educativa positiva; los resultados se obtuvieron gracias al apoyo del instrumento denominado matriz FODA para el diagnóstico organizacional. Por lo cual, el que comanda o dirige una gestión de una institución educativa, le queda claro que un trabajo con antelación es beneficioso para la organización.

Oca (2017), Efectuó un estudio descriptivo, utilizando la técnica SPSS. Aplicó a una muestra de 50 personas (docentes). La pesquisa tiene la finalidad, si existe un buen clima organizacional y desempeño docente en el trabajo, lo cual ha sido corroborado que existe una incidencia positiva muy baja y satisfacción, para el estudio de campo.

Montiel (2010), Su pesquisa es detallada, con bosquejo de campo, no práctico. Efectuó el estudio en 7 jefes y 54 profesores lo que hace un total de 61 sujetos de estudio. El objetivo de la pesquisa es hallar si hay semejanza entre estas variables de gestión en el campo educativo y problemas organizacionales. Lo que se llega a una conclusión, que la variable gerencia educativa estratégica tiene repercusión en la administración de los colegios, lo que coadyuva en algo positivo en los conflictos organizacionales.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

Quinteros (2016), realizó la investigación en una muestra de 60 docentes del nivel inicial en el sector público del distrito de Chancay; cuyo objetivo fue determinar la relación entre clima organizacional y calidad en asistencia educacional, teniendo como resultado que la variable clima organizacional positiva tiene una relación directa en cuanto a cualidad de todo lo que se llama asistencia educacional en dicha jurisdicción de nuestro país.

De la Cruz Ortiz & Huamán (2015), efectuaron un estudio cuantitativo en una muestra de 32 trabajadores (educadores) del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica, el objetivo que planteó fue ver la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Los resultados han sido que el clima organizacional tiene una relación positiva y significativa con el desempeño laboral del personal que pertenece al programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica.

Arias (2017), efectuó su investigación con una muestra de 14 directores. Cuyo fin de su pesquisa fue analizar la gestión de su colegio y la calidad de ayuda en todos los colegios de dicha jurisdicción, es decir en el departamento de Ayacucho, siendo su resultado de una relación alta en cuanto a dicho planteamiento.

Sosa (2017), su pesquisa de trabajo consistió en una muestra de 294 docentes, cuya finalidad es saber la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I. de la localidad de Puente Piedra ciudad de Lima; lo que arrojó como resultado la existencia de una estrecha relación entre ambas variables.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión educativa estratégica.**

#### **2.2.1.1. Gestión.**

Gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales en una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado; a su vez menciono que gestión es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo, es la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Maguin (2011), indica: Gestión es el paso a paso por donde un administrador de una organización maneja sus patrimonios con la finalidad de llegar a metas concretas de la institución.

Para Ríos (2007), la gestión: Es una secuencia que asumen los directivos para tomar decisiones según las metas institucionales, después de haber detectado algunas necesidades para postular alternativas de solución que satisfagan las demandas de la competencia.

Mientras que el autor Cassasus (2000), de UNESCO refiere sobre Gestión como: Una capacidad de entablar nexos pertinentes entre el sistema, estrategia, capacidades, estilo de personas y las metas de la élite de organización, o la capacidad de enlazar recursos que disponemos para lograr lo esperado.

Otra de las concepciones importantes es mencionada por el especialista en la rama de Administración, Gerencia Educativa, indica: “Se entiende como la aplicación de un conjunto de métodos, técnicas, procedimientos e instrumentos para

el mejor manejo de los recursos y la mejor manera de realizar las actividades en un colegio” (Oyarce, 1999).

En la teoría anglosajona se han definido los conceptos como *administration* y *management*. Muchos autores lo describen como sinónimos; pero los franco - canadiense en su literatura llegaron a plantear el concepto más preciso de gestión como el concepto anglosajón de *management* que desarrolla los movimientos y decisiones del personal directivo o de gerencia. En realidad, la gestión se dedica a plantear un modelo de pensamiento organizacional directivo que orienta

decisiones del personal administrativo responsable de la gerencia, así como el uso del liderazgo dirigido al enlace de los componentes de la administración con su estructura organizacional que pretende lograr el cumplimiento de la misión institucional (Poggi, 2001).



Figura 1. Origen e implicaciones del concepto de Gestión. *Adaptado por “La formación de directivos de instituciones educativas” por Poggi, 2001.*

Por su parte Álvarez (2005) define la gestión como: Un proceso activo que conecta las áreas de la administración convencional, con la estructura organizacional, bajo la dirección y conducción de un liderazgo eficiente de gestión

por parte de cada director (a), que pone en práctica en una realidad de liderazgos múltiples, enfocándose en el logro de la misión institucional.

Ampliando de este modo, se observa lo que los mismos autores mencionan en cuanto al concepto de gestión que puede aplicarse a distintos ámbitos institucionales y así constituyen un conjunto genérico de tipologías (Ver Figura 2).



Figura 2. Tipologías de la gestión. Adaptado por "Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión" por Álvarez, 2005. México: Taller Abierto.

### **2.2.1.2. Gestión educativa**

Varios investigadores han tratado el término de Gestión educativa desde diferentes perspectivas personales y profesionales, esto se nota en el enfoque que plasma cada especialista y la amplitud dando a entender que gestión en el campo educativo constituye la acción principal de la administración y una parte entre la planificación y los objetivos que cada centro educativo quiere alcanzar en beneficio de la población que atiende; por ello, se menciona que Gestión Educativa es: "Una disposición de labores de manejo de un colegio con la finalidad de concretar metas

propuestas que tienen la meta de lograr los objetivos contemplados y planteados en el plan corporativo” (Calero, 2005).

El especialista Choque (2005) la define como: La función que se encarga de dirigir, generar y sostener el centro educativo, tanto en el personal administrativo y pedagógico y los procesos internos de manera democrática, equitativa y eficiente, que faciliten a los estudiantes a desarrollarse en forma integral como personas plenas, responsables y eficaces; y más adelante como ciudadanos capaces de construir y dirigir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

Además, otro de los expertos Arava (1998), menciona al respecto:

La Gestión Educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema; la gestión educativa supone la interdependencia de una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales, prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno, juicios de valor integrados en las decisiones técnicas, principios útiles para la acción, múltiples actores, en múltiples espacios de acción, temporalidades diversas personales, grupales y sociedades superpuestas y/o articuladas. (p.34).

### **2.2.1.3. Gestión educativa estratégica.**

Sobre este punto, existen especialistas que dan a conocer a la gestión educativa estratégica como un proceso dinámico, sistémico y coherente con la realidad actual, con perspectiva y visión de futuro; los colegios estatales y privados como se refiere Klaric, (2017), y otros connotados estudiosos están en la era de alta



evolución, los colegios secundarios tienen que ser centros de formación humana, donde los que egresan sean personas emprendedoras, que inspiren, que piensen diferente y que piensen estratégicamente, que sean líderes, que sepan manejar las competencias blandas, que aprendan a trabajar en equipo, que aprendan a administrar sus miedos, que aprendan a desarrollar su ser, por lo cual el jefe actual de un centro educativo se convierte en un ser que genera e inspira cambios estratégicos en la institución.

Al mismo tiempo, se amplía este horizonte con la descripción sobre gestión estratégica en el ámbito educativo basándonos en los cambios vertiginosos que se suscitan actualmente en todos los ámbitos, a ello no escapa los centros de formación académica de todo nivel, es así que:

Actualmente, se tiene centros de formación básica con sistemas burocráticos, centralistas y rutinarios que en su momento han sido funcionales, por lo cual, en este contexto se sugiere un mejor trabajo basado en una misión educativa estratégica; por tal razón inyecta una nueva forma de trabajo corporativo en beneficio de la organización (Morel, 2007).

Mota (2009), en su libro *Gestión Educativa estratégica* define que la gestión educativa estratégica es el arte de prever en consenso directivo el cambio con el fin de postular innovadoras estrategias que logren obtener un futuro visionado o una forma de direccionar los esfuerzos y recursos a la obtención de propósitos de desarrollo.

Lo que a su vez (Lujambio, 2009), amplía con esta concepción: En sí, la *Gestión Educativa Estratégica* es un modelo innovador de entender, organizar y dirigir el desarrollo del sistema educativo de un país y a sus organizaciones

escolares que preside. La finalidad del modelo estratégico es establecer mejoras permanentes de gestión para fortalecer las condiciones que optimicen mejores resultados de logro educativo, que influyan a la obtención de competencias, prácticas nuevas de gestión institucional, escolar y pedagógica, dando lugar a cada individuo para que pueda asumir con mucha identidad, profesionalismo y calidad educativa.

#### ***2.2.1.4. Características de Gestión Educativa Estratégica.***

Tudesco (como se citó en Lujambio, 2009), se refiere que el proceso de la Gestión estratégica: Se caracteriza por constituir un saber complejo y en su proceso que logra integrar fases y tareas con los interesados de la comunidad educativa en tiempo y espacio propuesto. Para que la Gestión Educativa se caracterice como estratégica, esta se logrará dando lugar e inicio a ciclos de mejoramiento permanente, de procesos y resultados que trasciendan en mejora con la postulación de ejercicios de planeación y evaluación.

En este campo Marconi (2012) menciona otras características importantes sobre gestión estratégica en el campo educativo: Se centra en la parte pedagógica, la idea principal es la unidad de la organización, como eje principal es el aprendizaje de los estudiantes; incluyendo las nuevas competencias dando lugar a la profesionalización en el trabajo en equipo, significa a donde se quiere llegar siempre encaminado por la visión compartida en la institución; apertura al aprendizaje y a la innovación, lo que significa que las organizaciones abiertas al aprendizaje tienen facilidad de encarar situaciones difíciles y dar soluciones factibles; asesoramiento y orientación para la profesionalización, lo que significa que existen espacios para la reflexión permanente; las organizaciones implantan culturas de trabajo,

direccionadas por una visión de futuro; Intervención sistémica y estratégica, que supone visionar la realidad educativa, proponer estrategias y enlazar prácticas que hagan realidad los objetivos y metas que se plantean; corresponde a sí mismo lograr de la planificación un medio de autorregulación y mando para potenciar las capacidades del grupo que den razón de su praxis.

