



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**El clima institucional y su relación con el desempeño
laboral de los docentes de la Institución Educativa San
Fernando-Chalaco**

Tesis para optar el Grado de
Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa

Carmen Aymery Velasquez Seminario

**Asesor:
Dr. Marcos Augusto Zapata Esteves**

Piura, julio de 2023

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Carmen Aymery Velasquez Seminario, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 45153307.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"El clima institucional y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa San Fernando-Chalaco"
El mismo que presento bajo la modalidad de Tesis¹ para optar el Grado de Maestro² de Educación con mención en Gestión Educativa.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Marcos Zapata Esteves, identificado con DNI N° 02674118
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
 - Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con DNI N° Escribir número
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

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

Fecha: 01/08/2023.



.....
Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A mi madre en el cielo, que con su esfuerzo, dedicación y amor siempre me formó como una persona de bien, y sobre todo me enseñó a luchar por mis ideales. Su constancia en la vida me ha servido como ejemplo para nunca rendirme.

Gracias, Mamá Gladis.





Agradecimientos

Un agradecimiento especial:

A Dios, por ser mi soporte espiritual y brindarme la constancia necesaria para nunca rendirme en el logro de mis metas.

A mi facultad Ciencias de la Educación, por enseñarme la esencia de educar y despertar en mí el amor por la investigación.

A mi asesor, Dr. Marcos Zapata Esteves, quien, con su dedicación, acompañamiento, y enseñanzas ha podido guiarme en este proceso de investigación, permitiéndome culminar esta etapa.

A mi familia, especialmente a mi esposo e hijo, quienes fueron mi soporte y compañía para continuar en este proceso de crecimiento profesional; a mi padre y hermanas, quienes siempre me han motivado a persistir en mis sueños.





Resumen

La presente investigación titulada “El clima institucional y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa San Fernando-Chalaco”, tiene como objetivo general determinar el nivel de relación que existe entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de esta IE.

Para conseguir dicho propósito la investigación se enmarcó en el paradigma positivista, y la metodología cuantitativa; y el diseño es de tipo correlacional. Para recoger la información se aplicaron dos cuestionarios a una muestra de 30 docentes. Los cuestionarios recogieron información sobre las dimensiones de ambas variables. El tratamiento de los datos se realizó mediante el programa estadístico SPSS.

Los resultados permiten comprobar la hipótesis estableciendo que existe una relación significativa entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes. Por tanto, se concluye que la comunicación, motivación, confianza y participación del clima institucional influyen en el desempeño de los docentes.

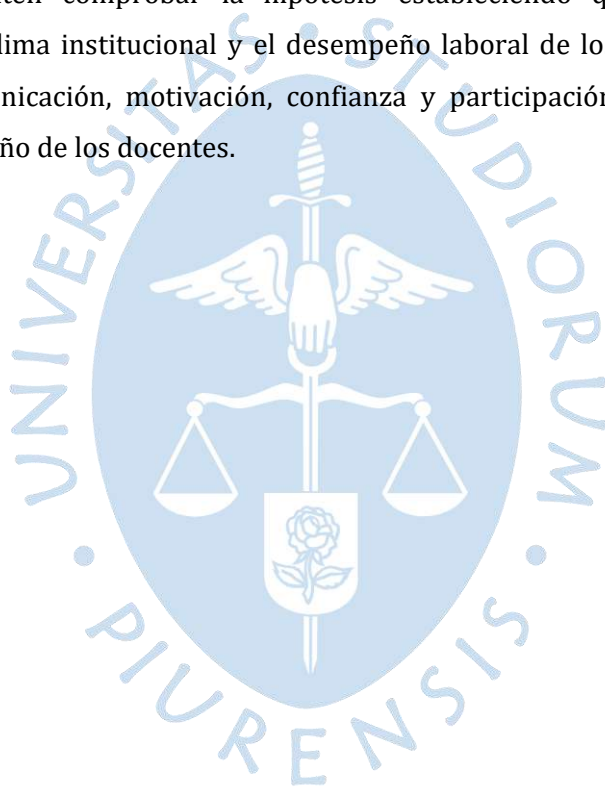




Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1. Planteamiento de la investigación	17
1.1 Explicación del tema y descripción del problema.....	17
1.2 Problema de investigación	20
1.3 Justificación de la investigación.....	20
1.4 Objetivos de la investigación.....	22
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	22
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	22
1.5 Hipótesis de la investigación.....	22
1.6 Antecedentes de estudio	22
1.6.1 <i>Antecedentes internacionales</i>	22
1.6.2 <i>Antecedentes nacionales</i>	25
Capítulo 2. Marco teórico de la investigación	29
2.1 Clima institucional	29
2.1.1 <i>Teorías de clima institucional</i>	29
2.1.2 <i>Definición de clima institucional</i>	34
2.1.3 <i>Tipos de clima institucional</i>	37
2.1.4 <i>Dimensiones del clima institucional</i>	41
2.2 Desempeño docente	55
2.2.1 <i>Definición de desempeño docente</i>	55
2.2.2 <i>Dimensiones del desempeño docente</i>	56
2.2.3 <i>El Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD)</i>	64
Capítulo 3. Metodología de investigación	75
3.1 Tipo de investigación.....	75
3.2 Población y muestra.....	76
3.3 Diseño de investigación	76
3.4 Variables y dimensiones de la investigación.....	78
3.5 Instrumentos de investigación.....	80
3.6 Procedimiento de la organización y análisis de resultados	86
Capítulo 4. Presentación, análisis y discusión de los resultados	89
4.1 Contexto y sujetos de investigación.....	89
4.1.1 <i>Descripción de los sujetos de investigación</i>	89
4.2 Presentación e interpretación de los resultados de las dimensiones de las variables Clima institucional y Desempeño docente.....	91
4.2.1 <i>Dimensión Comunicación</i>	91

4.2.2	<i>Dimensión Motivación</i>	93
4.2.3	<i>Dimensión Confianza</i>	95
4.2.4	<i>Dimensión Participación</i>	96
4.2.5	<i>Dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</i>	98
4.2.6	<i>Dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</i>	100
4.2.7	<i>Dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</i>	103
4.2.8	<i>Dimensión Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente</i>	105
4.3	Presentación e interpretación de los resultados de las relaciones entre las variables Clima Institucional y Desempeño Docente.....	107
4.4	Discusión de resultados.....	111
4.4.1	<i>Discusión de los resultados de las dimensiones de la variable clima institucional</i>	111
4.4.2	<i>Discusión de los resultados de las dimensiones de la variable desempeño docente</i>	114
4.4.3	<i>Discusión de resultados de la relación entre las dimensiones de la variable clima institucional y la variable desempeño docente</i>	118
	Conclusiones	121
	Recomendaciones	123
	Lista de referencias	125
	Apéndices	131
	Apéndice 1. Matriz de consistencia.....	133
	Apéndice 2. Cuestionario.....	134
	Anexos	141
	Anexo 1. Fichas de validación del instrumento del validador 1.....	143
	Anexo 2. Fichas de validación del instrumento del validador 2.....	145
	Anexo 3. Fichas de validación del instrumento del validador 3.....	147

Lista de tablas

Tabla 1. Definiciones de clima institucional	35
Tabla 2. Características de los tipos de clima.....	40
Tabla 3. Dimensiones y variables del clima institucional	42
Tabla 4. Procedimiento de la investigación	77
Tabla 5. Variables y dimensiones de la investigación.....	79
Tabla 6. Códigos aplicados a la escala de Likert – Cuestionario 1.....	81
Tabla 7. Códigos aplicados a la escala de Likert – Cuestionario 2.....	81
Tabla 8. Tabla de Fiabilidad Clima Institucional	82
Tabla 9. Tabla de Fiabilidad Desempeño Docente.....	82
Tabla 10. Estructura del instrumento.....	82
Tabla 11. Prueba de normalidad	86
Tabla 12. Dimensión Comunicación.....	87
Tabla 13. Sujetos de investigación	89
Tabla 14. Años de servicio.....	90
Tabla 15. Resultados Dimensión Comunicación.....	92
Tabla 16. Resultados Dimensión Motivación.....	94
Tabla 17. Resultados Dimensión Confianza.....	95
Tabla 18. Resultados Dimensión Participación.....	97
Tabla 19. Media de las dimensiones del clima institucional.....	98
Tabla 20. Resultados Dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	99
Tabla 21. Resultados Dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.....	101
Tabla 22. Resultados Dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	103
Tabla 23. Resultados Dimensión Profesionalidad e identidad docente	105
Tabla 24. Media de las dimensiones de Desempeño Docente.....	106
Tabla 25. Rangos de relación según coeficiente de correlación.....	107
Tabla 26. Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para las variables clima institucional y desempeño docente.....	108
Tabla 27. Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para la dimensión Comunicación del clima institucional y el desempeño docente.....	109
Tabla 28. Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para la dimensión Motivación del clima institucional y el desempeño docente	109
Tabla 29. Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para la dimensión Confianza del clima institucional y el desempeño docente.....	110

Tabla 30. Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para la dimensión Participación del clima institucional y el desempeño docente.....	111
---	-----



Lista de figuras

Figura 1. Años de servicio 90





Introducción

El clima institucional es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en una organización, y más si se trata de una escuela donde las interrelaciones que se dan entre las personas son determinantes en el comportamiento y nivel de desempeño que puedan brindar para el logro de metas personales y de la propia institución.

La presente investigación muestra un análisis del nivel de relación entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de la IE San Fernando de Chalaco. El trabajo se encuentra organizado en cuatro capítulos.

El primer capítulo denominado Planteamiento de la investigación presenta la explicación del tema y descripción del problema, planteamiento del problema, la justificación, objetivo general y específicos, la hipótesis, y los antecedentes de estudio que han servido como base para el estudio.

El segundo capítulo corresponde al Marco teórico de la investigación, donde se presenta información referida a ambas variables: clima y desempeño. Respecto a la variable clima se detallan teorías, definiciones y dimensiones; sobre el desempeño docente se presentan definiciones y dimensiones. Por tal razón, una referencia bibliográfica importante, ha sido el Marco del Buen Desempeño Docente propuesto por el Ministerio de Educación Peruano, cuyos dominios han sido tomados como base para la elaboración de los cuestionarios.

El tercer capítulo denominado Metodología de la investigación precisa el tipo de investigación, población y muestra, diseño de investigación, variables y dimensiones de investigación, instrumentos de investigación, procedimiento de la organización y análisis de los resultados de los dos cuestionarios aplicados: clima institucional y desempeño docente.

El cuarto capítulo denominado Presentación, análisis y discusión de resultados se describe el contexto y los sujetos de la investigación; luego, se presentan e interpretan los resultados de la variable de clima institucional en las dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación; así como, de la variable desempeño docente en sus dimensiones: preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, gestión de la escuela articulada con la comunidad, profesionalización e identidad docente. Posteriormente se presentan e interpretan las relaciones entre ambas variables. A continuación, se establece el nivel de correlación que tiene cada dimensión del clima con el desempeño docente. Luego, se procederá a realizar la discusión de resultados de las dimensiones de cada variable, contrastándola con la información teórica.

Finalmente, se mencionan las conclusiones de la investigación donde se da a conocer la relación que existe entre cada dimensión del clima institucional con el desempeño docente. Además, se plantean recomendaciones que deben tener en cuenta los directivos y docentes de la IE San Fernando sobre aquellos aspectos débiles de cada dimensión que deben ser afianzados. Finalmente, se presentan referencias bibliográficas, y anexos.

Es preciso indicar que el estudio adquiere gran relevancia; porque da a conocer cómo se encuentra el clima en una institución educativa pública y el impacto que genera en el desempeño profesional de los docentes. Además, se sientan las bases para que se puedan implementar acciones; respecto al tratamiento del clima y el desempeño de los docentes; con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.



Capítulo 1. Planteamiento de la investigación

1.1 Explicación del tema y descripción del problema

La educación actual se encuentra inmersa en un contexto marcado por la globalización. Esta situación demanda la necesidad de contar con sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias. Para ello, se requiere de organizaciones educativas trascendentales, inmersas en un contexto de alta competitividad.

Dentro de las organizaciones educativas confluyen muchos elementos y factores propios del sistema educativo. Uno de ellos y el más determinante es el clima o ambiente de trabajo, ya que facilita no solo los procesos propios de la gestión sino también los de innovación y cambios que requiere la educación de hoy.

Tradicionalmente, el concepto de clima siempre se ha visto relacionado en el mundo de la administración, sin embargo, en pleno siglo XXI, viene siendo un aspecto fundamental a tener en cuenta dentro de las instituciones educativas, al ser consideradas también como organizaciones humanas. El clima escolar reflejará la vivencia cotidiana de la escuela, que a su vez incide en los logros educativos que se traza la escuela (Albañil, 2015).

El concepto de clima viene adquiriendo un gran protagonismo dentro de las organizaciones, sobre todo por su nivel de incidencia sobre los procesos y resultados, para el caso del sistema educativo permitirá determinar la calidad del propio servicio que se brinda (Martín, 2000). Empresas de calidad, ofrecen a sus empleados, un desarrollo profesional que apunta a no solo lograr satisfacer aquellas necesidades de tipo extrínsecas sino también los logros y ascensos que obtengan permitirá que a su vez satisfaga necesidades más intrínsecas. Lo descrito no puede ser pasado por alto dentro del sector educativo, para lograr todo ello no solo se necesita ofrecer al docente mejores condiciones de trabajo, sino también un ambiente que le permita desenvolverse satisfactoriamente, apuntando siempre a lograr un buen desempeño profesional.

En cuanto a la definición de clima institucional, este presenta un carácter multidimensional y globalizador, debido a que se encuentra conformado por un conjunto de variables que se encuentran interrelacionadas. Stewart (1979, citado por Fernández y Ascencio, 1991), nos presenta una definición de clima institucional, entendido como:

El conjunto de características relacionadas con el comportamiento humano dentro de una organización como lo es un centro educativo, determinada por todos aquellos factores, personales y funcionales de la institución que, integrados dentro de una organización, le otorgan un estilo particular, condicionante a su vez, de los distintos productos educativos. (p. 504)

El clima institucional es un componente que presenta una diversidad de elementos y que se hacen evidentes a través de las formas de organización interna que presenta una organización, las formas de comunicación que imperan, los estilos de liderazgo que asumen los directivos o

gerentes, tamaños de la empresa, entre otros. Todos ellos se interrelacionan para dar como resultado un clima particular, el cual configura la personalidad de la organización e influye en el comportamiento de los trabajadores.

Chiavenato, (2009, citado en Albañil, 2015), indica que el clima refiere al ambiente que existe dentro de una organización como producto de las interrelaciones que se dan entre sus miembros. En este ambiente influye mucho el grado motivacional que guía el actuar de los trabajadores, propiciando con ello que el clima sea favorable cuando se logra satisfacer las necesidades de las personas, y desfavorable cuando ocurre lo contrario.

La Institución Educativa San Fernando de Chalaco, al ser una organización que acoge a un conjunto de trabajadores, entre docentes nombrados, contratados y personal administrativo, todos ellos con estilos y formas particulares de comportamiento tanto personal como profesional, presenta un clima particular que la caracteriza y que ejerce un grado de influencia en el desempeño de los docentes y en la cultura que se vive en la escuela.

La IE San Fernando, actualmente, tiene una plana docente de 22 trabajadores, 10 son nombrados y 12 contratados. Asimismo, alberga a estudiantes provenientes de las cinco microcuencas del Alto Piura: Ñoma, Cerro Negro, Mijal, Los Potros y El Nogal, ofreciendo una educación integral y orientada al desarrollo de competencias.

Una de las principales dificultades que presenta la IE se refiere a la falta de identidad de los docentes hacia la institución. Prima el individualismo y no se fomenta el trabajo en equipo. La IE, no contaba con una comisión de clima institucional, hasta que en el año 2018 se formó, tratando de incentivar una cultura escolar que prime en toda la comunidad educativa, pero que debe partir desde los mismos docentes. Sin embargo, actualmente se ha dejado de lado, lo que evidencia la falta de importancia que asume el clima dentro de la institución. Y es que no se tiene en cuenta que el clima que se vivencie en la escuela será determinante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en el clima de aula y sobre todo en el desempeño de los docentes hacia el logro de aprendizajes en sus estudiantes.

La personalidad o clima que define a una institución educativa puede ser positiva, pero también negativa o inadecuada convirtiéndose en un obstáculo hacia la consecución de una educación de calidad. El mal clima de una institución cambiará las relaciones de los empleados entre sí y con la empresa; generándose dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede no estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta (Brunet, 1987).

En este sentido, es importante identificar cuáles son aquellos factores que condicionan un clima inadecuado, generando efectos que repercuten sobre el propio docente y la institución educativa. Entre ellos se destaca la importancia del tamaño y dimensión de la organización, sobre ello Brunet (1987) manifiesta:

Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado, por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. Comúnmente es aceptado decir que, en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, como “números”, fácilmente reemplazables, y que consideran que el clima de su organización es frío. (p. 55)

Es necesario que toda organización se conduzca en base a unas normas o reglamentos que orientan el actuar de las personas; si estos reglamentos restringen el comportamiento del personal, este se podrá sentir cautivo dentro de una organización impersonal. Una política restrictiva sobre el comportamiento de los empleados no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión (Brunet, 1987). Si esta situación se traslada al campo educativo, se tendría docentes desmotivados en su quehacer escolar, actuando por temor a la sanción que imponga la regla y, en ocasiones extremas, generaría huelgas o protestas.

Otro de los factores que influye en el clima institucional tiene que ver con la evaluación. El enfoque actual de la educación establece la evaluación como un sistema de acompañamiento que permite el desarrollo de competencias y potencialidades en los docentes. Sin embargo, cuando el sistema de evaluación se presenta como una medida de control y coerción, se convierte en una nueva forma de restricción, impidiendo que el docente pueda recibir una retroalimentación efectiva a su práctica docente.

El estilo de liderazgo es otro de los factores del clima que, si deja de ejercerse de una forma abierta y participativa, puede incurrir al autoritarismo frente a sus empleados. El líder autoritario reúne en su persona unas determinadas características: considera a los otros como objetos, prefiere influir sobre los otros más que ser influido por estos, es agresivo y explotador y busca sobre todo alcanzar sus objetivos personales y organizacionales (Brunet, 1987).

Teniendo en cuenta lo multidimensional que es el clima, son innumerables los factores que influyen en este. Sin embargo, es menester precisar que todos los aspectos de los factores mencionados son propios de un clima de tipo explotador y autoritario. En este tipo de clima el equipo directivo de una institución no tiene confianza en sus docentes, y estos deben de trabajar en un ambiente donde no se reconoce su labor, con castigos, amenazas, y con estímulos ocasionales (Martín, 2000). En un clima de tipo autoritario, la comunicación no existe y solo se manifiesta a través de directrices o instrucciones específicas.

Siendo el docente uno de los actores principales del proceso educativo y que forma parte de una organización, se muestra vulnerable cuando se encuentra inmerso en un clima autoritario, afectando su desempeño, el cual es determinante en la calidad educativa. Se reconoce a la docencia como un quehacer complejo, que exige una actuación reflexiva; esto es, una relación autónoma y

crítica respecto al saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto (López, 2017). Cuando este poder de toma de decisiones se encuentra frenado por un clima institucional en donde no se trabaja en equipo, solo brinda órdenes y no logra el reconocimiento de sus docentes, se dificulta el avance de la formación docente en el desarrollo de sus potencialidades.

Para mitigar esta situación en las instituciones educativas, es necesario promover un clima institucional abierto y participativo, que demande decisiones tomadas en consenso, donde el equipo directivo confía en sus docentes, el poder de toma de decisiones recae en todos los miembros de la organización y la comunicación es efectiva en el sentido de que es lateral (Martín, 2000). De esta manera, los docentes estarán motivados por la participación y la implicación en las decisiones que involucren al colegio, sobre todo porque existe una relación horizontal entre los directivos y docentes; capaces estos últimos de sentirse reconocidos y empoderados a seguir afianzando su práctica docente mediante el aprendizaje de métodos, técnicas y estrategias que permiten lograr un proceso educativo de calidad.

1.2 Problema de investigación

¿Qué relación existe entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa San Fernando de Chalaco?

Se plantean a su vez los siguientes problemas específicos que permiten dar una mirada detallada a la problemática presentada:

- ¿Qué relación existe entre la dimensión comunicación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión participación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión motivación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando?
- ¿Qué relación existe entre la dimensión confianza y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco?

1.3 Justificación de la investigación

Como se mencionó anteriormente, las instituciones educativas son consideradas organizaciones vivas, un espacio donde se realizan interacciones entre estudiantes, docentes, padres de familia; por ello es necesario la formación de una cultura escolar entre todos ellos y que caracterice a la institución.

Para el caso de las instituciones educativas públicas, el clima institucional no ha sido percibido como un elemento importante en la gestión de los directivos, no percibiendo con ello que es uno de los aspectos que intervienen en la consecución de las metas trazadas por la institución. La situación de tener en cuenta la necesidad de asegurar un buen clima institucional

se incrementa al conocer la realidad de muchas instituciones educativas públicas que cuentan con un personal que no se identifica con la institución, muchos de ellos se mueven solo por motivos extrínsecos, brindando un servicio que dificulta la calidad de la enseñanza.

En el caso de la Institución Educativa San Fernando, si bien se formó un equipo de clima con el objetivo de fomentar este aspecto tan necesario en una organización de personas como es la escuela, éste no se ha mantenido de manera efectiva durante todo este tiempo, precisamente porque no se considera al clima como un elemento importante en el buen funcionamiento de la institución. Este desinterés en brindar un buen clima ha generado que no exista el trabajo en equipo entre los docentes, situación que se evidencia cuando se delegan tareas o en actividades tanto pedagógicas como extracurriculares. Además de ello, se encuentran docentes cuya labor solo se limita al trabajo cotidiano que muchas veces resulta frustrante para el propio docente y que repercute al trabajo en aula.

Por esta razón, la presente investigación será un aporte significativo para la gestión, ya que el clima no solo determina las relaciones que puedan establecerse entre toda la comunidad educativa, sino que también guiará el buen actuar del director, quien en su rol de líder deberá motivar a sus docentes en el cumplimiento de metas, situación que se logra cuando el director demuestra con el ejemplo, reconoce el potencial de sus docentes y ayuda a superar las dificultades que se puedan presentar. Todo ello será determinante en el desempeño mostrado por los docentes en su quehacer educativo logrando así un aprendizaje que genere significatividad en los estudiantes.

Se pretende ,por ello, dar a conocer la manera en cómo el clima institucional es un determinante significativo en el desempeño y ejercicio profesional del docente en carrera, cuyo trabajo se espera vaya acorde a las metas que se propone la IE y al Marco del Buen Desempeño Docente que nos plantea el Ministerio de Educación (MINEDU), el cual define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que por ende son exigibles a todo docente de educación básica del país (MINEDU, 2014).

De acuerdo a este marco, habrán determinados dominios que pueden verse afectados ante el clima que caracteriza a la IE como el referido a la identidad docente y al desarrollo de su profesionalidad, pues si desde la gestión de la escuela no existe un interés en fortalecer los elementos que componen un buen clima, difícilmente el docente se verá involucrado con ser un gestor activo en la labor de fortalecer su identificación con la visión y misión del colegio y sobre todo, lo que lo caracteriza en su quehacer cotidiano al ejercer la práctica docente. Es necesario que cada uno de los dominios que involucran al ejercicio del docente se encuentre inmersos en un clima que se exprese en una cultura de escuela integradora, partiendo desde las relaciones de respeto entre docente y estudiantes hasta los vínculos de horizontalidad que se deben de establecer entre los docentes con el equipo directivo.

El buen desempeño que un docente puede mostrar se encuentra sujeto al ambiente en que se desenvuelve, en su labor será necesario que su actuación se encuentre guiada por motivos trascendentales, al servicio de los demás. Un agradable ambiente de trabajo incrementará la motivación del docente, por esta razón es necesario reconocer a esta empresa como una organización humana, la cual debe ser orientada bajo un modelo antropológico (Pérez, 1996). De esta manera tendremos docentes dispuestos a colaborar con los propósitos de la institución educativa, que se sienten valorados por la labor que realizan y sobre todo que ejercen su función con amor, satisfaciendo con ello sus necesidades afectivas.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

- Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de la IE San Fernando de Chalaco.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la dimensión comunicación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco.
- Determinar la relación que existe entre la dimensión participación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco.
- Determinar la relación que existe entre la dimensión motivación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco.
- Determinar la relación que existe entre la dimensión confianza y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco.

1.5 Hipótesis de la investigación

Existe una relación significativa entre el clima institucional en las dimensiones de comunicación, participación, confianza y motivación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa San Fernando de Chalaco.

1.6 Antecedentes de estudio

Se han realizado varias investigaciones referidas al clima laboral en las Instituciones Educativas, a continuación, se describen las de mayor relevancia y aporte al estudio de esta investigación:

1.6.1 Antecedentes internacionales

Antecedente 1. Martin (1996), en su artículo denominado “Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento en los centros de educación infantil, primaria y secundaria” da a conocer una parte del estudio realizado por un equipo de profesores en virtud de una convocatoria pública para proyectos de investigación. Dicho estudio se centra en describir como se encuentra la participación y clima laboral en los centros educativos españoles. El objetivo central de este estudio fue “dar a conocer mejor como es el clima de trabajo que se vive en los

centros educativos públicos de infantil, primaria y secundaria; las causas que el profesorado de esos centros señalan como determinantes y algunas propuestas de actuación formuladas desde los mismos colegios e institutos” (p.33).

Como objetivos específicos se planteó: Conocer cuál es el clima real de trabajo en los centros públicos de Infantil/Primaria y Secundaria; precisar los elementos, factores y actuaciones (internos y externos) que inciden más claramente en el clima de los centros; determinar la incidencia de la participación del profesorado en la consecución de un Clima adecuado de trabajo; identificar las líneas de actuación que más se demandan desde el profesorado para potenciar y optimizar las relaciones de comunicación, participación y mejorar el clima de trabajo en los centros; conocer el nivel, tipo, ámbitos e intensidad de participación del profesorado en los centros escolares; precisar los elementos, factores y actuaciones (internas y externas) que inciden más claramente en la participación del profesorado en los centros; identificar los niveles de satisfacción de los profesores y los elementos con los que se relacionan, en términos de causalidad.

En cuanto a la metodología, sigue un modelo evaluativo, causal e interpretativo. Para ello se partió por un cuestionario base que consto de 30 ítems; el mismo que fue sometido a un estudio exploratorio que dio como resultado un cuestionario compuesto por 130 ítems. La validación del instrumento se realizó mediante el coeficiente de consistencia interna de Crombach. El cuestionario se aplicó a una muestra de 1024 profesores de diversos centros públicos de infantil, primaria y secundaria.