Los estudios que se ha revisado en la literatura latinoamericana, presentan los resultados de mayor relevancia las aportaciones del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de la UNESCO, desde su Oficina Regional de Buenos Aires, Argentina, ha realizado varios estudios y seminarios locales a cerca de la formación en gestión educativa de igual manera de estudios de casos respecto a otros países del entorno cercano (Pozner, 2000).

Según Pozner (2000) nos muestra una comparación entre los Modelos de la Administración Escolar Tradicional y el de Gestión Educativa Estratégica. Por ejemplo: *La administración escolar tradicional*- Baja presencia de pedagógico, Énfasis en normas y rutinas, Trabajos aislados y fragmentados, Estructuras cerradas a la innovación, Autoridad impersonal y fiscalizadora, Estructuras desacopladas y Observaciones simplificadas y esquemáticas En cambio, en *Gestión Educativa Estratégica*. - Centralidad de lo pedagógico, Habilidades para tratar con lo complejo, Trabajo en equipo, Apertura al aprendizaje y a la innovación, Asesoramiento y orientación profesional y Culturas educacionales cohesionadas por una visión y la misión

A su vez Pozner (2000), argumenta de que a partir de la sistematización de experiencias y opiniones de investigadores en educación y de expertos en gestión educativa, obtenidas en dieciséis países del área de América Latina y del Caribe

por el Instituto Internacional para la Planificación de la Educación IIPE de la UNESCO, en su oficina regional de Buenos Aires, esta autora logró identificar un conjunto de principios y criterios que le permitieron establecer diez competencias básicas para la gestión educativa estratégica:

- Nuevos retos significan, novísimos modelos de pensar o cambio de paradigmas educativos.
- Reconocer la práctica de la administración ordinaria para orientarla a una gestión educativa estratégica.
- Disponer tiempo para el progreso del liderazgo con innovación institucional.
- Comunicación efectiva en las organizaciones educativas.
- Delegación de autoridad.
- Negociación de conflictos.
- Planteamiento y resolución de problemas.
- Visión proyectiva y previsión anticipada de la gestión educativa.
- Trabajo en equipo y colaboración interinstitucional.
- Interacción y participación colectiva y efecto interactivo a la demanda educativa.

### **2.2.2. Dimensiones de Gestión Educativa Estratégica.**

#### **2.2.2.1. Cultura organizacional.**

Las organizaciones del siglo XXI del segundo decenio de cualquier tipo, tamaño y propósito se enfrentan hoy al problema de integrar de modo eficiente y eficaz al recurso humano con sus ámbitos laborales, en la ruta de este proceso se implica alguna noción de que los gerentes, directores, administradores y

trabajadores deben tener habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus funciones de manera eficaz, las organizaciones escolares no escapan a esta realidad.

Se ve desde la perspectiva general sobre cultura organizacional; al respecto Rendón (2009), menciona:

La cultura Organizacional tiene como características principales las siguientes; Innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad. No obstante, estas características no se dan aisladamente en la práctica, sino que son productos del margen de compromiso que los actores de los escenarios educativos demuestren al ser innovadores, factores de cambio, organizadores y que trabajen como equipos fusionados promoviendo actitudes que conduzcan a monitorear la dinámica de la organización a fin de lograr un ambiente de trabajo propio donde el factor fundamental sea la visión y misión de las instituciones. (p. 34).

Ampliando ya en el campo educativo Álvarez, Topete y Abundes (2009), describe al respecto:

Cultura organizacional es el conjunto de ideas, creencias y valores, costumbres, normas, sensibilidades y símbolos compartidos, comportamientos y estilo que establecen las pautas que rigen la vida de una organización escolar. Es la manera peculiar de ser y actuar de una institución para caracterizarla, hay necesidad de medir los

aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores. Creencias, percepciones básicas que se concretan con sus procedimientos, organigramas, tecnología, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, formas de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal., motivación; así como logotipo, formas de vestir, edificios, limpieza, organización. (p. 20).

Además “La repercusión en una institución, sus ciencias aplicadas, indagación, actos, diligencias, costumbres, conductas, la forma de actuar, lo que hablan, la alegría, tristeza todo encaja en el quehacer cotidiano del trabajo corporativo de la institución educativa” (Álvarez, Topete & Abundes, 2009, p. 128).

#### **2.2.2.2. Organización.**

Cuevas (2015), Hace la siguiente descripción sobre organización dentro del ámbito educativo:

Está constituida por los distintos órganos y unidades administrativas que se han establecido en la organización, constituye el *Cuerpo Óseo* de la empresa y deben establecerse de acuerdo a las necesidades tamaño, giro u otra característica especial de la organización. Para su establecimiento hay principios esenciales que se deben tener en consideración: determinación del trabajo, el cual debe realizar para alcanzar los objetivos; delegación de autoridad y responsabilidad para evitar la excesiva centralización del mando: comunicación entre los diferentes puestos o cargos dentro de cada unidad administrativa para

facilitar el trabajo en equipo y hacerlo más rentable, control del recurso humano. (p. 27).

Una de las razones importantes que los especialistas en este campo determinan, que la organización es como un ser viviente a lo que Cuevas (2015) amplía al respecto:

La nueva concepción de este autor es que una organización lo compara con el ser vivo. Así como, el cuerpo humano es una maquinaria perfecta, las organizaciones actuales del siglo XXI deberían funcionar del mismo modo, en labores de compartimento con un solo fin es la de salvaguardar el beneficio de la institución. (p.144).

#### *2.2.2.2.1. Participación y responsabilidad.*

Los docentes y los administradores se involucran en el trabajo cotidiano de la institución con la finalidad de mejorar el trabajo misional; a su vez la masa de padres de familia tiende a ser puentes de cooperación estratégica en bien de la salud corporativa de la institución. Putman (2002), al respecto aduce que:

El capital social se refiere al valor colectivo que permite que prospere la colaboración y el aprovechamiento por partes de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en las relaciones en el ámbito educativo. En los últimos años se han destacado tres *fuentes* principales del capital social; la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. El capital social puede revitalizar la cohesión social, entendida como una disposición mental y de actitud para crear el espíritu de la comunidad. Las sociedades que han incrementado el

logro educativo de manera exitosa como Finlandia, Corea, Japón, Nueva Zelanda y Reino Unido, entre otra. (p. 67).

La sociedad involucrada en el ámbito escolar determina el desarrollo en el ámbito nacional ratificadas por los resultados de evaluación de calidad de los centros escolares, estos ratifican el modelo educativo a seguir o imitar siendo escuelas de alta eficacia social destacadas por el logro educativo.

Ahora desde la perspectiva educativa Mejía (2010) refiere al respecto: La dimensión de capital social de la escuela se constituye por lo siguiente:

En la consolidación de una Institución educativa es fundamental la permanencia de los directivos y docentes con el propósito de tener un trabajo colectivo y armonioso, para brindar una mejora en la calidad educativa. Considerando que cada individuo conoce las realidades y fortalecer algunas debilidades que se tuviera con el objetivo de brindar mejoras institucionales realizando un trabajo colegiado entre padres de familia y profesores de forma aliada para el bien común de la comunidad educativa.

El compromiso explícito de maestros, padres y directivos por el aprendizaje significativo de los estudiantes, de manera que se consideran aliados en una tarea común. Los profesores solicitan a las madres (aunque eventualmente a otros miembros de las familias) apoyo en actividades de enseñanza, tanto en el hogar como en la escuela. Las madres no solamente refuerzan lo que enseñan los maestros, sino también comparten y estimulan competencias académicas y sociales propias, al aprovechar los recursos de la comunidad, de la familia y de la escuela. (Mejía, 2010, p. 100).



#### 2.2.2.2.2. *Toma de decisiones*

Louffat (2013),

Se trata de describir cuales son las características, estilos y procedimientos de toma de decisiones en la empresa, en condiciones de certidumbre, riesgo e in certidumbre. Así se podría observar si las decisiones son estructuradas o no estructuradas; si son individuales o en equipo, si son proactivas o reactivas, etc. (p.12).

Para Cuevas (2015), en su texto *Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativa* indica al respecto:

Es una de las tareas más importantes que tiene los directivos de un establecimiento educacional, pues la organización, el funcionamiento y la gestión de las instituciones educativas van a depender de la capacidad decisoria y de la calidad de las decisiones tomadas. Si probáramos a enumerar las decisiones es que toma un directivo, grandes y pequeños, nos quedaríamos asombradas, y es que las decisiones continuas, día a día están en gran parte el estilo de una dirección y del establecimiento. La toma de decisiones resulta ser, así, una tarea difícil en la que pueden constarse con más claridad, la inseguridad y debilidad de los directivos en un establecimiento. (p. 260).

#### **2.2.2.3. Liderazgo directivo**

En la actualidad, los gerentes o directores de los centros de formación en favor de la juventud tienen la tarea de: analizar-sintetizar; anticipar-proyectar; concertar-asociar; decidir-desarrollar; comunicar-coordinar; liderar-animar; evaluar-reenfocar.

#### *2.2.2.3.1. Conocimiento de objetivos.*

Se refiere al nivel de conocimiento y participación de los empleados acerca de los fundamentos filosóficos institucionales (visión, misión y valores), los planes, el nivel de logro de éstos y la relación con el trabajo realizado (Terry, 1992).

#### *2.2.2.3.2. Participación y trabajo en equipo.*

Una de las características que más han ingresado a tallar los centros educativos es la concepción de innovación, para ello el centro laboral deberá lograr transmitir valores, estabilidad emocional, vigor pedagógico dinamizador organizacional, elevando la moral de su personal a mando y ser agente catalizador para engendrar ánimo de vida; por lo tanto, el personal docente, administrativo, jerárquico se comprometa a trabajar cohesionada entre las principales propuestas positivas es necesario generar los grupos o equipos de trabajo tal como lo manifiesta (Cuevas, 2015).

Las ventajas que tienen los grupos de trabajo en el funcionamiento diario de la organización, podemos mencionar los siguientes:

Existe mayor compromiso en los equipos provisionales al realizar los trabajos, las actividades lo realizan con mayor motivación, entusiasmo y dedicación al cumplir las actividades

#### *2.2.2.3.3. Cohesión y coordinación entre el personal.*

El líder directivo consecuentemente equilibra las acciones e identifica la tarea de cimentar la cohesión partiendo en primer lugar, de un proceso de formación teórico-práctico, que fomente las dinámicas de cohesión grupal y desarrollando estrategias dirigidas a la complementación y confluencia que faciliten la introducción de nuevos miembros en el equipo y eviten la sensación de soledad y falta de apoyo que con frecuencia aparecen en los inicios profesionales (Costa & Lopez, 1997).

#### ***2.2.2.4. Relaciones interpersonales.***

Por naturaleza innata el ser humano tiene necesidad de otros seres humanos, hay falta de aceptación, comprensión, libertad, etc., es decir de relaciones interpersonales; tales necesidades solo pueden ser satisfechas mediante la relación con una u otras personas donde hay confianza, se respeta su forma de pensar, sentir y se valora, se da un aumento en la estima, por ende, se logra mejoras en sus labores y se establecen relaciones estrechas entre los miembros.

En las relaciones reciprocas se deben lograr la interacción entre una o más personas; involucra aspectos como la habilidad para comunicarse efectivamente, el saber escuchar, saber solucionar los conflictos y una expresión sincera.

Ahora, en el contexto escolar igualmente están presentes las relaciones interpersonales cuando el directivo entre sus funciones, se comunica con los docentes para reconocer mejor las relaciones entre todos los agentes.

Algunos expertos refieren que el director debe conocer muy bien a su personal, todas sus cualidades y limitaciones, como piensan, de lo que son capaces de hacer y en base a eso, aplicar métodos y estrategias en procurar buenas relaciones interpersonales porque tienen la responsabilidad de propiciar un ambiente laboral, donde reine siempre la cooperación entre todos los equipos de

trabajo. Así mismo, de sus responsabilidades y deberes para coadyuvar en el desarrollo de las relaciones interpersonales en pro de un ambiente de trabajo adecuado y el logro de objetivos institucionales (Louffat, 2013).

#### *2.2.2.4.1. Comunicación.*

Para Cuevas (2015):

Cada sujeto es distinto, los expertos determinan que cada persona es única, de la misma manera sus orígenes determinan cómo fueron criados y educados también, son parámetros de cada sujeto que conforman en un centro de labor por lo que éstos devienen en sus caracteres y personalidades; hay algunos factores como son: La edad, el sexo, la apariencia física, su profesión, su educación, la religión, política, su educación personal es importante; porque enriquece las relaciones humanas dentro del ámbito corporativo escolar. (p.316).

#### *2.2.2.4.2. Solución de conflictos.*

Varios analistas al respecto tienen distintas opciones de describir sobre solución de conflictos que generalmente, existen en todo centro laboral; para ello, el administrador o director de la institución debe optar por una visión amplia para dar medidas correctivas al respecto; lo que conllevaría buscar una adecuada atención antes que influya en la masa de trabajadores de la institución; el estudioso Robbins (1999), en su libro comportamiento organizacional describe:

El conflicto se define como un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición se amplía con toda intención describe el punto de cualquier actividad en que las

interacciones “se cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes. Agrupa un rango amplio de conflictos que experimentan las personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, interpretación diferente de hechos, desacuerdos con la base en expectativas de comportamiento, etc. Por último, nuestra definición es sumamente flexible para cubrir rango completo de niveles de conflicto, desde los actos abiertos y violentos a las formas más sutiles de desacuerdo. (p. 485).

#### *2.2.2.4.3. Confianza y credibilidad.*

Es la certeza del estado de seguridad en una persona o trabajador ante un proceso de transacción realizada. Es una virtud de honestidad alcanzada y considerada como un valor de conducta que se pretende lograr en el accionar diario de una persona.

#### **2.2.2.5. Clima organizacional.**

##### *2.2.2.5.1. Clima.*

Al respecto Corona (2006), menciona: Una definición importante desde la perspectiva de un centro laboral; clima es la situación de convivencia cotidiana de los miembros de una organización; situaciones como relaciones intrapersonales e interpersonales, estilos de liderazgo, comportamiento corporativo, comunicación eficaz entre miembros, la positiva gestión de parte del director o gerente de una organización.

El diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2001), indica que clima es: “Conjunto de condiciones de cualquier género que caracterizan una situación o su consecuencia, o de circunstancias que rodean a una persona” (parr.1).

#### *2.2.2.5.2. Clima organizacional.*

Mendez (2018), el presente especialista indica al respecto que:

El clima organizacional es la percepción que construyen las personas como consecuencia de las relaciones que tiene el jefe, con los compañeros y las relaciones formales que tienen con la organización. Estas percepciones tienen su origen en la dinámica de los diferentes procesos, tales como liderazgo, cooperación, relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, manejo de conflictos, motivación y satisfacción, control de desempeño y otros. En consecuencia, la percepción de clima organizacional influye en la satisfacción del individuo, y es un componente del constructo colectivo que las personas hacen de la cultura. (p. 21).

Pulido (2003), expresa: “el reflejo de la personalidad de la organización. En ese sentido es un constructo hipotético que nos ayuda a entender cómo percibe el colaborador los fenómenos de la organización (un lado de la moneda) y cómo se siente en ella (el otro lado); resaltando el bienestar del trabajador en éste clima impactará directamente en la efectividad organizacional” (p, 25)

Rodríguez (1992), Expresa que:

Clima organizacional son las apreciaciones evocadas de los integrantes de una organización con referencia al trabajo que realizan, a la situación real físico e infraestructura de su institución, al aspecto humano de relaciones recíprocas entre sus integrantes, las diversas

tratativas que realizan entre los integrantes de una organización, a las decisiones que toman para la marcha eficaz de la empresa. (p. 56).

Según la concepción adoptada por el autor se refiere a atribuciones, cualidades, posibilidades y sellos institucionales que forman parte de una organización, para así determinar el modo de comportamiento con su personal que labora en dicha institución (Caligiore, 2004).

#### **a) Enfoque del clima organizacional.**

Entender mejor el concepto del clima organizacional podría darse a partir de la combinación de tres enfoques epistemológicos basados en Brunet (1987), los cuales son:

- **Enfoque epistemológico:** Enfoque centrado en la configuración de la percepción: el uno es desemejante a su anexión de sus fracciones, para el enfoque presente se da por conocimiento a las cosas, así como son y su existencia en este mundo, y ello va a ser el inicio en donde los sujetos crean un nuevo orden por capacidad integral en su pensamiento; es decir, los individuos comprenden el mundo circundante a partir de criterios conocidos e inferencias, formándose una percepción (como ven el mundo) que va a influir en su comportamiento.

- **Enfoque funcionalista:** Según esta facultad la ideología y la conducta de una persona se da acorde a la situación que lo rodea y sus disconformidades propias como individuo. A si un trabajador de una organización de cualquier rubro laboral privado o estatal se relaciona, interactúa, coopera con su centro de trabajo y contribuye en la cimentación y crecimiento de las relaciones humanas para un buen clima organizacional.

- **Enfoque Sistémico:** Según este enfoque, el individuo está en un ambiente que influye en él y viceversa, lo que implica una relación compleja de co-elaboración del clima organizacional a partir de percepciones personales y vivencias del aprendizaje de los elementos de la cultura de la organización.

Aguado (como se citó en Rodríguez, 2004), indica algunos enfoques desde su matiz personal:

- *Perspectiva objetiva o realista:* Las organizaciones tienen características distintas y eso hace que en algunas existe dimensión de ser durables lo que ello influye en sus trabajadores.

- *Perspectiva fenomenológica o subjetiva:* Es cuando los sujetos de una organización perciben su centro laboral como algo subjetivo, saliendo a flote sus diferencias individuales internas que cada trabajador trae consigo y eso refleja en las características de cada centro laboral.

- *Perspectiva interaccionista:* En este campo Aguado refiere a que cada sujeto en un centro laboral se desempeña en su comportamiento mezclando lo subjetivo y objetivo.

#### ***b). Características del clima organizacional.***

Hellriegel y Slocum (2004), describen sobre las características que tenemos las personas con lo que tienen las organizaciones derivan en una personalidad intrínseca de un sujeto, con lo que podemos decir que:

El clima laboral que se practique en una organización influya en la personalidad de dicho sujeto, por lo que redundara en el comportamiento de su labor que realiza en la Institución, a su vez el autor indica que: el clima laboral puede deshacerse en términos de



mejor comunicación o una disconformidad, un liderazgo autoritario o descoordinación en el trato dentro de la organización. (p. 145).

Para ampliar el panorama, se ve lo que asume (Alcocer, 2003), sobre clima organizacional, posee las siguientes características: El clima se circunscribe al ambiente laboral, lo que los miembros o trabajadores perciben un trato agradable o malo. El clima influye en el vivir diario del trabajador para bien o mal. El clima es una versátil pausable lo que es entre comportamiento del sujeto y la organización para la que trabaja el individuo.

Y, por último, Alcocer menciona que los sujetos que laboran en una organización deben tener en cuenta, la estructura organizacional en sí, características de la empresa, son componentes principales y llega a conformar un sistema vivo de una organización, lo cual desemboca en un proceso dinámico.

### **c). Dimensiones del clima organizacional**

Es importante destacar, el clima laboral en una organización, son las dimensiones que cumplen un rol importante en este proceso interactivo, como se describe a continuación.

Litwin y Stinger (1998), Indican nueve dimensiones vinculadas al clima organizacional: Estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y desafío.

Pero se estiman para la presente investigación cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones, identidad; por ser las que se adaptan a la realidad referida en la institución educativa de estudio que geográficamente está ubicada en el interior del país; lo que fue adaptada en la pesquisa realizado por Aguado (2012) cuya investigación es *Clima organizacional en colegios de ventanilla*.

- **Estructura**

Los miembros de una institución realizan su labor bajo normas, reglas de trabajo, disciplina, trámites, actuaciones que generan beneficio a la organización son vistas como ente estructural de una organización. Méndez (2006) Lo define como:

Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones. (p.46).