Respecto a las conclusiones que arrojó dicha investigación tenemos que la opinión del profesorado de infantil, primaria y secundaria de colegios públicos considera como BUENO el clima de trabajo en los centros escolares. Además, de los factores determinantes del clima en las escuelas, fue la confianza el factor más valorado, seguido de la comunicación, y en un nivel más bajo la participación y motivación. Se destaca la percepción negativa de los docentes sobre la existencia de los grupos formales existentes en los centros, en lo que se refiere a facilitar la tarea y tomar decisiones. Asimismo, se destaca la escasa información del profesorado sobre el clima laboral, y como se demanda más formación en este campo.

La relación del estudio realizado con la presente investigación se encuentra en el cuestionario aplicado, ya que considera como factores o dimensiones determinantes en el clima laboral a la comunicación, motivación, confianza y participación, los cuales han sido seleccionadas por esta investigación. Así mismo se han tomado como referencia muchos de los ítems propuestos en el cuestionario.

Antecedente 2. Becerra (2006), en el artículo denominado ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? desarrollado en la Universidad de Sevilla (España), realizó una investigación sobre el estado actual del clima en docentes y directivos de establecimientos educativos en Chile.

El objetivo principal fue “Conocer el estado actual del clima escolar, en instituciones educativas, cuyo desarrollo de cuenta de procesos de innovación, a través de directivos y profesores de 15 centros, de la ciudad de Temuco, en la novena región de Chile” (p.49). Así mismo presenta como primer objetivo específico identificar los factores más relevantes que nos permiten conocer el estado actual del clima de los centros educativos en tiempos de innovación. Como segundo objetivo específico tenemos identificar factores diferenciadores, según el tipo de centro, que permitan conocer el estado actual del clima en tiempos de innovación, un tercer objetivo es identificar las dimensiones más fortalecidas en el estado actual del clima educativo chileno en tiempos de reforma educacional, y por último identificar las dimensiones más afectadas en el estado actual del clima educativo chileno en tiempos de reforma educacional.

La metodología fue de tipo cualitativa- cuantitativa presentando cuatro fases que son progresivas. La primera corresponde a la construcción y validación de un instrumento que permita medir el clima educativo, la segunda fase corresponde la exploración del clima en 404 docentes y directivos de diferentes centros educacionales (municipales, particular-subvencionados, particulares). A partir de los resultados obtenidos se dio inicio a la tercera fase dirigida a estudiantes, docentes y directivos para conocer los significados que asocian al concepto de clima educativo. Por último, en la cuarta fase se establecen grupos de discusión para analizar los resultados obtenidos.

Como conclusiones se determinó que las relaciones interpersonales entre docentes es el factor que más incidencia tiene en la configuración del clima educativo. Seguido se tiene otro factor que adquiere gran relevancia y está orientado a las acciones que asume un directivo dentro de un centro escolar. La investigación también afirma que los estilos de trabajo de los docentes determinan el clima educativo, al existir competencia profesional, ausencia de trabajo colaborativo y ausencia de apoyo mutuo en los procesos.

El presente estudio se relaciona con la investigación ya que se centra en el estudio de la innovación y como se ve fortalecida por el clima educativo de un centro escolar, dicho aspecto forma parte de los ítems que han sido seleccionados en el cuestionario de este estudio. Así mismo se plantean diversas definiciones sobre el clima institucional que serán tomados en cuenta como parte del marco teórico de este estudio.

Antecedente 3. García e Ibarra (2012), en el trabajo de investigación denominado “Diagnóstico del clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato” presentan el diagnóstico del clima, a partir de una investigación cuantitativa y cualitativa llevada a cabo con los docentes de dicha universidad.

La investigación tiene como objetivo general “identificar las características del clima organizacional del DEUG, detectando fortalezas, así como áreas de oportunidad y brindar información para que se generen estrategias que permitan mantener un ambiente laboral

favorable y satisfactorio para el personal” (p.63). Entre los objetivos específicos tenemos conocer la percepción que tienen los trabajadores del DEUG, respecto a las dimensiones de remuneración, relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, autonomía, formación profesional, liderazgo, planeación y comunicación del clima organizacional respectivamente.

La metodología de investigación fue mixta (cuantitativa y cualitativa), utilizando para el recojo de información un instrumento compuesto por dos secciones, el primero consistió en un cuestionario con escala Likert para obtener información cuantitativa, y el segundo consistió en dos preguntas abiertas para el recojo de información cualitativa. Dichos cuestionarios fueron aplicados a 27 trabajadores de la universidad, entre personal docente y administrativo, realizando una muestra de oportunidad.

De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó que se pudo relacionar el clima organizacional que presenta el Departamento de Educación con el tipo participativo consultivo de la teoría de sistemas de Likert, ya que se observó que la dirección tenía confianza en sus empleados, la mayor parte de los empleados sentía responsabilidad en sus actividades y existía una satisfacción moderada con el trabajo y sus compañeros. El diagnóstico realizado además permitió obtener información que sirvió como referente a las autoridades para elaborar un plan de trabajo en el que se implementen estrategias que permitan mejorar los aspectos de las áreas de oportunidad, así como identificar aquellas condiciones que generan un ambiente favorable para poder mantenerlas.

El trabajo presentado se relaciona con la presente investigación, ya que ambas realizan el estudio de la variable clima institucional, identificando dimensiones como la comunicación y motivación, las cuales han sido tomadas en cuenta por esta investigación. Además de presentar información teórica importante para el análisis y estudio de la variable clima institucional.

1.6.2 Antecedentes nacionales

Antecedente 1. López (2017), desarrolló la tesis titulada “Relación entre el clima institucional y el desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos”.

La investigación tiene como objetivo general “Determinar la relación existente entre el Clima Institucional y el Desempeño Docente en la Escuela Militar de Chorrillo” (p.11), y como primer objetivo específico planteó diagnosticar el clima institucional de la Escuela Militar de Chorrillos, como segundo objetivo fue conocer el desempeño de los docentes de la Escuela Militar de Chorrillos, y por último establecer el nivel de relación entre las dimensiones del clima institucional y las dimensiones del desempeño docente de la Escuela Militar de Chorrillos.

Así mismo, la hipótesis del estudio realizado precisó la existencia de una relación moderada entre el clima institucional en las dimensiones de comunicación, motivación, confianza

y participación, con el desempeño laboral de los instructores militares, en cuanto a capacidad pedagógica, emocionalidad, responsabilidad, y relaciones interpersonales respectivamente.

La metodología de investigación a utilizar fue de tipo cuantitativa con diseño correlacional, aplicando encuestas para el posterior análisis de resultados haciendo uso de la estadística. La población sobre la cual se realiza la investigación es a 65 oficiales instructores de la Escuela Militar de Chorrillos, entre varones y mujeres, de los cuales se tomó una muestra a 31 oficiales instructores, constituida por 30 varones y 1 dama. El análisis estadístico se realizó utilizando el programa SPSS para la validación correspondiente, y para medir el nivel de correlación entre variables se utilizó el coeficiente de correlación de SPERMAN, permitiendo conocer el nivel de dependencia entre ambas variables.

Como conclusiones se determinó la importancia y el grado de influencia que ejerce la institución a la que se pertenece, lo que permite la identificación de los trabajadores con la institución por ser ésta de prestigio. De esta manera se genera una motivación intrínseca que conlleva a la participación de todos los trabajadores en actividades pedagógicas y extracurriculares, situación que favorece en el cumplimiento de los objetivos académicos y de gestión que plantea la institución, así como del clima institucional.

Por otro lado, las dimensiones que presenta el desempeño docente: capacidades pedagógicas, emocionalidad y relaciones interpersonales, estarán en función al reconocimiento que supone ser nombrado en una institución pública. Esta información es de mucha importancia para las instituciones que pertenecen al sector público, ya que las condiciones laborales serán distintas para nombrados y contratados, siendo un factor que influye no solo en el desempeño de los docentes hacia el logro de aprendizajes sino hacia su identificación con la institución a la que pertenece. De modo general se llegó a concluir que existe un buen clima institucional en la Escuela Militar de Chorrillos, aunque se precisó la necesidad de mejorar las dimensiones de comunicación y confianza entre la plana docente y directivos.

La relación que presenta con la investigación se encuentra en el hecho de que se establece el nivel de relación entre el clima laboral con el desempeño docente, variables que son foco de estudio de la presente investigación. Así mismo brinda aportes relacionados con la concepción de clima institucional, los diferentes tipos de clima que puede presentar una institución, y una información detallada de cada una de las dimensiones que intervienen en las variables de clima institucional y desempeño docente, información teórica que será tomada como referencia, así como la parte metodológica que se ha seguido ya que realiza un diseño correlacional al igual que esta investigación.

Antecedente 2. Saldaña, Richard, y Pérez (2018), realizaron la tesis denominada “Clima institucional y el desempeño docente en una institución educativa de educación básica regular de Cajamarca”, realizada en la Institución Educativa “Divino maestro” de Cajamarca.

El objetivo general fue “Determinar la relación que existe entre el clima institucional con el desempeño docente en la IE “Divino Maestro de la ciudad de Cajamarca”. El primer objetivo específico fue describir el clima institucional de la institución educativa, como segundo objetivo específico se plantearon identificar el nivel de desempeño docente, y por último establecer la relación que existe entre el nivel de clima institucional y el nivel de desempeño docente de la IE “Divino Maestro” de la ciudad de Cajamarca (p. 3).

La hipótesis que plantearon es que existía una relación directa, significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en la IE “Divino Maestro” de la ciudad de Cajamarca.

La metodología que se siguió fue no experimental, transversal, descriptivo, correlacional. La población y a la vez muestra de estudio fueron 32 docentes, de los cuales 13 fueron varones y 19 mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 29 y 63 años. Los datos recogidos fueron procesados utilizando el software Excel y el software SPSS, siguiendo los parámetros de la estadística descriptiva, utilizando distribuciones de frecuencias para presentar los resultados a través de cuadros y gráficos con su respectivo análisis y discusión. Para el análisis de correlación de variables se utilizó el coeficiente de correlación “r” de Pearson a un 95% de confiabilidad. La investigación aplicó un cuestionario con 60 ítems, los cuales 20 pertenecen a la variable de Clima institucional y 40 a Desempeño docente.

En cuanto a las conclusiones se demostró que el clima institucional tiene una relación significativa con el desempeño docente en la IE “Divino Maestro” de la ciudad de Cajamarca 2018, aplicando para ello la correlación de Pearson, cuyo resultado de relación fue de 0,629. Los datos estadísticos expresan que los indicadores plasmados en el instrumento de investigación determinan que el clima institucional es bueno en todos los componentes de la gestión educativa, el 52 % siempre están integrándose en las actividades de la IE., 98% casi siempre o siempre se encuentran motivados para realizar sus funciones, 89% casi siempre o siempre toman decisiones para la realización de las diversas actividades dentro de la IE y el 98% casi siempre o siempre se encuentran motivados para realizar sus funciones.

Según los indicadores presentados en el instrumento de desempeño, los docentes cumplen con los parámetros para considerar un buen desempeño; ya que, el 91% se prepara el aprendizaje de sus estudiantes, 89% de docente no presentan dificultades y no necesitan apoyo logístico para la preparación de los aprendizajes y articularlo durante el desarrollo de cada una de las sesiones de aprendizaje, el 77% desarrollan su participación en la gestión de la escuela de acorde con las competencias y desempeños y el 72% no presentan dificultades el desarrollo de su profesionalidad e identidad docente.

La relación con la investigación es que toma como población y muestra a todos los docentes que laboran en la IE. Además, utiliza para la elaboración del cuestionario de desempeño

al Marco del Buen Desempeño Docente, el cual presenta ítems precisados por el Ministerio de Educación, y que han sido también tomados como referente en la presente investigación.

Antecedente 3. Serrano. (2019), realizó la tesis titulada “Percepciones de los docentes sobre aspectos que influyen en el clima laboral de la Institución Educativa Los Álamos, del Distrito de Jesús María, Lima”.

El objetivo principal de la investigación fue “Identificar las percepciones de los docentes sobre los aspectos que influyen el clima laboral de la Institución Educativa “Los Álamos” del distrito de Jesús María, Lima”. Como objetivos específicos se plantearon: Identificar la percepción de los docentes de la institución educativa “Los Álamos”, respecto a la dimensión comunicación; identificar la percepción de los docentes de la institución educativa “Los Álamos”, respecto a la dimensión motivación; identificar la percepción de los docentes de la institución educativa “Los Álamos”, respecto a la dimensión confianza; identificar la percepción de los docentes de la institución educativa “Los Álamos”, respecto a la dimensión participación; y por ultimo identificar la percepción de los docentes de la institución educativa “Los Álamos”, respecto a la dimensión dirección – liderazgo (p. 6).

La metodología sigue un paradigma cuantitativo, y un diseño no experimental, descriptivo y de campo. La población estuvo compuesta por 40 docentes que trabajan en la IE Los Álamos. La totalidad de los encuestados son varones y la información se recogió mediante la aplicación de un cuestionario con escala tipo Likert.

En cuanto a las conclusiones de la investigación presentada se afirmó que los docentes del colegio Los Álamos se ven motivados debido a la satisfacción que les genera el trabajar en un lugar que son reconocidos, son autónomos, y tienen unas condiciones de trabajo excelentes, todo eso influye en la actuación laboral. Se observó que la dimensión confianza se encuentra presente en la institución, la cual se evidencia en las relaciones de calidad que existen entre los docentes. Se determinó que la dimensión participación debe ser potenciada pues se evidencia poco involucramiento de los docentes en las actividades y toma de decisiones que se desarrollan en la institución.

La relación de este estudio con la investigación es que toma en cuenta las dimensiones priorizadas por Martin Bris en el Clima institucional, las cuales también han sido seleccionadas en esta investigación y en la elaboración del instrumento.

Capítulo 2. Marco teórico de la investigación

El presente capítulo aborda el marco teórico de la investigación, centrandose en un estudio especial en sus dos variables: clima institucional y desempeño docente, determinando a su vez las dimensiones de cada variable para poder establecer el grado de relación entre ambas.

El estudio inicia identificando las teorías que se han desarrollado sobre el clima institucional, las definiciones brindadas por diferentes investigadores, tipos de clima y el análisis de cada una de sus dimensiones. Para el caso del desempeño docente se presenta definición, dimensiones, y se realiza un estudio detallado del Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD), documento normativo que guía y orienta el desempeño de los docentes de escuelas públicas en el país, del cual se estudian los cuatro dominios que abarca este marco, sus competencias y desempeños, guiando la práctica profesional del docente.

2.1 Clima institucional

Una organización mide su efectividad en función a resultados, para el caso de una institución educativa, estos resultados se miden en logros de aprendizaje. Lograr las metas que se propone una organización de cualquier índole, necesita de un personal motivado y confiado de su propio desempeño profesional. Lo que el docente pueda brindar a su centro escolar, estará determinado por factores que corresponden, muchos de ellos, al clima que presenta la institución.

Es importante reconocer a la escuela como una organización humana, donde no solo se llevan a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje, sino que se establecen relaciones interpersonales (Garbanzo y Orozco, 2010). Para lograr los objetivos que persigue una organización, precisamente se necesita de buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo entre docentes que puede generar visiones, ideas que coinciden o puntos de vista en desacuerdo, que pueden traer consecuencias favorables o desmotivadoras en las relaciones y vínculos entre los miembros de la institución, y que a su vez repercuten en el clima del centro escolar (Becerra, 2006). Por ello el clima que se genere dentro de una organización no solo juega un rol fundamental en el desempeño de los trabajadores para el logro de metas, sino que también favorece las relaciones entre sus miembros.

El conocimiento sobre el clima que presenta una organización como es el caso de una escuela, permite determinar cómo incide en la calidad de servicio educativo que se brinda, pero sobre todo lleva a tomar conciencia que este aspecto no solo se restringe al mundo empresarial, sino que también debe ser visto como importante y necesario dentro de los elementos que constituyen y configuran a una escuela.

2.1.1 Teorías de clima institucional

A continuación, se presentan las teorías más relevantes sobre el estudio del clima institucional, las cuales nos permiten tener una visión más amplia y diversa sobre este concepto.

2.1.1.1 Teoría del clima institucional de Likert. El investigador Rensis Likert, ha brindado aportes significativos al mundo de la psicología organizacional, y a través de su teoría denominada también “teoría de los sistemas de organización” permite entender la naturaleza del clima y el papel que asume dentro de una organización. Esta teoría, además, visualiza en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y analiza el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Brunet (1987) recopila el trabajo realizado por Likert en el campo organizacional, quien al respecto señala:

Para Likert el comportamiento de los empleados de una organización es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben, y en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función a la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que el individuo va a adoptar. (p. 28)

La percepción que el individuo asume respecto al clima de una organización juega un papel muy importante, ya que en ella no solo influyen las condiciones que presenta la propia organización sino también todo lo que trae en sí mismo la persona, que lo llevan a generar una idea sobre el comportamiento que debe adoptar ante las circunstancias.

Sobre lo mencionado anteriormente, es posible determinar cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían a su vez explicar la presencia de microclimas dentro de una organización.

Estos factores se definen a continuación:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología, y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización (Brunet, 1987, p. 29).

Así mismo, Likert plantea tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: variables causales, intermediarias y finales, las cuales componen las dimensiones y tipo de clima existentes en una organización.

- Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona y los resultados que obtiene. Dentro de estas variables están la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

- Variables intermediarias: Estas variables reflejan la situación interna que vive una empresa, por ejemplo: las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimientos, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- Variables finales: Estas resultan del efecto conjunto de las dos variables precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa. (Rodríguez, 2016, p. 7).

La combinación y la interacción de estas variables permiten el surgimiento de tipos de climas o sistemas, los cuales presentan sus respectivas subdivisiones, cada uno de ellos merece un estudio y análisis que será abordado en un siguiente apartado.

La teoría de Likert se presenta de modo más dinámica y abierta sobre el concepto que se tiene del clima, ya que toma en cuenta las percepciones de las personas, y no se limita a lo que en definición se presenta sobre el clima. Además, enmarca mucho la importancia de la participación de los miembros, las buenas relaciones, trabajo colaborativo, la implicancia que asumen las personas para el logro de los fines de la organización; de modo que no solo se cumplen metas propias de la organización, sino que además se tienen en cuenta las aspiraciones personales de sus miembros, logrando con ello motivación en su desempeño profesional.

2.1.1.2 Teoría del clima institucional de Brunet. La teoría que nos presenta Luc Brunet incide sobre el concepto de clima organizacional, introducido por primera vez en la psicología organizacional por Gellerman en 1960 (Rodríguez, 2016). Este concepto se encuentra influenciado por dos grandes escuelas de pensamiento:

- a) La escuela de la Gestalt.

Esta centra su estudio en la percepción del todo. Las personas logran una comprensión del mundo en base a lo que perciben e infieren, por ello se comportan en función de la forma en como ellos ven su mundo laboral (González et al. 2010, p. 7).

En la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes), se presentan dos principios importantes:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

De acuerdo con ello, la percepción del medio de trabajo y del entorno influyen en el comportamiento de un empleado, adaptándose al medio que ya encuentra (Brunet, 1987).

- b) La escuela funcionalista.

Esta sostiene que el pensamiento y el comportamiento del individuo dependen del ambiente que los rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación

del individuo a su medio. Aquí ya se tiene en cuenta las diferencias individuales, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación de este clima. (Bruner, 1987, p. 14)

Ambas escuelas aplicadas al estudio del clima organizacional presentan un elemento en común, y es el nivel del equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea, bien puede ser adaptándose al ambiente que encuentran o participando en su configuración. Los individuos tienen la necesidad de informarse sobre su medio de trabajo, a fin de conocer cuáles son los comportamientos que se requieren en la organización y alcanzar un equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Por otro lado, Bruner, recoge los estudios de James y Jones, ambos investigadores estadounidenses, quienes presentan tres enfoques para conceptualizar el clima de una organización:

El primer enfoque es la “medida múltiple de los atributos organizacionales”, el cual considera al clima como un conjunto de características que:

- Describen a una organización y la distinguen de otras (productos fabricados, servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.).
- Son relativamente estables en el tiempo.
- Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Estos atributos son de naturaleza física dentro de la organización y solo brindan una definición general del clima organizacional, dejando de un lado el comportamiento que tiene el trabajador en función la interpretación que tiene sobre su situación en el trabajo (Bruner, 1987, pp. 17-18).

El segundo enfoque es la “medida perceptiva de los atributos individuales”, el cual toma en cuenta la percepción del clima en función a los valores, actitudes, opiniones de los empleados, y considera su grado de satisfacción. El individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer y no se toman en cuenta los atributos organizacionales o físicos de la empresa. De esta manera, el clima no se mantiene estable en el tiempo, ni uniforme, sino que está en función al humor o temperamento que presentan los individuos (Roa, 2004).

El último enfoque es la “medida perceptiva de los atributos organizacionales”, en el cual el clima está definido como una serie de características que:

- Son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades (departamentos).
- Pueden ser deducidas según la forma en que las organizaciones junto a sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. (Bruner, 1987, p. 18).

Las percepciones que tienen los individuos sobre el clima de su organización resultan de la interacción que se produce entre las características propias de la empresa y las características

que la persona percibe, lo cual lo lleva a tener un comportamiento que estará en función a los fines de la organización, pero también a sus propios fines y aspiraciones (Roa, 2004).

Interesa destacar que el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. Además, el clima estará en función a la percepción de sus empleados, en dicha percepción interviene la profesión que ejercen y el nivel jerárquico que se ocupa dentro de la organización.

Por esta razón, las investigaciones realizadas sobre el clima refieren que éste se define mejor según la medida perceptiva de los atributos organizacionales, ya que analiza la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento, pudiendo a su vez determinar las características relativamente estables en el tiempo que definen a una organización y que influyen en el comportamiento de sus empleados (Roa, 2004). Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar.

2.1.1.3 Teoría de clima institucional de Mario Martin Bris. Mario Martin es docente del departamento de Educación en la Universidad de Alcalá de Henares (España), y ha dedicado gran parte de su vida a realizar investigaciones referidas al clima de trabajo en las instituciones educativas, ello con el objetivo de poder plantear acciones de mejora que impacten en el desempeño profesional del docente, y como resultado en los aprendizajes de los y las estudiantes.

Para Martin (2000) no existe una definición única sobre el concepto de clima, sino que debido a las variables que intervienen en su configuración es que encontramos un concepto amplio y multidimensional. Por esta razón considera que, para poder entender el concepto de clima, valorar nuevas propuestas y articularlas, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Se trata de una percepción individual, independientemente de que existan criterios comunes entre los miembros de una organización.
- Se construye colectivamente a partir de las actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan sus actividades desde distintos puestos jerárquicos y funciones.
- Se trata de un concepto multidimensional y globalizador.

Martin plantea un modelo de clima teniendo en cuenta dimensiones que son relevantes en la vida de los centros escolares (Serrano, 2019). Dimensiones como la comunicación, motivación, confianza, y participación, y su interrelación darán lugar al clima característico de un centro escolar, el cual movilizará las actitudes y comportamientos de sus miembros hacia el logro de metas tanto personales como organizacionales.

El modelo planteado por Martin permitió la elaboración de un cuestionario para poder identificar el clima de los centros escolares, tomando en cuenta las dimensiones mencionadas anteriormente. Cada dimensión incluye variables que participan en la configuración del clima de una escuela, lo que dará origen a la presencia de diferentes tipos de clima en una organización. Su

identificación será importante y necesario para poder conocer y comprender el ambiente que caracteriza a la escuela, lo que llevara a que sus miembros puedan tomar decisiones que permita crear un clima optimo que beneficie a todas las personas que integran una organización.

Cada una de las teorías propuestas nos brindan un intento por conceptualizar el clima dentro de las organizaciones, ya sea una empresa o un centro escolar, teniendo en cuenta las variables que inciden en su conformación y que se deben tener en cuenta al momento de poder identificar el clima que caracteriza a una organización. Para el caso del presente estudio se ha tomado como referente las dimensiones propuestas por Martin Bris, aplicadas en un contexto escolar.

2.1.2 Definición de clima institucional

El clima institucional se configura como determinante dentro de todo tipo de organizaciones, y más aún en una organización educativa, donde confluyen personas con diferentes personalidades, formas de ser, actitudes, intereses, necesidades, entre otros. Es ahí donde el clima institucional facilita no solo los procesos organizativos de gestión sino también las buenas relaciones interpersonales que se puedan establecer entre todas aquellas personas que integran la organización.

El concepto de clima aplicado a la educación suele tener varias denominaciones: clima institucional, clima laboral, clima organizacional o clima escolar; y refiere a la manera en que es vivida la escuela por la comunidad educativa, es decir directivos, docentes, estudiantes, personal administrativos y padres de familia.

En su definición etimológica la palabra clima tiene una raíz griega que significa inclinación. Clima es un concepto menos general que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el sistema social o el ambiente (Bruner, 1987, p.12).

El clima organizacional como también se le denomina presenta un componente multidimensional de elementos, éste dentro de una organización se descompone en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicarse, estilos de liderazgo, etc. Todos estos elementos forman un clima en particular dotado de sus propias características que representa la personalidad de la organización e influye en el comportamiento de las personas que forman parte de ella (Brunet, 1987).

Como se ha mencionado anteriormente debido a que en el concepto de clima intervienen muchas variables en su conformación, es que encontramos una diversidad de definiciones, los cuales responden a una época y a los intereses de los propios investigadores.

Las investigaciones realizadas sobre el clima se inician desde la década de los 60, siempre ligadas al mundo empresarial. Sin embargo, con el pasar de los años, muchos investigadores empezaran a tener en cuenta el concepto de clima aplicado a un centro escolar, siendo considerado este último como una "organización" (Asensio y Fernández, 1991).

Chiang, 2004 (como se citó en Serrano, 2019), define tres momentos en la evolución que ha tenido el concepto de clima: Las primeras definiciones resaltan las características o propiedades de una organización. Un segundo grupo de definiciones tomaban en cuenta las interpretaciones individuales y representaciones cognitivas de las personas. Por último, un tercer momento en esta evolución de conceptos, toma en cuenta la interacción de la persona con la situación de clima que encuentra.

A continuación, se presenta las definiciones que han venido surgiendo a partir de las investigaciones realizadas a lo largo del tiempo, las cuales responden a las múltiples variables que inciden en la conceptualización del clima.

Tabla 1

Definiciones de clima institucional

Año	Autores	Definición
1964	Forehand & Gilmer	Características que definen a una organización de otra, permanecen en el tiempo e influyen en el comportamiento de sus miembros.
1968	Litwin & Stringer	Son los efectos subjetivos que intervienen por los miembros de la organización: actividades, creencias, motivación, etc.
1968	Tagiuri	Tono o atmosfera global de la institución. Puede ser descrita en términos de características o atributos.
1976	Schneider & Reichers	Apreciaciones basadas en interpretaciones individuales.
1979	Stewar	Considera dos perspectivas al concepto de clima: institucional y organizativa. De ella indica que el concepto de clima institucional es más adecuado y menos restrictivo que el de clima organizacional.
1987	Brunet	El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del clima
1989	Asensio y Fernández	Es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinadas por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de una institución, que integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar

Año	Autores	Definición
		estilo y tono a la organización, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.
1994	Martínez Santos	El clima es el resultado de la interacción entre estructuras y procesos. Entendiendo a la estructura como los elementos físicos y más estables de la organización, mientras que los procesos refieren a la vida interna de la organización.
1999	Martin	El clima es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización en un marco próximo determinado (contexto interno) y en un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante.
2003	Anzola	El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando a una organización de otra.
2007	Chiavenato	Ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

Nota. Elaboración a partir de Asensio y Fernández (1991), García e Ibarra (2012), Martin (2000), Serrano (2019).