Además, Méndez (2006), la estructura lo define como:

Las relaciones que los sujetos entablan en diario vivir de su trabajo con lleva a actuar acorde al organigrama del centro laboral; estas determinan el tamaño, de cada unidad de trabajo, identifican y formalizan funciones, proceso, procedimientos de dinámica en relaciones de poder y autoridad, por la centralización o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización. (p. 105).

Ahora, los comportamientos que el hombre asume en el trabajo están determinados por la estructura a la que pertenece, desempeña funciones que aportan al logro de objetivos de acuerdo a la división del trabajo; cumple con las responsabilidades del cargo y actúa según límites de influencia previamente establecidos en términos de poder y toma de decisiones.

La estructura establece y caracteriza la dinámica de operación de la organización en términos de jerarquización, autoridad, centralización, coordinación y comunicación.

- **Recompensa**

El director como líder de una institución educativa propone una misión que oriente y promueva el mejoramiento, que el personal bajo su cargo demanda de énfasis socio holístico emocional como referente de recompensa espiritual, por lo cual, los miembros de dicha comunidad educativa contribuirán con espíritu de servicio adecuado en bien de la institución educativa; sobre ello el cuerpo de trabajadores harán un re análisis personal y percibirán la recompensa como una fuente de satisfacción dada a su labor cumplida en bien de la organización, menciona (Aguado, 2012). A lo que Méndez (2006), arguye:

Esta dimensión es comparada como resultados a una labor hecha bajo el amparo de una evaluación; lo que a larga va en favor de la organización en cumplimiento de sus metas u objetivos; a lo que el autor denomina inducciones de beneficio laboral a favor de la organización y del trabajador. (p. 47).

- **Relaciones**

Méndez (2006), Define la dimensión relaciones como:

Las recomendaciones interpersonales gratas que el empleado tenga con el grupo de trabajo, son los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción (p. 47).

- **Identidad**

Identidad es la personalidad interna que define a la organización como una entidad separada y distinta de otras. La identidad de manera corporativa de una organización educativa y/o cualquier empresa se puede visualizar por medio de logo de su empresa o institución, marca de producto, Misión, Visión, Valores éticos, objetivos organizacionales, entre otros que es de vital importancia.

Para Litwin y Stinger (1998) “Es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución y para los individuos, ya que, en ello, se comparten los objetivos personales y los de la organización” (p.144). Mientras que Martini (2009), refiere sobre la identidad escolar:

No resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución (p. 56).

## **2.3 Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis principal**

Existe correlación significativa entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

### **2.3.2. Hipótesis derivadas**

- Existe relación significativa entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.
- Existe relación significativa entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.
- Existe la relación significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

## Capítulo III. Materiales y métodos

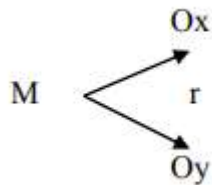
### 3.1 Tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo descriptivo correlacional porque permite describir y relacionar a las variables y sus dimensiones de la gestión educativa estratégica que tiene a las siguientes dimensiones: cultura organizacional, liderazgo directivo y relaciones interpersonales y el clima organizacional tiene a las siguientes dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad; asimismo es correlacional porque permite conocer las relaciones existentes entre las variables de la gestión educativa estratégica y el clima organizacional.

### 3.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal, porque no se manipulan las variables y se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Diagrama representativo de la relación de las variables



M = Muestra de investigación

Ox = Observación gestión educativa estratégica

Oy = Observación de la variable Clima organizacional

r = Relación entre las variables

### **3.3 Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

La población de estudio, estuvo conformada por 255 docentes que laboran en las diferentes instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca. Las características de la población se basan en que los docentes estén contratados o nombrados en el nivel primario o nivel secundario de acuerdo al colegio que están trabajando.

#### **3.3.2. Definición de la muestra**

Para seleccionar la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencias, seleccionando a 228 docentes del nivel primario y nivel secundarios y para obtener la muestra de cada institución educativa se procedió a realizar el cálculo de la proporción de acuerdo a la cantidad total de docentes por institución, y se obtuvo utilizando la siguiente formula.

$$n_o = \frac{(N_1 * n)}{N}$$

Donde

$n_o$  = Muestra por institución educativa

$N_1$  = Tamaño de población por institución educativa

$N$  = Tamaño de población total

$n$  = tamaño de la muestra total

Efectuando los cálculos se obtuvo la muestra por institución educativa como sigue:

Tabla 1. *Composición de la población y muestra según institución educativa.*

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Cantidad de docentes	Muestra
1	Colegio Adventista Fernando Sthal	50	45
2	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana	50	45
3	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén	20	18
4	Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru”	60	54
5	Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia”	25	22
6	Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter”	25	22
7	Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey”	25	22
	Total	255	228



### 3.4 Operacionalización de variables

Tabla 2. Operacionalización de variables

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores
La Gestión Educativa Estratégica y su relación con el Clima Organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.	Gestión educativa estratégica	Cultura organizacional	Organización.
			Participación y responsabilidad.
			Toma de decisiones.
		Liderazgo directivo	Conocimiento de los objetivos.
			Participación y trabajo en equipo.
			Cohesión y coordinación entre el personal.
	Clima organizacional	Relaciones interpersonales	Comunicación entre los miembros.
			Solución de conflictos.
			Confianza y credibilidad.
		Estructura	La Institución Educativa cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.
			Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.
			Participan todos los integrantes de la institución educativa al momento de decidir.
Clima organizacional	Recompensa	Las decisiones son tomadas en la asamblea.	
		Hay apertura para escuchar diversas opiniones.	
		Se respetan las opiniones.	
	Relaciones	Recompensa en esfuerzo académico.	
		Desarrollo profesional.	
		Recompensa a mi esfuerzo en mis deberes.	
Identidad	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.		
	Cooperación entre colegas y miembros de la institución educativa.		
		Buenas relaciones humanas.	
		Identidad con la institución.	
		Compromiso con la institución educativa.	
		Disfrute trabajar con la institución educativa.	

### **3.5 Técnicas e instrumentos de la recolección de datos**

#### **3.5.1. Técnica de recolección.**

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos a través de preguntas formuladas a los docentes en el cuestionario de la gestión educativa estratégica se refiere a la estructura orgánica, los procesos de planificación evaluación y a la cultura organizacional que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Para medir la variable clima organizacional, se ha utilizado también la técnica de la encuesta expresado en el cuestionario de evaluación de clima organizacional para docentes de Litwin George y Robert Striger adaptado por Chaparro y Vega (2007), considerando las dimensiones de estructura, recompensa, relaciones e identidad. En la investigación se utilizó dos instrumentos para medir la gestión educativa estratégica y clima organizacional desde la perspectiva del docente.

El cuestionario de la gestión educativa estratégica consta de 20 preguntas, distribuidos en tres dimensiones: cultura organizacional, liderazgo directivo y relaciones interpersonales, cada pregunta se evalúa con puntaje de 1 al 4 que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo. Y el cuestionario de clima organizacional para docentes consta de 42 preguntas, distribuidos en cuatro dimensiones: estructura, recompensa. Relaciones e identidad, cada pregunta se evalúa con puntaje de 1 al 4 que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo.

### **3.6 Procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de datos de las dimensiones y las variables, primero se procedió a realizar el análisis de la prueba de normalidad para muestras mayores a 50 datos con la prueba de Kolmogorov-smirnov, obteniendo el Sig. < 0.05 Por debajo de 0.05 lo cual nos indica que los datos no tienen una distribución normal.

Después, se aplicó la estadística descriptiva, para generar las tablas de frecuencia para las dimensiones y las variables. Y para contrastar las hipótesis de la investigación se utilizó la estadística no paramétrica en nuestra investigación se usó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Para realizar todos los cálculos estadísticos se utilizó el SPSS 23, y Microsoft Excel para la presentación de las tablas.

### **3.7 Aspectos éticos**

En toda la investigación se respetó la integridad y veracidad de los resultados, respetando los datos proporcionados y mantener en anónimo y la confidencialidad de los docentes de las instituciones educativas adventista de la ciudad de Juliaca.

## Capítulo IV: Resultados y discusión

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Análisis estadísticos de datos

Una vez que se recogió los datos mediante los instrumentos de investigación, se realizó el análisis estadístico no paramétrico de las variables gestión educativa estratégica y clima organizacional, o con un nivel de 95 % de confianza y un 5 % de error.

#### 4.1. 2. Prueba de normalidad

Los datos de las dimensiones y variables fueron sometidos a la prueba de normalidad de kolmogorov-smirnov (para muestras mayores de 50 datos) para probar si se aproximan a una distribución normal.

Tabla 3. *Prueba de normalidad Kolmogorov Smirnov de las variables*

Variables y dimensiones	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	.158	228	.000	.953	228	.000
Liderazgo directivo	.122	228	.000	.967	228	.000
Relaciones interpersonales	.118	228	.000	.958	228	.000
Gestión educativa estratégica	.081	228	.001	.974	228	.000
Estructura	.118	228	.000	.976	228	.001
Recompensa	.122	228	.000	.975	228	.000
Relaciones	.106	228	.000	.961	228	.000
Identidad	.176	228	.000	.903	228	.000
Clima organizacional	.083	228	.001	.985	228	.016

a. Corrección de significación de Lilliefors.

El criterio para determinar si las variables y las dimensiones se distribuyen normalmente es:

a) P-valor  $\geq 0.05$  Aceptar  $H_0$  = Los datos tienen de una distribución normal.

b) P-valor  $< 0.05$  Aceptar  $H_1$  = Los datos no tienen una distribución normal.

En la Tabla 3 se puede observar el nivel de significancia de la prueba de normalidad de las variables gestión educativa estratégica y el clima organizacional de los docentes, los resultados encontrados con la prueba de kolmogorov-smirnov nos indican que se acepta la hipótesis alterna indicando que ninguna variable y dimensión tienen una distribución normal, para contrastar las pruebas de hipótesis del trabajo de investigación por lo tanto, se utilizó la prueba no paramétrica, para este caso se usó el coeficiente de correlación de Rho de spearman.