De las definiciones presentadas, se han tomado en cuenta las de Asensio y Fernández, así como la de Martin, ya que aterrizan el concepto de clima a los centros escolares, siendo un condicionante de los elementos, estructura, procesos que caracterizan a la institución.

Si bien se encuentran diversas concepciones sobre el clima institucional, Martin (2000) brinda algunas consideraciones generales:

- Es un constructo complejo y cambiante.
- El clima hace referencia siempre a la organización (empresa, centro escolar, etc.), por lo que ésta se convierte en la variable fundamental en el proceso de configuración del clima.
- Representa la personalidad del centro.
- Tiene el carácter de “permanencia” en el tiempo.

- Es sumamente frágil, dándose la circunstancia de que es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Incide en los resultados, entendido éstos en el ámbito de la satisfacción de los trabajadores y usuarios, del desarrollo personal y profesional, etc.

En el contexto de los centros escolares, el clima institucional será determinante en el cumplimiento o no de las metas propuestas, la toma de decisiones conjuntas en un ambiente de cordialidad, compromiso, motivación, pero sobre permitirá el involucramiento del trabajador con su centro de trabajo, lo que a su vez lo llevará a perfeccionarse, mejorar en su desempeño a fin de cumplir con lo exigido por la IE.

2.1.3 Tipos de clima institucional

Siguiendo la teoría de los sistemas de organización de Likert, la combinación de las variables causales, intermediarias y finales dará origen a dos grandes tipos de clima institucional, cada uno de ellos con dos subdivisiones que van desde sistemas muy rígidos hasta los más participativos.

2.1.3.1 Clima de tipo autoritario. En este tipo de clima institucional se distinguen dos sistemas los cuales se describen a continuación:

- Sistema I - Autoritarismo explotador.

En este tipo de clima, la dirección no evidencia confianza en sus empleados, lo que conlleva a que las decisiones se tomen por la cúpula directiva, sin tener en cuenta la participación de los demás miembros de la institución. Esto supone tener en cuenta el puesto o cargo que ocupa el trabajador para que en función a ello se le involucre en la toma de decisiones (Brunet, 1987).

La atmosfera de clima se caracteriza por el miedo, los castigos, las amenazas, y escasamente las recompensas que puedan recibir los trabajadores; el nivel de comunicación es muy limitado y se da de forma descendente entre superiores y subordinados, siempre marcada por la desconfianza y el miedo. No se permite una comunicación horizontal, generando que la comunicación llegue incompleta. Además, las relaciones interpersonales se consideran inaceptables ya que podrían desencadenar un mal desempeño en el trabajo (Ayala, 2015). Trabajar en este tipo de climas genera que se formen organizaciones informales que oponen y obstaculizan los fines y metas de una organización formal (Vázquez y Guadarrama, 2001).

Un clima como el descrito no es oportuno para el contexto escolar, tomando en cuenta que los fines y metas de una institución educativa están en función a la formación de personas, de modo que todos, docentes y directivos deben de trabajar conjuntamente hacia el logro de objetivos. Por otro lado, en un ambiente de miedo y desconfianza, el docente no se siente motivado y no se atreve a innovar en su práctica profesional, lo que atañe tremendamente en su desempeño docente. El seguir este tipo de acciones dentro de una institución educativa significa no confiar en el potencial de los docentes, quienes se ven obligados a aceptar órdenes y acatarlas.

- Sistema II - Autoritarismo paternalista.

El termino paternalista refiere a protección, cuidado, comprensión; y aplicado a un clima de tipo autoritario, el liderazgo asumido por los directivos es claro y fuerte, pero tratando a la vez de proteger a sus empleados, y de dar el ejemplo desde la dirección hacia los miembros (Kai y Ying, 2013).

En este tipo de clima las relaciones que se establecen entre directivos y trabajadores son de carácter condescendiente, de protección, aquí las decisiones siguen siendo tomadas por los directivos, sin embargo, los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas (Vázquez y Guadarrama, 2001).

Los métodos de motivación utilizados en los empleados tienen que ver con las recompensas y castigos, por ello los empleados con rango inferior tienden a actuar con precaución para evitar los castigos. En este tipo de clima los procesos de control permanecen centralizados en los altos mandos, pero también se delegan a niveles intermedios e inferiores (Brunet, 1987). Los empleados que logran cumplir las metas o incluso superarlas, pueden ser recompensados por sus jefes (Vásquez y Guadarrama, 2001).

Este clima da la impresión de tener un ambiente estable, sin embargo, la existencia de castigos y recompensas influyen mucho en los comportamientos de los empleados, quienes brindaran un desempeño para satisfacer a los directivos sin tener en cuenta sus aspiraciones individuales.

2.1.3.2 Clima de tipo participativo. En este tipo de clima institucional se distinguen otros dos sistemas los cuales se describen a continuación:

- Sistema III – Consultivo.

Este clima se caracteriza por la confianza que los directivos tienen sobre sus empleados, lo que permite que la comunicación sea más fluida y descendente entre superiores y subordinados. Aunque las decisiones se siguen tomando por los altos mandos, se permite que los niveles inferiores puedan tomar decisiones que competen a situaciones específicas y que los afecta directamente (Brunet, 1987). La participación de los empleados con cargos inferiores en la toma de decisiones de la empresa permitirá que se identifiquen e involucren con los fines y objetivos de la empresa, de modo que orientaran sus esfuerzos al logro de ello.

Se utilizan recompensas en vez de amenazas o castigos, lo que servirá para motivar a los empleados en su buen desempeño, satisfaciendo con ello necesidades de prestigio y estima personal.

En este ambiente los empleados se sienten en la libertad de discutir con sus jefes asuntos relacionados con el trabajo, aportando ideas, que demuestra la confianza que los directivos tienen sobre sus empleados (Vásquez y Guadarrama, 2001).

– Sistema IV – Participación en grupo.

El clima participativo permite que los directivos tengan plena confianza en sus empleados, esto lleva a que las decisiones sean tomadas por todos los integrantes de la organización sin tener en cuenta la jerarquía de los cargos, importa la opinión de todos. La comunicación fluye de forma ascendente, descendente, pero también de forma horizontal, lo que invita a que los trabajadores expresen lo que piensan y sienten sin temor al castigo o a no ser escuchados (Brunet, 1987).

Los trabajadores se sienten motivados por su participación e implicación en los fines de la organización, la confianza que los directivos depositan en ellos les mueve a salir de su zona de confort e innovar hacia nuevas prácticas que perfeccionen su desempeño.

Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte en los niveles inferiores, lo que los hace sentirse reconocidos y valorados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un solo equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

De lo mencionado anteriormente se puede deducir que mientras más cerca este el clima de una organización que presente participación en grupo; mejores son las relaciones entre el director y el personal de la empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, las relaciones interpersonales serán menos buenas.

Los climas que presenta Likert, se les podría también calificar como abiertos y cerrados, términos muy usados por los investigadores para mencionar los tipos de climas que existen en las organizaciones. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y donde estos últimos actúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma (Brunet, 1987). La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

De acuerdo con la teoría propuesta por Likert, los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado, mientras que los climas III y IV corresponden a un clima abierto.

Se detalla en el siguiente cuadro características de cada uno de los tipos de climas en función a criterios establecidos por Brunet como métodos de mando, objetivos de resultados y de formación, fuerzas motivacionales, modos de comunicación, proceso de influencia, proceso de toma de decisiones, proceso de establecimiento de objetivos y procesos de control.

Tabla 2*Características de los tipos de clima*

Criterios	Sistema I: Autoritario explotador	Sistema II Autoritarismo paternalista	Sistema III Consultivo	Sistema IV Participación en grupo
Métodos de mando	Autocrático, sin ninguna relación de confianza de los directivos hacia sus empleados.	Autoritario con una poca relación de confianza hacia los empleados.	Consulta entre superiores y subordinados con una relación de confianza.	Delegación de responsabilidades con una relación de confianza grande entre superiores y subordinados.
Objetivos de resultado y de formación.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.	Investigación de objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación.	Investigación de objetivos muy elevada y posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales	Miedo, temor, dinero y status. Actitudes hostiles hacia los empleados. Desconfianza en los empleados, lo que genera no delegar cargos de mayor responsabilidad. Insatisfacción de los empleados con el trabajo que realizan, con sus compañeros y con la empresa como tal.	Dinero, ego, status, poder, y algunas veces miedo. Actitudes hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. Confianza condescendiente hacia los empleados. Insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, y con la empresa.	Las recompensas, los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son favorables y los empleados se identifican con la empresa. Satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes y la organización.	Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.
Formas o modos de comunicación	Comunicación poco fluida ascendente, lateral o descendente, lo que genera desconfianza con los empleados.	Poca comunicación ascendente, descendente y lateral. Existe un vínculo de condescendencia entre superiores y subordinados.	La comunicación es de tipo descendente ascendente y lateral. Puede darse un poco de distorsión y filtración.	La comunicación es ascendente, descendente, y lateral. No se observa ninguna filtración o distorsión.
Proceso de influencia	No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia	Existe poco trabajo en equipo y poca influencia de	Existen interacciones entre superior y subordinado,	Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen

Criterios	Sistema I: Autoritario explotador	Sistema II Autoritarismo paternalista	Sistema III Consultivo	Sistema IV Participación en grupo
	mutua.	superiores a subordinados y viceversa.	muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.	bastante influencia.
Proceso de toma de decisiones	Las decisiones son tomadas por los altos cargos, y no toman en cuenta los intereses y necesidades de los empleados.	Las decisiones son tomadas por los directivos, en algunas ocasiones se pedirá la intervención de los niveles inferiores.	Las políticas y las decisiones se toman por los directivos, pero se permite la participación e implicancia de los empleados.	Todos los miembros de la organización participan en la toma de decisiones.
Proceso de establecimiento de objetivos	Los objetivos son vistos como órdenes a cumplir. Se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.	Se reconocen órdenes. Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.	Los objetivos se establecen entre directivos y empleados. Existe una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.	Los objetivos se establecen con la participación del grupo, lo que conlleva a su plena aceptación.
Proceso de control	El control se efectúa desde la cúpula directiva. Existe una organización informal y busca reducir el control formal.	El control se efectúa por los directivos. Existe una organización informal, pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.	Delegación de los procesos de control de arriba hacia abajo. Se puede desarrollar una organización informal, pero esta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel de control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

Nota. Elaboración propia tomando como referencia a Brunet (1987).

2.1.4 Dimensiones del clima institucional

La organización se constituye como una micro sociedad, caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

De las investigaciones consultadas sobre el estudio del clima institucional, Martin (2000) plantea un modelo de clima de trabajo en los centros educativos que contempla dimensiones como la comunicación, motivación, confianza y participación, las cuales han sido tomadas y analizadas

por esta investigación y que ha permitido elaborar el cuestionario para medir el clima de la institución educativa San Fernando, para posteriormente relacionar esta variable con el impacto que tiene en el desempeño de los docentes.

En este modelo se incluyen múltiples variables para cada dimensión, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 3

Dimensiones y variables del clima institucional

Dimensiones	Variable
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Traslado de información. - Rapidez, agilidad. - Respeto. - Aceptación. - Normas. - Espacios y horarios. - Ocultar información.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción. - Reconocimiento. - Prestigio. - Autonomía.
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza. - Sinceridad.
Participación	<ul style="list-style-type: none"> - En las actividades. - Órganos colegiados. - El profesorado propicia la participación. - Grupos formales e informales. - Equipos y reuniones de trabajo. - Coordinación.
Otros aspectos	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de dirección/gestión/control. - Procesos de control. - Conoce el contexto de trabajo. - Se implica en el contexto de trabajo. - Distribución/organización/aprovechamiento de recursos. - Necesidades y demandas de su entorno. - Convivencia/disciplina y normas. - Se cumplen los objetivos de la educación en el centro. - Planificación y funcionamiento del centro.

Nota. Elaboración a partir de Martin (2000).

Cada una de estas variables han servido de punto de referencia para la elaboración de los ítems que componen cada dimensión del instrumento de clima institucional de la presente investigación. Se detalla a continuación estas principales dimensiones que son determinantes en el clima de una institución educativa:

2.1.4.1 Dimensión Comunicación. Esta dimensión permite que las personas se relacionan continuamente unas con otras o con su ambiente, por ello se dice que el ser humano no es un ser que vive aislado, sino social y que interactúa constantemente con los demás.

Para adentrarnos a su estudio y su relación con el clima de una institución, es importante conocer la conceptualización que se tiene al respecto.

Al respecto Chiavenato (2011) define a la comunicación como:

La transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellos. (p. 50)

Para que la transferencia de información se logre, se necesita de por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que recibe. Una persona sola no puede comunicarse, se necesita de otra persona que recibe el mensaje, es decir el acto comunicativo solo tiene sentido si existe un receptor, la interrelación entre ambos permitirá estrechar vínculos.

Para Teixidó (1999) la comunicación influye mucho en el comportamiento que asume la persona mediante la información que recibe, por ello la define como: “Una actividad simbólica que realizan los seres humanos para interpretar y actuar en el contexto social en el que viven” (p. 8). La comunicación será la actividad que les permita a las personas recibir datos de su entorno, las cuales serán analizadas y procesadas, para poder comprender el porqué de las cosas y regular el comportamiento en función a ello.