#### ***4.1.2.1. Prueba de hipótesis para las variables gestión educativa estratégica y el clima organizacional.***

Para probar la prueba de hipótesis ha seguido los siguientes pasos:

*H<sub>0</sub>*: No existe correlación significativa entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

*H<sub>a</sub>*: Existe correlación significativa entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

##### *Regla de decisión*

-Si el Sig bilateral es  $> 0,05$  se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

-Si el Sig bilateral es  $< 0,05$  se acepta la Hipótesis Alterna ( $H_a$ ).

La tabla 4, muestra mediante la prueba de Rho de Spearman con un valor de coeficiente de correlación 0,690\*\*, con una significancia bilateral de 0.000. Lo cual, nos indica que existe una relación alta entre las variables gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca.

Tabla 4. *Correlación entre Gestión educativa estratégica y Clima organizacional*

			Gestión educativa estratégica	Clima organizacional
Rho de Spearman	Gestión educativa estratégica	Coeficiente de correlación	1.000	,690**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	228	228
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,690**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	228	228

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

#### **4.1.2.2. Prueba de hipótesis para la dimensión cultura organizacional y las variables gestión educativa estratégica y el clima organizacional.**

Para probar la prueba de hipótesis ha seguido los siguientes pasos:

*Ho:* No existe relación significativa entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

*Ha:* Existe relación significativa entre a dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

### *Regla de decisión*

-Si el Sig bilateral es  $> 0,05$  se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

-Si el Sig bilateral es  $< 0,05$  se acepta la Hipótesis Alterna ( $H_a$ ).

La tabla 5, muestra mediante la prueba de Rho de Spearman con un valor de coeficiente de correlación  $0,432^{**}$ , con una significancia bilateral de  $0.000$ . Lo cual, nos indica que existe una relación moderada entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

Tabla 5. *Correlación entre cultura organizacional y el clima organizacional*

		Cultura organizacional	Clima organizacional	
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	,432**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	228	228
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,432**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	228	228

\*\* . La correlación es significativa en el nivel  $0,01$  (2 colas).

### ***4.1.2.3. Prueba de hipótesis para dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional***

Para probar la prueba de hipótesis ha seguido los siguientes pasos:

*H<sub>0</sub>*: No existe relación significativa entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

*Ha*: Existe relación significativa entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

*Regla de decisión*

-Si el Sig bilateral es > 0,05 se acepta la Hipótesis Nula (Ho).

-Si el Sig bilateral es < 0,05 se acepta la Hipótesis Alternativa (Ha).

La tabla 6, muestra mediante la prueba de Rho de Spearman con un valor de coeficiente de correlación 0,620\*\*, con una significancia bilateral de 0.000. Lo cual, nos indica que existe una relación alta *entre* la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

Tabla 6. *Correlación entre liderazgo directivo y el clima organizacional.*

			Liderazgo directivo	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo directivo	Coeficiente de correlación	1.000	,620**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	228	228
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,620**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	228	228

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**4.1.2.4. Prueba de hipótesis para dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional**

Para probar la prueba de hipótesis ha seguido los siguientes pasos:



*Ho:* No existe relación significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

*Ha:* Existe relación significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

*Regla de decisión*

-Si el Sig bilateral es  $> 0,05$  se acepta la Hipótesis Nula (*Ho*).

-Si el Sig bilateral es  $< 0,05$  se acepta la Hipótesis Alterna (*Ha*).

La tabla 7, muestra mediante la prueba de Rho de Spearman con un valor de coeficiente de correlación  $0,677^{**}$ , con una significancia bilateral de 0.000. Lo cual, nos indica que existe una relación alta entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

Tabla 7. *Correlación entre relaciones interpersonales y el clima organizacional.*

			Relaciones interpersonales	Clima organizacional	
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coeficiente de correlación	1.000	,677**	
		Sig. (bilateral)		.000	
			N	228	228
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	,677**	1.000	
Sig. (bilateral)		.000			
		N	228	228	

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

## **Comparación de la Correlación entre gestión educativa estratégica de los colegios y el clima organizacional**

Los resultados que se muestran en la tabla 5, se puede apreciar el grado de correlación calculado mediante la prueba de Rho de Spearman entre la gestión estratégica de los colegios y el clima organizacional.

Logrando alcanzar una correlación muy alta los siguientes colegios: Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter” coeficiente de correlación = 0,913\*\*, con una significancia bilateral de 0.000. y Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey”, coeficiente de correlación = 0,847\*\*, con una significancia bilateral de 0.000.

Logrando alcanzar una correlación alta los siguientes colegios: Colegio Adventista Fernando Sthal, coeficiente de correlación = 0,795\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia, coeficiente de correlación = 0,706\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru”, coeficiente de correlación = 0,704\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana coeficiente de correlación = 0,656\*\*, con una significancia bilateral de 0.000

Logrando alcanzar una correlación moderada el siguiente colegio: Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén, con un coeficiente de correlación = 0,513\*\*, con una significancia bilateral de 0.003, en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

Tabla 8. *Correlación entre gestión educativa estratégica de los colegios y el clima organizacional*

Colegios		Clima organizacional	
Rho de Spearman de la gestión educativa estrategia	Colegio Adventista Fernando Sthal	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,795** 0.000 20
	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,656** 0.000 58
	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,513** 0.003 32
	Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru”	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,704** 0.000 25
	Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia”	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,706** 0.000 42
	Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter”	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,913** 0.000 24
	Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey”	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,847** 0.000 27

## **Comparación de la correlación entre la cultura organizacional de los colegios y el clima organizacional**

Los resultados que se muestran en la tabla 5, se puede apreciar el grado de correlación calculado mediante la prueba de Rho de Spearman entre la cultura organizacional de los colegios y el clima organizacional.

Logrando alcanzar una correlación alta los siguientes colegios: Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru” coeficiente de correlación = 0,698\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter” coeficiente de correlación = 0,628\*\*, con una significancia bilateral de 0.000.

Logrando alcanzar una correlación moderada los siguientes colegios: Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia”, coeficiente de correlación = 0,435\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Colegio Adventista Fernando Sthal, coeficiente de correlación = 0,426\*\*, con una significancia bilateral de 0.000,

Logrando alcanzar una correlación baja los siguientes colegios: Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey” con un coeficiente de correlación = 0,330, con una significancia bilateral de 0.093, Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén, con un coeficiente de correlación = 0,299\*\*, con una significancia bilateral de 0.096, Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana, con un coeficiente de correlación = 0,237\*\*, con una significancia bilateral de 0.073, en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

Tabla 9. *Correlación entre la cultura organizacional de los colegios y el clima organizacional*

Colegios		Clima organizacional
Rho de Spearman de la cultura organizacional	Colegio Adventista Fernando Sthal	0.426
		Coeficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
		N
	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana	0.237
		Coeficiente de correlación
		Sig. (bilateral)
		N
	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén	0.299
		Coeficiente de correlación
	Sig. (bilateral)	
	N	
Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru”	,698**	
	Coeficiente de correlación	
	Sig. (bilateral)	
	N	
Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia”	,435**	
	Coeficiente de correlación	
	Sig. (bilateral)	
	N	
Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter”	,628**	
	Coeficiente de correlación	
	Sig. (bilateral)	
	N	
Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey”	0.330	
	Coeficiente de correlación	
	Sig. (bilateral)	
	N	

## **Comparación de la correlación entre el liderazgo directivo de los colegios y el clima organizacional**

Los resultados que se muestran en la tabla 5, se puede apreciar el grado de correlación calculado mediante la prueba de Rho de Spearman entre el liderazgo directivo de los colegios y el clima organizacional.

Logrando alcanzar una correlación muy alta el siguiente colegio: Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter” coeficiente de correlación = 0,846\*\*, con una significancia bilateral de 0.000.

Logrando alcanzar una correlación alta el siguiente colegio: Colegio Adventista Fernando Sthal, coeficiente de correlación = 0,742\*\*, con una significancia bilateral de 0.000.

Logrando alcanzar una correlación moderada los siguientes colegios: Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey” con un coeficiente de correlación = 0,698\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén, con un coeficiente de correlación = 0,595\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia” con un coeficiente de correlación = 0,580\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana, con un coeficiente de correlación = 0,576\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru”, con un coeficiente de correlación = 0,547\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.

Tabla 10. *Correlación entre el liderazgo directivo de los colegios y el clima organizacional*

Colegios		Clima organizacional	
Rho de Spearman del liderazgo directivo	Colegio Adventista Fernando Sthal	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,742** 0.000 20
	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,576** 0.000 58
	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,595** 0.000 32
	Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru”	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,547** 0.005 25
	Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia”	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,580** 0.000 42
	Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter”	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,846** 0.000 24
	Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey”	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,698** 0.000 27

## **Comparación de la correlación entre las relaciones interpersonales de los colegios y el clima organizacional**

Los resultados que se muestran en la tabla 5, se puede apreciar el grado de correlación calculado mediante la prueba de Rho de Spearman entre las relaciones interpersonales de los colegios y el clima organizacional.

Logrando alcanzar una correlación muy alta los siguientes colegios: Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter” coeficiente de correlación = 0,922\*\*, con una significancia bilateral de 0.000 y el Colegio Adventista Fernando Sthal coeficiente de correlación = 0,820\*\*, con una significancia bilateral de 0.000.

Logrando alcanzar una correlación alta los siguientes colegios: Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey”, coeficiente de correlación = 0,767\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru”, coeficiente de correlación = 0,748\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana coeficiente de correlación = 0,660\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia”, coeficiente de correlación = 0,606\*\*, con una significancia bilateral de 0.000

Logrando alcanzar una correlación moderada el siguiente colegio: Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén, con un coeficiente de correlación = 0,698\*\*, con una significancia bilateral de 0.000, en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.