Por su parte Robbins (2010) define a la comunicación como: “la transferencia y comprensión de significados” (p. 315). Esto último recibe una gran importancia dentro del proceso comunicativo, ya que no solo interesa recibir la información, sino que importa además comprender el significado de aquello que se transmite.

Dentro de una organización, la comunicación es una dimensión importante, ya que éstas no existen ni operan sin comunicación, es la red que integra y coordina todas sus partes. En este sentido, la comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos (Chiavenato, 2011, p. 51):

- Emisor o fuente: Es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, para el destino. Es la fuente de la comunicación.
- Transmisor o codificador: Es el equipo que una la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- Canal: Es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, que pueden estar físicamente cerca o lejos.
- Receptor o decodificador: Es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino: Es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

Al funcionar la comunicación como un proceso abierto es común que exista cierta cantidad de ruido. El ruido es una perturbación indeseable que tiende a distorsionar el mensaje transmitido. Por lo general se le define como una perturbación interna del sistema, mientras que la interferencia viene a ser una perturbación externa, proveniente del ambiente (Chiavenato, 2011, p. 51).

Por lo dicho anteriormente se puede afirmar que no toda señal emitida por la fuente de información llega intacta al destino después de pasar por todo el proceso de comunicación. La señal puede sufrir una serie de interferencias, modificaciones, ampliaciones y distorsiones que generan que el mensaje se vea alterado. Un claro ejemplo de ello, son los rumores, cuya información alterada genera conflictos entre los miembros de una organización.

Las interferencias, alteraciones o modificaciones que sufre la información son vistas como barreras impidiendo que el mensaje que se envía sea diferente al mensaje que se recibe. Estas barreras pueden ser tanto internas como provenientes del ambiente, pudiendo ser personales (sentimientos, poca escucha, emociones), físicas (distracción por un objeto, la distancia, canal saturado), y semánticas (gestos, señales, símbolos), manifestándose de manera simultánea produciendo bloqueo o distorsión en el mensaje (Chiavenato, 2007).

En un centro educativo la comunicación es una de las dimensiones que se hace visible a través de varias acciones: las reuniones entre el equipo directivo, los colegiados entre coordinadores académicos y docentes, reuniones generales del directivo hacia los docentes, en las asambleas de padres de familia, y en la interacción cotidiana del docente hacia el estudiante. Las interacciones que se realizan entre los miembros de una organización son determinantes en el cumplimiento de metas y las funciones que estos deben de desempeñar.

La comunicación constituye el soporte indispensable para la realización de las funciones básicas de una organización: toma de decisiones, coordinación de las actuaciones, evaluación de resultados, a la vez que contribuye a la satisfacción personal de los miembros de la organización: estudiantes, profesores, directivos, personal administrativo, de servicios. Se convierte entonces en el eje central de una organización (Teixidó, 1999).

Además, se le considera como un hecho inherente a la persona humana, y en el contexto del centro educativo son múltiples las actividades comunicacionales que realiza un docente y para ello utilizará diversos medios como los tecnológicos que han permitido llevar mensajes en el menor tiempo posible. En este sentido se puede afirmar que el buen funcionamiento de un centro educativo estará en función a los procesos comunicativos que se llevan a cabo.

Un centro educativo es considerado como una organización en cuyo seno se desarrollan relaciones interpersonales, y es aquí donde tiene un papel determinante las redes de comunicación, así como el estilo y la competencia comunicativa de sus diferentes miembros. Importa mucho destacar el papel que asumen los directivos ya que sus competencias deben estar

orientadas a facilitar la buena comunicación entre los miembros, lo que conlleva a que se den procesos de innovación y de cambio.

Así mismo, la comunicación presenta dos líneas de transmisión: la horizontal y la vertical. La horizontal es considerada la más frecuente y tiene lugar cuando se establece una comunicación entre iguales, es decir entre personas que ocupan un mismo cargo. Tiene una gran importancia en los procesos de adaptación de nuevos integrantes en la organización, quienes suelen buscar ayuda e información necesaria sobre el nuevo centro laboral:

Se trata de un tipo de comunicación que fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, evita malentendidos entre compañeros, favorece la formación de las personas a partir de la experiencia colectiva, facilita las tareas de coordinación y contribuye al logro del consenso en la toma de decisiones. Es decir, se trata de un tipo de comunicación beneficiosa para el conjunto de la organización, por lo que no es sano intentar controlarla desde la dirección. (Teixidó, 1999, p. 18)

La transmisión vertical, en cambio, se da entre los directivos y los miembros de la organización. Se realiza con menos frecuencia que la anterior y presenta dos formas de comunicarse: descendente y ascendente. La descendente se caracteriza porque la información se dirige hacia los miembros con cargos inferiores, limitando a la comunicación que se establece en órdenes o instrucciones, vínculos de coordinación con los demás, los resultados, entre otros. La comunicación ascendente es la que se da de los miembros de la organización hacia el equipo directivo (Teixidó, 1999). Aquí cabe precisar que la eficacia de este tipo de comunicación va a depender del hecho en que los directivos consideren y tengan en cuenta las aportaciones de los demás, cuando sucede esto los trabajadores sienten confianza, empoderamiento de sus competencias, motivándoles a realizar acciones de mejora sobre su propio desempeño.

En la transmisión de información, es importante que se identifiquen los canales más adecuados para la organización. Usualmente suelen utilizarse medios escritos, orales, y tecnológicos, de modo que en la variedad de canales a utilizar es importante reconocer aquellos que no alteran la información y esta sea recibida de forma fidedigna. Por otro lado, el elegir entre uno u otro medio también estará en función a determinados factores como: la urgencia, el tipo de mensaje, rapidez; de modo que se necesita que la organización defina canales fijos y conocidos por todos los miembros que logren una comunicación interna fluida (Teixidó, 1999).

La consideración de las relaciones jerárquicas dentro de una organización permite identificar la importancia que tienen los directivos en la creación de un buen clima comunicacional y, a la vez, en la delimitación de un sistema de comunicación que sea afectivo. Esto permitirá que los docentes puedan expresar sus ideas, sentimientos, angustias, necesidades al equipo directivo, buscando siempre un apoyo y consideración a lo que ellos manifiestan. Caso contrario, en un clima

que se caracteriza por ser limitado y muy estrictamente vertical, la sensación de miedo es permanente entre los miembros de la organización para poder emitir una idea.

De esta manera se puede afirmar que los centros educativos no son células aisladas, sino que tienen que mantener un diálogo permanente con sus miembros, a fin de conocer sus necesidades, darles una respuesta inmediata, escuchar ideas y promover la innovación. Esta concepción de un centro escolar conectado e integrado con sus miembros implica la creación de estructuras y escenarios que faciliten la comunicación y las relaciones, tanto internas como externas. La atención que cada centro otorgue a esta dimensión constituye un indicador de vitalidad institucional.

2.1.4.2 Dimensión Motivación. Al ser la empresa una organización humana interesa preocuparse por entender el comportamiento de las personas y que les motiva. Esto supone todo un reto ya que cada individuo es diferente y le mueven cosas distintas.

En su definición, Robbins (2010) nos dice que la motivación es entendida como “el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y perseverancia” (p. 341).

El elemento energía, tiene que ver con el empeño que pone la persona hacia la consecución de sus metas personales y las de la empresa, sin embargo, importa saber canalizar ese empeño, y es aquí donde interviene la dirección, que permitirá conducir el desempeño del empleado en beneficio de la organización, ya que muchas veces suele primar los intereses personales por encima de los de la organización. Y, por último, tenemos a la perseverancia, en la medida en que se necesitan personas que persistan en la obtención de las metas propias de la organización.

Chiavenato (2007) define a la motivación como “todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera” (p. 49), su actuación se puede ver influenciada por factores provenientes del ambiente o internos. La fuerza que mueve la actuación de las personas responde a las necesidades, las cuales al aparecer pueden provocar desequilibrio, tensión, incomodidad hasta ser satisfechas.

La situación descrita llevará al individuo a un comportamiento o acción que si es eficaz le permitirá satisfacer su necesidad. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio, adaptándose nuevamente al ambiente. A medida que el ciclo motivacional se repite, debido al aprendizaje y a la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de las necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento (Chiavenato, 2007).

Sin embargo, cuando las necesidades no son satisfechas, estas se ven frustradas o reemplazadas por otro objeto, persona o situación. Las necesidades frustradas generan tensión al no ser satisfechas, afectando a la persona ya sea de forma psicológica (agresividad, descontento,

tensión emocional, apatía, entre otros), o físicamente (nervios, insomnio, problemas cardiacos, etc.). Precisamente uno de los problemas más comunes en el ámbito laboral cuando no se cumplen las expectativas de las personas, es el denominado Síndrome de Burnout, o conocido como estrés profesional (Marrau, 2004). Este síndrome se hace evidente a través de un conjunto de actitudes negativas hacia las personas con las que se trabaja y a su propio desempeño, afectando tremendamente el ambiente laboral.

La motivación será determinante en la configuración del clima de una institución, pues el ambiente interno que se viva dentro de ella impactará en el grado de motivación de sus miembros. Al respecto Chiavenato (2007) nos menciona que:

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. (p. 59)

Cuando los miembros presentan una motivación alta, el clima es positivo y se evidencia en la satisfacción personal, ánimo, interés, apoyo, etc. Cuando la motivación tiende a bajar se presentan situaciones de depresión, desinterés, insatisfacción, que por lo general terminan generando conductas agresivas y de inconformidad con los directivos. Lo mencionado repercute directamente en el desempeño laboral, ya que las situaciones encontradas en el ambiente interno de la organización se presentan como determinantes en la práctica profesional.

La motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de las tareas y actividades que ofrecen un desafío y tienen significado en el trabajo (Chiavenato, 2007). Todo ello conlleva a lograr una satisfacción personal en el trabajo, sobre esto, situaciones como el delegar responsabilidades, libertad al tomar decisiones en el trabajo, posibilidades de ascenso, tomar en cuenta las ideas o planes a ejecutar, el uso pleno de habilidades personales; permiten que la persona sienta satisfacción de lo que viene realizando en la empresa. El reconocimiento laboral es un aspecto importante en el logro de la satisfacción personal constituyendo un factor de fortalecimiento del clima laboral (López, 2017).

El reconocimiento se constituye como una necesidad de autorrealización, en todas las personas existe esa necesidad de sentirse reconocidas por la labor que ejecutan y por sus habilidades. Ese reconocimiento no solo es personal sino también social, elevando su prestigio, orgullo, lo que a su vez afianza la confianza en sí mismo y en su trabajo, logrando brindar siempre un esfuerzo eficaz.

La motivación cumple un rol muy importante en el clima de un centro escolar. Al respecto Martin (2000) nos presenta una serie de indicadores los cuales se miden por grados y permiten determinar el impacto que genera la motivación en una institución educativa.

- Grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional.
- Grado de satisfacción del profesorado.
- Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores.
- Percepción del prestigio profesional.
- Grado en que cree que se valora su profesionalidad.
- Grado de autonomía en el centro. (p. 115)

La persona que se motiva a esforzarse al máximo en su trabajo influye mucho las metas que pretende lograr y la percepción de necesitar un cierto nivel en su desempeño para poder alcanzar dichas metas. En el contexto educativo, pueden ser múltiples las metas que pueden movilizar el buen desempeño de los docentes, como por ejemplo el subir de escala magisterial que conlleva a obtener mejores ingresos salariales, así como el ascenso de meritocracia en el desempeño profesional, pudiendo con ello satisfacer sus necesidades de tipo extrínseca e intrínsecas, sin embargo, importa mucho reflexionar sobre el tener un buen desempeño para ofrecer un servicio educativo de calidad a los estudiantes, logrando con ello satisfacer necesidades de tipo trascendental.

Las recompensas o premios que obtiene el individuo son producto del arduo desempeño que ha venido realizando para poder obtener la recompensa deseada. En este sentido es muy importantes que las organizaciones ofrezcan recompensas que vayan de la mano con lo que el individuo desea, es importante reconocer a los empleados con aquello que valoran realmente.

Conviene mencionar otro aspecto interesante en el estudio de la motivación, que tiene que ver con lo trascendental de nuestro actuar, sobre todo en un contexto escolar donde el fin último del actuar docente es la formación de personas. Al respecto Pérez (1996) nos indica que existen tres tipos de motivaciones que conducen nuestro actuar personal: motivaciones extrínsecas (dinero, casa, auto, etc.), intrínsecas (aprendizaje, reconocimiento) y trascendentales (ayuda o servicio a los demás).

En un escenario educativa, los motivos trascendentales deben convertirse en guías del actuar docente, al ser una profesión que debe estar al servicio de los demás y que se hace visible en la mejora del desempeño profesional, generando aprendizajes que transformen la vida de los y las estudiantes.

Es muy común que los tres tipos de motivos estén presentes en las personas, pero con un peso de importancia diferente, esto refiere a la calidad motivacional, la cual se encuentra

determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de los tipos de motivos (Pérez, 1996). Si bien los tres tipos motivos se encuentran en el actuar de las personas, es necesario reconocer y reflexionar la importancia de los motivos trascendentales en la toma de decisiones.

La motivación trascendente lleva a actuar a las personas por las consecuencias que genera en los otros, estas motivaciones no deben estar inspiradas solamente por los sentimientos que las necesidades ajenas despiertan en las personas, ya que los puros sentimientos suelen ser engañosos, sino que han de ser el resultado de un proceso de decisión basado en una ética racional de principios reales, donde la inteligencia y la voluntad están siempre presentes (López-Jurado y Gratacós, 2013). Teniendo en cuenta ello, es que decisiones como elegir la carrera de Educación y el propio acto de educar debe ser movida por motivos trascendentales, donde facultades como la inteligencia y la voluntad orienten a los docentes a ofrecer un servicio de enseñanza que vaya ligado a la formación de las personas, logrando a su vez un crecimiento personal.

2.1.4.3 Dimensión Confianza. La confianza es vista como uno de los pilares fundamentales en los cuales se tejen las relaciones interpersonales. Se encuentra presente a lo largo de nuestra vida y en múltiples escenarios; para el caso de las organizaciones se convierte en un pilar vital, no solo para el cumplimiento de metas y logros de resultados, sino también para los retos que asumen las propias personas en su vida personal y profesional.

Al respecto Lockward, (2011) nos dice que: “la confianza es innata en los seres humanos, el hombre desde el momento de su nacimiento aprende a confiar, primero en su madre, y luego confía en sí mismo” (p. 465). La necesidad de confiar en el otro permite no solo satisfacer esa necesidad de apego que tienen las personas, sino además sentir el respaldo del otro hacia lo que se pretende hacer en la vida.

Conejeros, et al. (2010) definen a la confianza como:

La relación que se establece entre dos personas, generando que demuestren gran transparencia en sus acciones y su forma de ser. Cuando hay confianza entre las personas no hay un control de las acciones, esto suele ocurrir por el grado de conocimiento que se tiene del otro. (p. 31)

La confianza es la base de la comunicación, una dimensión muy trascendental en el clima de las organizaciones y sobre todo en el papel de liderazgo que asume el director o jefe de una organización con sus trabajadores.

Kramer, 1999 (como se citó en Conejeros et al. 2010) nos brinda una definición de confianza, considerando el riesgo asumido por la persona al confiar en otro: “la confianza es producto del riesgo derivado de la incertidumbre con respecto a las intenciones y acciones de las otras personas con las cuales se depende” (p. 31). Para que la confianza se produzca uno de los

requisitos es que exista riesgo, es decir, que exista la percepción de que es posible perder, aparece entonces la idea de una posible traición por parte de la otra persona.

Otro requisito indispensable es la interdependencia que se genera entre las partes, es decir los intereses de una de las partes no pueden ser alcanzados sin contar con la presencia de la otra persona. La interdependencia suele ser vista como un requisito indispensable para el trabajo colaborativo que actualmente se requiere en las organizaciones. En un contexto escolar una interdependencia positiva permite que se llegue más rápido hacia las metas trazadas.

Robbins (2010) identifica que la confianza se encuentra estrechamente vinculada al concepto de credibilidad, al respecto define a la confianza como: “la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder” (p. 384). La confianza se ha constituido en uno de los aspectos más importantes en ser cimentados por los líderes de las organizaciones, la confianza va de la mano con la credibilidad, y el componente esencial de ésta es la honestidad. Los líderes que son creíbles son competentes e inspiradores, capaces de comunicar su entusiasmo y seguridad, algo tan necesario hacia la otra persona que desea salir de su zona de confort y emprender nuevos retos.

Robbins (2010) indica además que el concepto de confianza se encuentra conformado por cinco dimensiones, de las cuales algunas de ellas serán más indispensables que otras:

- Integridad: Honestidad y veracidad.
- Competencia: Conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales.
- Consistencia: Fiabilidad, y buen juicio de la persona a la hora de manejar las situaciones.
- Lealtad: Disposición para proteger a una persona, física y emocionalmente.
- Apertura: Disposición para compartir de manera libre las ideas y la información. (p. 384)

De todas ellas, la integridad se convierte en la dimensión indispensable cuando alguien evalúa la honradez y credibilidad de la otra persona. Por su parte, también se considera para fines de la presente investigación, como importante y transcendental la dimensión de apertura, ya que no solo permitirá compartir nuevas ideas o retos que estén pensados, sino que desde el liderazgo que asumen los directivos, la dimensión de apertura permitirá guiar a la otra persona por el camino de la innovación y el cambio. Esto último es muy significativo para las instituciones educativas donde enfocadas en una pedagogía basada en competencias, interesa que los docentes salgan de su zona de confort y se arriesguen por retos o desafíos que movilicen sus competencias. La apertura del directivo en acoger las ideas de sus docentes será determinante en la confianza que adquieran los docentes para asumir nuevos retos en la mejora de su práctica profesional.

Considerando que la educación actual se encuentra inmersa en un proceso de reforma y cambios que apuntan a la promoción de la innovación, es que interesa que el docente confíe en sus propias habilidades, y el director brinde también un trato de confianza que permita que los cambios o nuevos desafíos que se presenten sean asumidos con total entusiasmo y no generen

malestar (Becerra, 2006). Las instituciones educativas que presentan confianza entre sus miembros son organizaciones de alto rendimiento, logrando resultados académicos positivos y compromiso institucional (Serrano, 2019). Promover la confianza en una institución educativa logra que mejoren las relaciones entre sus miembros, esto ayuda a que los procesos de enseñanza-aprendizaje a su vez mejoren, ya que el docente se esforzara en tener un desempeño de calidad, confiando en sus competencias, capacidades y habilidades.

Martin (2000) refiere que la confianza en una comunidad educativa se hace evidente a través de los siguientes indicadores:

- Grado de confianza que el profesorado percibe en el centro.
- Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

De esta manera la confianza se convierte en una dimensión indispensable que debe establecerse entre trabajadores y directivos de una organización. Los empleados deben confiar en sus gerentes o directivos para tratarlos justamente; y los gerentes deben confiar en sus empleados para cumplir a plenitud con sus responsabilidades.

La confianza puesta en el líder de una organización está relacionada con resultados laborales positivos, como el buen desempeño laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Robbins, 2010). Por lo descrito, es vital que los líderes construyan una confianza solida con sus empleados.

El concepto de confianza aplicado al escenario educativo es vital para reconstruir relaciones de trabajo entre docentes, fomentando la colaboración y ayuda mutua entre colegas, fortaleciendo las relaciones interpersonales y con ello logrando una comunicación más fluida entre directivos y docentes.

La educación del siglo XXI tiene a la persona como centro del aprendizaje, en ese sentido es necesario que los docentes apunten a fomentar en los estudiantes los pilares que guían la educación más aún que el propio conocimiento: Aprender a hacer, Aprender a aprender, Aprender a ser y Aprender a vivir juntos; estos pilares nos refieren a una educación integra del ser humano, descubriendo sus potencialidades y nuevas formas de aproximarse al conocimiento en colaboración con otros. Cada uno de estos pilares requiere, para su realización, de un sustento básico de la confianza (Conejeros et al. 2010).

Sera fundamental que la confianza en una institución educativa sea transversal en todos los actores que la conforman, desde el director hacia sus docentes, generando un buen clima institucional; y desde los docentes hacia sus estudiantes, generándose un clima de aula afectuoso.

Se requiere confianza en la persona del docente, en el dominio que posee en cuanto a la materia que enseña, en el grupo de colegas, en el personal directivo y administrativo del sistema educacional y en el contexto donde se inserta la escuela, para pensar en una sociedad en el cual la

tolerancia, el respeto a la diversidad, solidaridad y equidad sean parte constituyente de la vida cotidiana y del quehacer diario de la educación.

2.1.4.4 Dimensión Participación. La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su propia actividad dentro de la organización, la cual será reflejada a través de su participación en la toma de decisiones, el trabajo colaborativo, actividades, reuniones, entre otras, que permitirán medir el grado de involucramiento de la persona con la institución a la que pertenece.

Sobre la participación en el trabajo, Robbins (2010) la define como: “el grado en que un empleado se identifica con el trabajo, participa activamente en él, y considera que su desempeño es importante para cumplir con las metas propuestas por la organización y para su propio desarrollo profesional y personal” (p. 287). El aporte que el trabajador otorgue a la empresa en mayor o menor medida estará en función al ambiente que se vive dentro de la organización.

Sobre ello, Chiavenato (2008) indica que las investigaciones realizadas a personas consideran que el clima de una organización es de un nivel alto cuando contribuye con su desempeño al éxito de la empresa, es decir no basta solo con limitarse a cumplir sus funciones, sino que interesa que la persona se involucre, se exija y de más de sí, formando parte de las decisiones que afectan a la empresa.

Un alto nivel de participación conlleva al compromiso organizacional, el cual se define como el grado en que un empleado se vincula e identifica con la organización a la que pertenece, en particular con sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a la organización (Chiavenato, 2008). La identidad con la organización moviliza al trabajador a realizar aportes significativos desde las funciones que realiza, pero también se sentirá en la confianza y obligación de participar en las decisiones que involucren a la organización.

Se ha logrado determinar que cuando se confía una tarea a un ser humano, ocurre en él un notable fenómeno psicológico: los directivos mezquinos, desconfiados, desalentados, suelen generar respuestas similares en quienes los rodean. En cambio, aquellos directivos que son líderes, generosos, y de metas altas suelen llevar a su altura a las personas que tienen bajo su cargo (Chiavenato, 2008). Esto conlleva a precisar la influencia que ejerce el papel de los directivos en sus colaboradores, el grado de empatía y confianza, y estilo de liderazgo que exista, permitirá medir el nivel de participación de los empleados hacia las tareas encomendadas.

Cuando los directivos de una organización descubren que sus empleados desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que contribuyan a ese bienestar, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad superior del clima laboral.

Esto lleva a la necesidad de reflexionar sobre el papel que asumen los directivos, quienes deben orientarse a crear un clima en que de verdad se trate a las personas como tal y como

expertos responsables en sus puestos, pero que además se confíe y se reconozcan las capacidades y habilidades del personal. Si nos enfocamos en una institución educativa, la participación del docente se incrementará cuando el directivo le otorga nuevas funciones, retos, desafíos y cuando se brindan los canales y medios necesarios para que el docente participe en las diferentes actividades que involucren a la institución. Actualmente se han formado comunidades profesionales de docentes quienes a través de un trabajo colaborativo intervienen en las decisiones que toma la institución educativa y que repercuten sobre los aprendizajes de los estudiantes.

Una comunidad profesional de aprendizaje se define como:

Equipos profesionales de la educación organizados y con visión, misión, metas comunes de cambio, que intercambian, socializan, cuestionan, opinan, y comparten experiencias y conocimientos sobre prácticas pedagógicas para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, gracias a relaciones interpersonales positivas y valores compartidos, mediante diálogo, trabajo colaborativo y reflexión crítica. (MINEDU, 2021, p. 2)

Estas comunidades se convierten en un vehículo para poder promover la participación del docente en las actividades, decisiones, reuniones, colegiados que se desarrollen en la institución. Actualmente y enfocados en una pedagogía sustentada bajo un enfoque socio-constructivista, es que se requiere que los docentes logren asimilar habilidades sociales que les permitan trabajar de manera colaborativa, generando una interdependencia positiva que beneficie en el cumplimiento de metas planteadas por la institución educativa. El trabajo colaborativo necesita de la cooperación voluntaria y decidida de sus miembros, quienes unen sus esfuerzos para lograr un objetivo en común (Silva y Reygadas, 2013). El trabajo colaborativo permite, además, el desarrollo de la reciprocidad, la tolerancia, empatía, beneficio mutuo, condiciones que no solo benefician a la persona, sino que genera buenas relaciones para el beneficio del clima. Ya no solo se generan fuerzas individuales, sino que al trabajar colaborativamente se forma una sola fuerza movilizadora en la obtención de logros y resultados.

Para Martín (2000) la participación se puede medir en las instituciones educativas a partir de los siguientes criterios:

- Grado en el que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los órganos colegiados en grupos de trabajo.
- Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos.
- Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro.
- Como es el nivel de trabajo en equipo.
- Como se producen las reuniones.

- Cuál es el grado de formación de profesorado.
- Con que frecuencia se producen las reuniones.
- Grado de coordinación interna y externa del centro. (p. 115)

Resulta necesario que los directivos establezcan diferentes mecanismos que logren la participación e involucramiento de los docentes. Los espacios usualmente utilizados en los centros escolares son: las reuniones formales o informales, los grupos de colegiado, las comunidades profesionales de docentes, a través de estos espacios se discuten temas importantes vinculados al aprendizaje, actividades curriculares y extracurriculares, y a la gestión institucional de la escuela. Para lograr resultados se requiere de un trabajo recíproco, colaborativo y predisposición para dar más de lo que se pide en beneficio de la institución y para el desarrollo profesional y personal. Además, resulta fundamental que la comunicación, empatía, tolerancia y escucha activa estén presentes en dichos espacios, ya que un docente que no se siente escuchado o valorado, difícilmente podrá participar con sus ideas, opiniones, impresiones, sino se le toma en cuenta.

Chiavenato (2008) menciona que la participación de los empleados constituye uno de los métodos más comúnmente empleados para mejorar el clima laboral, esto se logra a través de la aplicación de métodos sistémicos que permitan a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante estos métodos los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de pertenencia sobre las decisiones en que han participado. Para lograr éxito, sin embargo, la participación de los empleados no deben ser oportunidades aisladas, sino que deben convertirse en parte integral de la filosofía de la organización.

Uno de los grandes retos que tienen actualmente los directivos de las empresas, es la creación de una cultura corporativa, que, de manera efectiva, confiera responsabilidad y autoridad a las personas que laboran en las empresas. Esta modalidad permite satisfacer las necesidades de tipo trascendental que los empleados pretenden satisfacer al realizar su trabajo, pues sienten que la función que desempeñan es fundamental en el cumplimiento de metas de la empresa, pero sobre todo se sienten valorados por los aportes que puedan brindar a la organización. El buen desempeño a su vez va a generar una mayor satisfacción laboral.