Tabla 11. *Correlación entre las relaciones interpersonales de los colegios y el clima organizacional*

Colegios		Clima organizacional
Rho de Spearman de las relaciones interpersonales	Colegio Adventista Fernando Sthal	,820**
		0.000
		20
	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Americana	,660**
		0.000
		58
	Asociación Educativa Adventista Puno – I.E.A. Belén	,597**
		0.000
		32
Asociación Educativa Colegio Adventista “Túpac Amaru”	,748**	
	0.000	
	25	
Asociación Educativa de Gestión No estatal Colegio “Luz y Ciencia”	,606**	
	0.000	
	42	
Asociación Educativa del Colegio Adventista “Pedro Kalbermatter”	,922**	
	0.000	
	24	
Asociación Educativa Adventista “Cristo Rey”	,767**	
	0.000	
	27	

## 4.2. Discusión

Se puede realizar inferencia estadística, con un nivel de significancia de 0.000, que la gestión educativa estratégica, y el clima organizacional tiene una relación alta entre los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca. Además, los resultados calculados con el programa SPSS, con la prueba de Rho de Spearman de 0.690 revelan que existe una relación alta entre las dos variables.

Este resultado obtenido en la investigación es similar a los obtenidos por Quintero (2016), que realizó la investigación en una muestra de 60 docentes del nivel inicial del sector público del distrito de Chancay; cuyo objetivo es ver la relación que hay entre clima organizacional y calidad en asistencia educacional, teniendo como resultado que la variable clima organizacional positiva tiene una relación directa en cuanto a cualidad de todo lo que se llama asistencia educacional en dicha jurisdicción de nuestro país.

También, se obtuvieron los mismos resultados los investigadores De la Cruz Ortiz y Huamán (2015), efectuaron un estudio cuantitativo en una muestra de 32 trabajadores (educadores) del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica, el objetivo fue determinar la relación que existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Los resultados fueron que el clima organizacional tiene una relación positiva y significativa con el desempeño laboral en el personal del programa nacional CUNA MÁS en la provincia de Huancavelica.

Estos investigadores también encontraron los mismos resultados, Arias (2017), efectuó su investigación con una muestra de 14 directores. Cuyo fin de su

pesquisa es analizar la gestión de su colegio y la calidad de ayuda en todos los colegios de dicha jurisdicción del departamento de Ayacucho, cuyo resultado es de una relación alta en cuanto a dicho planteamiento.

Espinoza (2017), su pesquisa de trabajo consistió en una muestra de 294 docentes, cuya finalidad es saber la gestión educativa en el marco del buen desempeño docente de las I.E.I. de la localidad de Puente Piedra ciudad de Lima; lo que arrojó como resultado que existe una estrecha relación entre ambas variables.

## **Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

Se concluye que, existe una relación estadísticamente significativa entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca. Se ha determinado el coeficiente de Rho de Spearman es  $R = 0,690$ ; lo que demostró una correlación positiva alta con un p valor igual = 0,000.

Se concluye que, existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca. Se ha determinado el coeficiente de Rho de Spearman es  $R = 0,432$ ; lo que demostró una correlación positiva moderada con un p valor igual = 0,000.

Se concluye que, existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca. Se ha determinado el coeficiente de Rho de Spearman es  $R = 0,620$ ; lo que demostró una correlación positiva alta con un p valor igual = 0,000.

Se concluye que, existe una relación estadísticamente significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca. Se ha determinado el coeficiente de Rho de Spearman es  $R = 0,677$ ; lo que demostró una correlación positiva alta con un p valor igual = 0,000.

## **5.2. Recomendaciones**

En base al presente estudio se recomienda:

A los directores de las Instituciones Educativas Adventistas a mejorar la gestión educativa estratégica y en efecto el clima organizacional presentará un ambiente favorable para el ejercicio laboral en los colegios y escuelas de la denominación en la ciudad de Juliaca.

Que, puedan actualizarse y perfeccionarse los docentes en temas de gestión educativa estratégica con el objetivo de mejorar y fortalecer el clima organizacional de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca.

Es importante que se realicen investigaciones sobre el tema para profundizar y obtener resultados que orienten al clima laboral en las instituciones de la región y también a nivel nacional y así también sistematizar, consolidar y dar mayor sostenibilidad al trabajo en las Instituciones Educativas.

## REFERENCIAS

- Aguado, J. (2012). *Clima Organizacional De Una Institución Educativa De Ventanilla*. Editorial San Luis: Lima.
- Alarcón, J. (2008). *Planificación Estratégica: Una herramienta en la Gestión Escolar a nivel de Educación Básica (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional Experimental de Guayana: Guyana.
- Alcocer, A. (2003). *La organización empresarial*. Ediciones Cultura: Lima.
- Álvarez, I. (2005). *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión*. México: Taller Abierto.
- Álvarez, I., Topete, C., & Abundes, A. (2009). *El concepto emergente de gestión educativa estratégica y desafíos para la formación en gestión*. México: Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional.
- Arava, M. (1998). *Los principios generales de la gestión educativa*. Bogotá: Editorial el Eco.
- Armenteros, V. (2017). *Gestión Educativa Refácil, reflexiva, redentora*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana,.
- Brunet, L. (1987). *El Clima del trabajo en las Organizaciones*. México: Edición Trillas.
- Calero, M. (2005). *Gestión Educativa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Caligiore, I. (2004). *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la Universidad de Mérida*. España: Universidad de Mérida.
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión en América Latina: tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B* Santiago. Chile: UNESCO.

- Chaparro, & Vega. (2007). *El clima organizacional y la reforma académica 2003 en el CONALEP Querétaro*. México: FLACSO.
- Choque, J. (2005). *Gerencia Educativa*. Lima: Edimad.
- Corona, M. (2006). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en instituciones educativas en Puebla. *Revista de UNAM*, 233(1), 17-19.
- Costa, M., & López, Y. (1997). *Los secretos de la dirección: manual Práctico dirigir y organizar equipos*. Madrid: Pirámide.
- Cuevas, R. (2015). *Gerencia, Gestión y Liderazgo Educativos*. Lima: Editorial San Marcos.
- De la Cruz Ortiz, E., & Huamán, Á. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en el Personal del Programa Nacional Cuna Más en la Provincia de Huancavelica – 2015 (Tesis de maestría)*. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1029>
- Escalante, J., Mejía, J., Ramos, J., Villa, M., Aranda, M., & Segundo, M. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: Editorial los Girasoles.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomsom.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Klaric, J. (2017). Un crimen llamado educación. Obtenido de <https://sudeducation-oceans.org/Un-crimen-llamado-educacion-dirigida-por-Jürgen-Klaric>.
- Litwin, S., & Stinger, G. (1998). *Clima y comportamiento organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Louffat, E. (2013). *Administración del Potencial Humano*. Lima: Impreso en Cromagraf EIRL.
- Lujambio, A. (2009). *Modelo de gestión Educativa Estratégica*. México: Programa escuela de calidad, secretaria pública.
- Maguin, A. (2011). *Administración*. México: Ediciones McGraw-Gill.
- Mejía, A. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: PEC.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional. El IMOCC unos métodos de análisis para su intervención*. Bogotá: El IMOCC.
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2002). *Diseño del Currículo Nacional de EBR*. Lima: Editorial del Minedu.
- Montiel, M. (2010). *Gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales en el subsistema de Educación Primaria de las escuelas Bolivarianas Candelario Reyes Medina y Suurála Wakuaipa del Municipio Jesús Enrique Lossada (Tesis de maestría)*. Venezuela: Universidad de Zulia.
- Morel, J. (2007). *Gestión Educativa Estratégica: modelos y herramientas*. Honduras: Tegucigalpa.
- Mota, J. (2009). *Modelo de Gestión educativa estratégica*. México: Secretaria de Educación Pública de México.
- Oca, N. (2017). *Clima Organizacional en el Desempeño Docente*. Quito, Ecuador: Unidad Particular Santo Domingo de Guzmán.
- Oyarce, O. (1999). *Gestión Educativa*. Lima: Editorial Universitaria.
- Poggi, M. (2001). *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategia*. Buenos Aires: UNESCO.



- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: UNESCO.
- Putman, R. (2002). *La evolución del capital social en la sociedad contemporánea*. Contemporánea NY, USA: Cranmel.
- Quinteros , M. (2016). *Clima organizacional y calidad del servicio educativo en las IEP del nivel inicial del distrito de Chancay, 2016 (Tesis de maestría)*. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8084>
- Real Academia Española [RAE]. (2001). *Diccionario*. Obtenido de <http://www.rae.es/rae.htm>.
- Rendón, J. (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: Programa Escuelas de Calidad Secretaría de Educación Pública.
- Ríos, O. (2007). Gestión Educacional. *Revista Pedagogía*, 34(1), 1-20.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1992). *Diagnostico organizacional*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Terry, G. (1992). *Principios de la Administración*. México: CECSA.
- White, E. (1953). *Joyas de los testimonios*. Buenos aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (2009). *La Educación*. Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana.
- White, E. (2012). *La educación*. Buenos aires: Asociación Casa Editora Sudamericana .
- White, E. (2014). *Consejos para los maestros*. Buenos Aires : ACES.

## **ANEXOS**

Matriz instrumental

Matriz de consistencia

Operacionalización de variables

Ficha técnica de instrumento (Cuestionario).

Permisos de las Instituciones Educativas donde se realizó la investigación.

## MATRIZ INSTRUMENTAL

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrumento
La Gestión Educativa Estratégica y su relación con el Clima Organizacional en los docentes de las Instituciones	Gestión educativa estratégica	Cultura organizacional	Organización.	Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.	CUESTIONARIO
			Participación y responsabilidad.		
			Toma de decisiones.		
		Liderazgo directivo	Conocimiento de los objetivos.	Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.	
			Participación y trabajo en equipo.		
			Cohesión y coordinación entre el personal.		
		Relaciones interpersonales	Comunicación entre los miembros.	Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.	
			Solución de conflictos.		
			Confianza y credibilidad.		

Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.					
	Clima organizacional	Estructura	La Institución Educativa cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.	Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.	
			Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.		
			Participan todos los integrantes de la institución educativa al momento de decidir.		
			Las decisiones son tomadas en la asamblea.		
			Hay apertura para escuchar diversas opiniones.		
			Se respetan las opiniones.		
		Recompensa	Recompensa en esfuerzo académico.	Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.	
			Desarrollo profesional.		
			Recompensa a mi esfuerzo en mis deberes.		
		Relaciones	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.	Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.	
			Cooperación entre colegas y miembros de la institución educativa.		
			Buenas relaciones humanas.		
	Identidad	Identidad con la institución.			
		Compromiso con la institución educativa.			
		Disfruto trabajar con la institución educativa.			

## MATRIZ CONSISTENCIAL

**TÍTULO:** Gestión Educativa Estratégica y su relación con el Clima Organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas Adventistas de la ciudad de Juliaca-2018.

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño	Conceptos centrales
<p>Gestión Educativa Estratégica y su relación con el Clima Organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas Adventistas de</p>	<p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en los</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICAS</b></p> <p>1. Establecer la relación entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.</p> <p>2. Establecer la relación entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>Hi. Existe relación significativa entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>H1. Existe relación significativa entre la dimensión cultura organizacional y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.</p> <p>H2. Existe relación significativa entre la dimensión liderazgo directivo y el clima organizacional en</p>	<p>Tipo: Básico (Mejía, 2005, p. 29).</p> <p>Descriptivo (Hernández et al., 2010, p.80).</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental, transaccional, correlacional (Hernández, 2010, pp. 81, 149, 151).</p> <p>El modelo del diseño:</p> <p>X----- Y</p>	<p><b>Gestión educativa estratégica</b></p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Liderazgo directivo</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p><b>Clima organizacional</b></p>

<p>la ciudad de Juliaca-2018</p>	<p>docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca-2018?</p>	<p>los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.</p> <p>3. Establecer la relación entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.</p>	<p>los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.</p> <p>H3. Existe la relación significativa entre la dimensión relaciones interpersonales y el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca, 2018.</p>		<p>Estructura</p> <p>Recompensa</p> <p>Relaciones</p> <p>Identidad</p>
----------------------------------	---	--	---	--	--

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Definición instrumental/ítems	Definición operacional	
<b>Gestión Educativa Estratégica</b>	Cultura organizacional.	Organización.	1. Cuenta con PEI, PCI, PAT, RI. Integrados	<p><b>Joel Alejandro ELLIOT ARIAS</b></p> <p>Adaptado por el Investigador y aplicado en UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle 2017</p> <p>Instrumento</p> <p>Ficha de opinión en escala de Likert.</p> <p>1: Muy en desacuerdo</p> <p>2. En desacuerdo</p> <p>4: De acuerdo</p> <p>5: Muy de acuerdo</p>	
		Toma de decisiones.	2. Existe coherencia y articulación entre. PEI, PAT y RI.		
		Participación y responsabilidad.	3. Articula objetivos y actividades de las herramientas de gestión.		
	Liderazgo directivo.	Conocimiento de los objetivos	Participación y trabajo en equipo.		4. La articulación de las herramientas de gestión da coherencia y sentido al trabajo institucional.
			Cohesión y coordinación entre el personal.		5. Mayor acercamiento con las instituciones de la comunidad.
			Cohesión y coordinación entre el personal.		6. Se lleva a cabo una evaluación permanente con instituciones en forma planificada.
		Participación y trabajo en equipo.	Cohesión y coordinación entre el personal.		7. Promueve acciones efectivas de renovación profesional dirigida a docentes y administrativos.
			Cohesión y coordinación entre el personal.		8. Se toman las decisiones en equipo.
			Cohesión y coordinación entre el personal.		9. El equipo directivo tiene capacidad de convocatoria.
Cohesión y coordinación entre el personal.	Cohesión y coordinación entre el personal.	10. La gestión del equipo directivo es reconocida y aceptada.			
	Cohesión y coordinación entre el personal.	11. La institución goza de reconocimiento y valoración de la comunidad.			
	Cohesión y coordinación entre el personal.	12. Se establecen convenios con instituciones que se encuentran en la comunidad.			
Cohesión y coordinación entre el personal.	Cohesión y coordinación entre el personal.	13. Existe una relación recíproca con la red y aliados y otros.			

			14. Se dan a conocer los logros y debilidades de la gestión.	
	Relaciones interpersonales.	Comunicación entre los miembros.	15. Se establecen canales de comunicación adecuados.	
		Solución de conflictos.	16. Se respetan las normas de convivencia en un clima de tolerancia 17. Las relaciones entre el personal son cordiales 18. Se solucionan los conflictos	
		Confianza y credibilidad.	19. El personal participa activamente en las actividades de la Institución. 20. Existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos.	
Clima Organizacional.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Institución Educativa cuenta con una organización establecida en su reglamento interno.</li> <li>• Organiza sus diversas actividades con previo acuerdo.</li> <li>• Participan todos los integrantes de la institución educativa al momento de decidir.</li> </ul>	1. Considero que es necesario el establecimiento de reglas. 2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas. 3. en esta institución existe orden. 4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas. 5. la normatividad vigente facilita mi desempeño. 6. Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas. 7. La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas. 8. Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.	



	Estructura organizativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones son tomadas en la asamblea.</li> <li>• Hay apertura para escuchar diversas opiniones.</li> <li>• Se respetan las opiniones.</li> </ul>	<p>9. La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.</p> <p>10. los ritmos del trabajo me parecen adecuados.</p> <p>11. puedo opinar para mejorar los procedimientos.</p> <p>12. Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.</p> <p>13. La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.</p>	<p><b>Clima organizacional</b></p> <p>Litwin y Stinger (1978), en Goncalves, A. (2008: 2)</p> <p>Fuente: Adaptado y aplicado por José Eduardo Aguado Maldonado. USIL.2012 Lima.</p> <p>Questionario de clima organizacional que consta de 42 ítems.</p> <p>Adaptado por el investigador actual Raynaldo Apaza Lampa</p>
	Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa en esfuerzo académico.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> <li>• Recompensa a mi esfuerzo en mis deberes.</li> </ul>	<p>14. La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional.</p> <p>15. La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.</p> <p>16. En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.</p> <p>17. En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas.</p> <p>18. Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas.</p> <p>19. Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.</p> <p>20. Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas.</p> <p>21. Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias.</p>	
			<p>22. En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.</p> <p>23. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.</p>	

	Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Madurez para superar los conflictos de manera asertiva.</li> <li>● Cooperación entre colegas y miembros de la Institución educativa.</li> <li>● Buenas Relaciones humanas.</li> </ul>	<p>24. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.</p> <p>25. El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.</p> <p>26. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.</p> <p>27. Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas.</p> <p>28. Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas.</p> <p>29. Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.</p> <p>30. Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.</p> <p>31. Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.</p> <p>32. Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.</p> <p>33. Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.</p> <p>34. Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.</p> <p>35. Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.</p> <p>36. Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución.</p>	<p>No es confiable-1 a 0 Baja Confiable 0.01 a 0.49</p> <p>Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75</p> <p>Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89</p> <p>Alta confiabilidad 0.9 a 1</p>
--	------------	--	--	--

	<p>Identidad</p>	<p>Identidad con la institución.          Compromiso con la institución educativa.          Disfruto trabajar en la institución educativa.</p>	<p>37. Me siento parte importante de esta Institución.          38. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.          39. Considero importante mi trabajo en esta Institución.          40. Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución.          41. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución.          42. Disfruto trabajar en esta institución.</p>	
--	------------------	--	--	--

## FUENTES CONSULTADAS PARA INSTRUMENTALIZAR EN EL PROYECTO

### **VARIABLE: Gestión Educativa Estratégica**

Joel Alejandro ELLIOT ARIAS

Adaptado por el Investigador y aplicado en UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN Enrique Guzmán y Valle 2017

Instrumento

Ficha de opinión en escala de Likert.

1: totalmente en desacuerdo

2. en desacuerdo

3: Mas o menos de acuerdo

4: de acuerdo

5: totalmente de acuerdo

### **VARIABLE: Clima organizacional**

Litwin y Stinger (1978) en Goncalves, A. (2008: 2)

Fuente: Adaptado y aplicado por

José Eduardo Aguado Maldonado. USIL.2012 Lima.

Cuestionario de clima organizacional que consta de 42 ítems

Aplicado por el investigador actual Raynaldo Apaza Lampa

No es confiable-1 a 0 Baja

Confiabilidad 0.01 a 0. 49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89

Alta confiabilidad 0.9 a 1

## **JUSTIFICACIÓN DE LA ADAPTACIÓN DE LA FICHA TÉCNICA**

En el presente proyecto de investigación ha sido necesario utilizar la ficha técnica del modelo presentado anteriormente, sin embargo, he considerado quitar un indicador “más o menos de acuerdo”, por ser dubitativo y no pertinente, al no corresponder a los propósitos de mi investigación ya que se está trabajando con una sociedad adventista, donde por principio no existe la tibieza u opción de punto medio.

### **SUSTENTO BÍBLICO**

Yo conozco tus obras, que ni eres frío ni caliente. ¡Ojalá fueses frío o caliente!

Pero por cuanto eres tibio, y no frío ni caliente te vomitaré de mi boca.

Apocalipsis 3: 15, 16.



## UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO  
Unidad de Posgrado de Educación

### CUESTIONARIO

#### LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA-2018.

##### Estimado colega:

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de la relación que existe entre la gestión educativa estratégica y el clima organizacional, la confidencialidad de sus respuestas será respetada, no escriba su nombre en ningún lugar del cuestionario.

##### I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Marque con una **X** el número que corresponda a su respuesta, **Sexo del encuestado**

Masculino ( )

Femenino ( )

##### 1. Nivel que atiende

Primaria ( )

Secundaria ( )

##### INSTRUCCIONES:

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada a tu opinión, seleccionando el número del (1 al 4) que corresponde a la respuesta que escogiste según tu convicción. Marca con un aspa el número, no existe respuesta buena ni mala, asegúrate de responder a todos los ítems.

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. De acuerdo.
4. Muy de acuerdo.

N o	Preguntas	1	2	3	4
<b>Cultura organizacional</b>					
1	Cuenta con PEI, PCI, PAT, RI. Integrados.				
2	Existe coherencia y articulación entre PEI, PAT y RI.				
3	Articula objetivos y actividades de las herramientas de gestión.				
4	La articulación de las herramientas de gestión da coherencia y sentido al trabajo institucional.				
5	Mayor acercamiento con las instituciones de la comunidad.				
6	Se lleva a cabo una evaluación permanente con instituciones en forma planificada.				
7	Promueve acciones efectivas de renovación profesional dirigida a docentes y administrativos.				
<b>Liderazgo directivo</b>					
8	Se toman las decisiones en equipo.				
9	El equipo directivo tiene capacidad de convocatoria.				
1 0	La gestión del equipo directivo es reconocida y aceptada.				
1 1	La institución goza de reconocimiento y valoración de la comunidad.				
1 2	Se establecen convenios con instituciones que se encuentran en la comunidad.				
1 3	Existe una relación recíproca con la red y aliados y otros.				
1 4	Se dan a conocer los logros y debilidades de la gestión.				
<b>Relaciones interpersonales</b>					
1 5	Se establecen canales de comunicación adecuados.				
1 6	Se respetan las normas de convivencia en un clima de tolerancia.				

1 7	Las relaciones entre el personal son cordiales.				
1 8	Se solucionan los conflictos.				
1 9	El personal participa activamente en las actividades de la Institución.				
2 0	Existe un trato horizontal y democrático con los agentes educativos.				

Fuente: E. Arias. UNE. Adaptado por el investigador.





**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
 Unidad de Posgrado de Educación

**CUESTIONARIO: LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN  
 CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS  
 INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA-  
 2018.**

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información para el desarrollo de una tesis, cuya temática está relacionada con la gestión educativa estratégica y el clima organizacional en instituciones educativas adventistas Juliaca 2018. Para cuyo efecto, le agradecemos de antemano la veracidad de sus respuestas, pues así lo exigen la seriedad y la rigurosidad de la investigación.

**INSTRUCCIONES:**

Lee cada una de las frases y selecciona UNA de las cinco alternativas, la que sea más apropiada a tu opinión, seleccionando el número del (1 al 4) que corresponde a la respuesta que escogiste según tu convicción. Marca con un aspa el número, no existe respuesta buena ni mala, asegúrate de responder a todos los ítems.

1. Muy en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. De acuerdo.
4. Muy de acuerdo.

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	COMPETENCIAS / ÍTEMS	PUNTAJE			
		1	2	3	4
<b>ESTRUCTURA</b>					
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas.				
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.				
3	En esta institución existe orden.				
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.				
5	La normatividad vigente facilita mi desempeño.				
6	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas.				

7	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.				
8	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.				
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.				
10	Los ritmos del trabajo me parecen adecuados.				
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos.				
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi Trabajo.				
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.				
<b>RECOMPENSA</b>					
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional.				
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.				
16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.				
17	En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de sus tareas.				
18	Mi jefe inmediato muestra interés en el resultado de mis tareas.				
19	Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.				
20	Mi jefe inmediato me motiva para realizar mis tareas.				
21	Mi jefe inmediato utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo. estimulantes y satisfactorias				
<b>RELACIONES</b>					
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.				
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.				
24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.				
25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.				
26	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.				
27	Mi jefe inmediato tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas.				
28	Mi jefe inmediato es claro en la asignación de las tareas.				
29	Mi jefe inmediato brinda seguridad para que realice mis tareas.				

30	Mi jefe inmediato brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.				
31	Mi jefe inmediato es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.				
32	Mi jefe inmediato brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones.				
33	Mi jefe inmediato toma en cuenta las diferentes ideas de las personas.				
34	Mi jefe inmediato reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.				
35	Mi jefe inmediato muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.				
36	Mi jefe inmediato mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución.				
<b>IDENTIDAD</b>					
37	Me siento parte importante de esta Institución.				
38	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.				
39	Considero importante mi trabajo en esta Institución.				
40	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución.				
41	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución.				
42	Disfruto trabajar en esta institución.				

Fuente: Adaptado y aplicado por José Eduardo Aguado Maldonado. USIL.2012 Lima.  
Adaptado por investigador actual Raynaldo Apaza Lampa. 2019. Juliaca.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA

*"Fernando Stahl"*

R.D. N° 0863 - 92; R.D. N° 3837 - 2006/DREP.



## AUTORIZACIÓN

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA "FERNANDO STAHL" DE LA CIUDAD DE JULIACA.

### HACE CONSTAR QUE:

El profesor Raynaldo Apaza Lampa identificado con DNI 01556671 egresado de la Escuela de Posgrado de la "Universidad Peruana Unión", tiene autorización para aplicar los instrumentos de investigación que lleva por título "LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA - 2018", para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que vea por conveniente.

Juliaca, 10 de enero de 2019



*Walter S. Chambi Quipe*  
Walter S. Chambi Quipe  
DIRECTOR GENERAL

*Una Educación Diferente entre las mejores*



ASOCIACIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA PERU  
Institución Educativa Adventista  
**"Americana"**  
*Educando en valores Cristianos*  
R.O. N° 1143-08/1850-70/0822-93

INICIAL  
PRIMARIA  
SECUNDARIA

### AUTORIZACIÓN

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA "AMERICANA" DE LA CIUDAD DE JULIACA,

#### HACE CONSTAR QUE:

El profesor Raynaldo Apaza Lampa identificado con DNI 01556671 egresado de la Escuela de Posgrado de la "Universidad Peruana Unión", tiene autorización para aplicar los instrumentos de investigación que lleva por título "LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA - 2018", para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que vea por conveniente.

**+120 AÑOS**

Juliaca, 11 de enero de 2019

COLEGIO ADVENTISTA

AMERICANA

  
Sr. Iván Mamani Apaza  
DIRECTOR GENERAL

Jr. Santiago Mamani N° 335  
(Parque Grú - Urb. La Rinconada)  
Juliaca - Perú  
Telefax: 051-328951 - Celular: 952 714 346 / 952 714 347  
[www.educacionadventista.com](http://www.educacionadventista.com)

*El tiempo pasa,  
los valores  
permanecen.*





Primaria

Secundaria

**AUTORIZACIÓN**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA "BELÉN" DE LA CIUDAD DE JULIACA,

**HACE CONSTAR QUE:**

El profesor Raynaldo Apaza Lampe identificado con DNI 01556671 egresado de la Escuela de Posgrado de la "Universidad Peruana Unión", tiene autorización para aplicar los instrumentos de investigación que lleva por título "LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA - 2018", para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que vea por conveniente.

Juliaca, 10 de enero de 2019



*Raynaldo Apaza Lampe*  
 Lic. Wilfredo Céspedes Crespo  
 DIRECCIÓN GENERAL





R.D. N° 6954 - DREP  
R.D. N° 4811 - DREP

# COLEGIO ADVENTISTA TÚPAC AMARU

*Servir con fe y Sabiduría*

**INICIAL  
PRIMARIA  
SECUNDARIA**

Jr. Moquegua N° 852  
Teléfono: (051) 321697  
Jr. Raúl Porras N° 287  
Telefax (051) 325486  
Juliaca - Puno  
secatujulaca@gmail.com  
www.cata.edu.pe

## AUTORIZACIÓN

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA "TÚPAC AMARU" DE LA CIUDAD DE JULIACA.

### HACE CONSTAR QUE:

El profesor Raynaldo Apaza Lampa identificado con DNI 01556671 egresado de la Escuela de Posgrado de la "Universidad Peruana Unión", tiene autorización para aplicar los instrumentos de investigación que lleva por título "LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA - 2018", para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que vea por conveniente.

Juliaca, 10 de enero de 2019



  
Raynaldo Apaza Lampa  
DIRECTOR GENERAL



INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
**“LUZ Y CIENCIA”**  
Inicial - Primaria - Secundaria  
RESOLUCION DIRECTORAL N° 2014 - ME - DREP



**AUTORIZACIÓN**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA “LUZ Y CIENCIA” DE LA CIUDAD DE JULIACA.

**HACE CONSTAR QUE:**

El profesor Raynaldo Apaza Lampa identificado con DNI 01556671 egresado de la Escuela de Posgrado de la “Universidad Peruana Unión”, tiene autorización para aplicar los instrumentos de investigación que lleva por título “LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA – 2018”, para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que vea por conveniente.

Juliaca, 10 de enero de 2019

LUZ Y CIENCIA  
CEPALUC  
JULIACA - PERÚ



*Erangel*  
Prof. Erangel Cerna Quispe  
DIRECTOR  
COLEGIO LUZ Y CIENCIA

*“Expertos en Innovación, Ciencia, Tecnología y Valores”*

Jr. Dos de Mayo N° 244 1/2 cuadra del Centro Comercial N° 2 Telf. 324672  
Juliaca - Peru





**ASOCIACION EDUCATIVA DEL COLEGIO ADVENTISTA**  
**"PEDRO KALBERMATTER"**  
INICIAL – PRIMARIO – SECUNDARIA  
AV. CIRCUNVALACION N° 539 TELF. 807581



## AUTORIZACIÓN

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA "PEDRO KALBERMATTER" DE LA CIUDAD DE JULIACA,

### HACE CONSTAR QUE:

El profesor Raynaldo Apaza Lampa identificado con DNI 01556671, egresado de la Escuela de Posgrado de la "Universidad Peruana Unión", tiene autorización para aplicar los instrumentos de investigación que lleve por título "LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA – 2018", para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que vea por conveniente.

Juliaca, 10 de enero de 2019



  
Raynaldo Apaza Lampa  
DIRECTOR GENERAL



### AUTORIZACIÓN

EL DIRECTOR DE LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA "CRISTO REY" DE LA CIUDAD DE JULIACA,

#### HACE CONSTAR QUE:

El profesor Raynaldo Apaza Lampa identificado con DNI 01558671 egresado de la Escuela de Posgrado de la "Universidad Peruana Unión", tiene autorización para aplicar los instrumentos de investigación que lleva por título "LA GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA CIUDAD DE JULIACA - 2018", para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que vea por conveniente.

Juliaca, 11 de enero de 2019



ASOCIACIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA  
"CRISTO REY" JULIACA  
*Lidia Colagallo Apaza*  
DIRECTORA