La instauración en las empresas de un sistema efectivo de designación de responsabilidades y decisiones va a generar que las personas correspondan a las expectativas que sus superiores tienen en ellos. A una expectativa de pobres resultados y mal comportamiento corresponde, por lo general, malos comportamientos y pésimos resultados de sus empleados. Por lo contrario, a una expectativa de alta calidad humana corresponde en la mayoría de los casos un esfuerzo óptimo por alcanzar los altos niveles de excelencia que los superiores han depositado en una persona o en un grupo determinado (Chiavenato, 2008).

2.2 Desempeño docente

El rol que desempeña el educador debe ir acorde a las exigencias del mundo actual, ello amerita que constantemente actualice su formación en la mejora de su desempeño profesional. En este desempeño que ejerce el docente, el factor personal y motivacional que guían su actuar son determinantes, ya que muchas veces un docente que siente que no reconocen su labor, o peor aún no se identifica con la labor de servicio que amerita ser educador, no podrá perfeccionar su desempeño, es por ello vital que desde la gestión que lidera el equipo directivo de una institución educativa se promueva el reconocimiento, valoración y empoderamiento del docente en su carrera profesional. Esto será posible si el ambiente que rodea al docente es positivo, motivador y con trato igualitario, de modo que le permitan superar sus miedos, y pueda asumir retos y desafíos dentro de su práctica profesional.

En el siguiente apartado se analiza la variable del desempeño docente, teniendo en cuenta su definición, las dimensiones que involucra, la normatividad que aplica el Ministerio de Educación en la mejora de la carrera pública y que se hace evidente en el Marco del buen Desempeño Docente, información necesaria para la toma de decisiones que lleven a la mejora de la práctica profesional.

La sociedad actual exige de los educadores una preparación de calidad a las futuras generaciones, para que estas logren ser sujetos de cambio en su realidad más inmediata, por otro lado, los cuestionamientos sociales hacia los propios docentes exigen de un desarrollo profesional a la altura de los cambios sociales y que permitan la revalorización de la profesión docente.

2.2.1 Definición de desempeño docente

La profesión docente se configura como un quehacer complejo, al ser una profesión que se realiza en las interacciones con estudiantes, con sus pares y la comunidad educativa en general (MINEDU, 2014). Siguiendo esta perspectiva es importante que el docente se considere un agente de cambio que logre impactar con sus palabras y acciones en la vida de sus estudiantes y asuma con ética y compromiso el trabajo que ejerce dentro de la institución. Por ello es importante que evalúe y reflexione constantemente el trabajo que realiza, para que pueda tomar decisiones que apunten a lograr un mejor desempeño profesional, que se vea reflejado a su vez en brindar una educación de calidad.

El Ministerio de Educación (2014) a través del documento normativo denominado Marco del buen Desempeño Docente (MBDD), intenta lograr un nuevo perfil del docente en el país, este documento define al desempeño como: “Las actuaciones observables de la persona, que puedan ser descritas o evaluadas y que expresan su competencia” (p. 29). El término proviene del inglés performance, que tiene que ver con el rendimiento o logro que demuestra el docente en la ejecución de las tareas asignadas, revelando a su vez las competencias que presenta en su práctica pedagógica.

Lingán (2015) indica el impacto que tiene el desempeño del docente en el aprendizaje de los estudiantes, por ello lo define como: “el conjunto de acciones que realiza el docente para elevar el nivel cultural de los estudiantes y por consiguiente al contexto social en el que se desenvuelve, ello exige movilizar una serie de herramientas pedagógicas” (p. 47). Con lo mencionado se destaca el papel que asume el docente a través de su desempeño en movilizar las competencias del estudiante para que sea sujeto de cambio e impacte significativamente en su medio social.

En el desempeño realizado por la persona se pueden identificar tres elementos importantes: Una actuación “observable”, la cual puede ser descrita o medida; esta actuación va ligada a la “responsabilidad” que asume la persona en función a la profesión que ejerce y que por ende lo lleva a obtener unos “resultados” o logros definidos (MINEDU, 2014, p. 29). La actualización observable corresponde a la práctica profesional que el docente ejecuta en aula, siendo la razón de ser de la actividad docente, ejecutándose a través del proceso de enseñanza-aprendizaje que es intencional, pues busca lograr resultados que permita que los estudiantes desarrollen competencias (Lingán, 2015).

La práctica docente es de carácter social e intencional, pues en ella intervienen no solo las percepciones y acciones de las personas involucradas en el proceso educativo como estudiantes, padres de familia, directivos y comunidad en general, sino también influyen las políticas y normativas que regulan el rol de cada docente. Alrededor de la práctica docente se establecen muchos vínculos con las personas, siendo el más importante el que se establece con sus estudiantes: “La relación educativa con los alumnos es el vínculo fundamental alrededor del cual se establecen vínculos con otras personas: padres de familia, otros maestros, directivos, la comunidad” (Fierro y Contreras, 2003, p. 1).

Interesa por ello formar una nueva visión del docente en el país, que se encuentre comprometido con la labor que realiza, lo que conlleva a querer tener una capacitación y desarrollo profesional constante, pues más allá del reconocimiento obtenido, el servicio de calidad que se otorgue lograra transformar la vida de los estudiantes.

2.2.2 Dimensiones del desempeño docente

El trabajo del docente se desarrolla dentro de un contexto político, económico, cultural y social, por lo que es necesario realizar un análisis y reflexión de cada una de sus dimensiones. MINEDU (2014) a través del Marco del buen Desempeño Docente (MBDD), precisa las dimensiones que abarca la profesión docente, muchas de estas son compartidas con otras profesiones, y existen por otro lado dimensiones propias de la docencia. En este sentido, el documento normativo refiere que las altas exigencias de la sociedad actual han llevado a que aparezcan nuevas necesidades y demandas en los diferentes campos del saber, y además el conocimiento se encuentra en constante avance que con la ayuda de la tecnología se ha vuelto más

accesible. Es por ello necesario identificar aquellas dimensiones que la profesión docente comparte junto a otras:

2.2.2.1 Dimensión reflexiva. La reflexión es una práctica indispensable para poder evaluar el trabajo que se viene realizando. Para el caso de la docencia, las actividades que tienen que ver con el trabajo diario con los estudiantes, el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, la toma de decisiones, el trabajo junto a otros colegas, forman parte de la identidad docente, y deben de pasar por un proceso de autorreflexión y continua revisión.

La dimensión reflexiva para López y Basto (2010) constituye el punto de partida para que el docente deje de seguir modelos tradicionales, y asuma una posición crítica y competente hacia los nuevos desafíos tanto pedagógicos y sociales que nos presenta el mundo actual. Apropiarse de esta nueva cultura en la que se ve sumergido el docente, amerita tener a un profesorado autónomo, que toma sus propias decisiones en función a lo que realiza en las aulas, interpreta su realidad inmediata, para proponer situaciones nuevas que lo lleven a mejorar o transformar esa realidad, pero sobre todo asuma los retos o desafíos que la educación atraviesa en los últimos tiempos, caracterizada por la innovación y el desarrollo de competencias en los estudiantes.

La reflexión en la práctica profesional permitirá que el docente deje de ser un actor pasivo antes las nuevas políticas, modelos o enfoques que surgen en la educación, para convertirse en un sujeto crítico que puede enfrentar los retos pedagógicos y sociales que surgen en la sociedad actual. La reflexión llevara a que el docente cuestione las actuaciones que puedan surgir en la misma aula de clases, las cuales permiten generar un nuevo conocimiento sobre lo acontecido y que será motivo de una siguiente reflexión sobre aquel nuevo aprendizaje.

La idea del docente como sujeto reflexivo en su práctica profesional tiene sus orígenes en el siglo XX en las teorías de Dewey:

En ellas criticó la naturaleza del desarrollo educativo y enfatizo en la importancia de que el profesorado reflexionara sobre su propia practica e integrara sus observaciones en las practicas que emergían de los procesos de enseñanza-aprendizajes. El profesor debería ser consumidor y generador de conocimientos. (López y Basto, 2010, p. 281)

La práctica reflexiva en la docencia permite que el maestro a través de la acción que realiza en el aula pueda reflexionar inmediatamente y tomar decisiones, así mismo la práctica constante llevara a que el docente sea un profesional reflexivo. Este proceso reflexivo no solo se aplica al aula y a las situaciones que se presentan en ella, sino que también es fundamental aplicarla en la propia praxis del docente, logrando con ello ser capaz de reconocer sus desaciertos, fracasos, pero también oportunidades que lo lleven a tomar decisiones en la mejora de su desempeño.

Hay que tener en cuenta que la reflexión no es un proceso que se reduce solo a la psicología individual, sino que este se encuentra inmerso en el mundo de la experiencia cargada de valores, interacciones, sentimientos, intereses sociales y escenarios políticos (López y Bastos, 2010). El

tener un docente reflexivo lleva a que este salga de su zona de confort y proponga nuevas formas, métodos, estrategias para hacer llegar el conocimiento a los estudiantes, innovando, para lograr la transformación que requiere la educación actualmente.

El MINEDU (2014) a través del Marco del Buen Desempeño Docente hace referencia a la necesidad de priorizar la reflexión práctica de la profesión docente:

El docente precisa elaborar juicios críticos sobre su propia práctica y la de sus colegas. En tanto tiene como sustento el saber derivado de la reflexión sobre su propia práctica, este saber articula los conocimientos disciplinares, curriculares y profesionales, y constituye el fundamento de su competencia profesional. (p. 17)

Esta práctica reflexiva demanda del docente una toma de conciencia no solo personal sino también grupal, que lo lleve a mejorar su desempeño, logrando una transformación en sus relaciones sociales, en la propia organización a la que pertenece, la cual se encuentra insertada en un contexto institucional, social y cultural.

2.2.2.2 Dimensión relacional. La docencia al igual que otras profesiones se fortalece en las relaciones con otras personas, donde se logra establecer en el caso de los maestros, vínculos afectivos, cognitivos y sociales con los estudiantes, familias y comunidad. Es importante que el maestro en las relaciones que teje con sus estudiantes los reconozca como sujetos únicos, y por ello atienda a la diversidad de personalidades, estilos y ritmos de aprendizaje que pueda encontrar en un salón de clases. Por otro lado, como se ha precisado en líneas anteriores, las buenas relaciones que pueda tener con sus pares o el equipo directivo le permitirán desempeñarse de una manera óptima, logrando trabajar de manera colaborativa, generando con ello un buen clima en la institución.

El MINEDU (2014) enfatiza esta dimensión en el Marco del Buen desempeño docente y la considera como fundamental, indicando que la buena docencia requiere respeto y cuidado al estudiante, concebido como sujeto de derechos, reconociendo atributos y condiciones que deben ser respetadas por todos.

El conocimiento que el docente tiene de sus estudiantes no solo permite respetar y valorar sus diferencias individuales, sino que además contribuye a que se formen lazos afectivos con el estudiante, algo que se fortalece en los vínculos que también el docente tiene con las familias y la comunidad. Las buenas relaciones entre docentes y estudiantes generan un buen clima de aula, logrando que el docente valore a cada uno de sus estudiantes, pero a su vez el estudiante se encuentre en un ambiente cómodo para expresar lo que siente y piensa. Por ello, la dimensión relacional es considerada como un rasgo típico de los buenos desempeños docentes.

Es importante destacar que las buenas relaciones afectivas que el docente mantiene con sus estudiantes no se deben reducir a la tradicional "hora de tutoría", sino que debe estar inmersa en el mismo acto de educar, por lo que resulta transversal a la práctica docente (Buitrón y

Navarrete, 2008). La dimensión relacional que debe estar presente en los docentes, a su vez desarrolla en los estudiantes competencias emocionales, donde estos son capaces de tener un conocimiento sobre sí mismos, tener autocontrol de sus actuaciones y lograr con ello una buena convivencia en el aula.

Buitrón et al. (2008), mencionan que: “El desarrollo emocional de los docentes debe ser el primer paso para lograr el cambio educativo” (p. 5). Se necesita de docentes que cuenten con recursos y estrategias socio afectivas para que acompañen el desarrollo de sus estudiantes. Con ello se logra establecer un vínculo sano con los estudiantes, comprender sus estados emocionales por los cuales atraviesan, enseñándoles a resolver conflictos de manera pacífica y asertiva.

2.2.2.3 Dimensión colegiada. Como sabemos la profesión docente se encuentra en permanente interacción con otras personas, los docentes comparten saberes, experiencias, estrategias con otros colegas y con sus directivos; y además se identifican con la visión y misión que tienen las instituciones.

Hoy en día se hace necesario que el profesional más allá del dominio de su carrera tenga habilidades que le permitan integrarse efectivamente a la organización a la que pertenece. Una de ellas tiene que ver con el trabajar de manera colaborativa, que para el caso de las instituciones educativas se hace factible a través de los espacios de colegiado.

El colegiado docente se constituye en un espacio de interacción donde el maestro comparte sus experiencias, estrategias que impactaron en el aula de clase, lo que necesita reforzar o mejorar de su práctica profesional, nuevos métodos de enseñanza toman decisiones sobre situaciones que acontecen en la escuela, entre otros. Se trata de aprender conjuntamente para poder cumplir con las metas que se propone la institución y mejorar en el desempeño profesional con la finalidad de lograr brindar una educación de calidad. El trabajar de manera aislada no permite que el docente pueda desarrollarse de manera efectiva, por ello es importante que se puedan generar espacios de formación destinados a fortalecer habilidades sociales en los docentes, que les permitan integrarse y relacionarse con facilidad, pero sobre trabajar de manera conjunta logrando una sinergia e interdependencia positiva para la escuela.

Landín et al. (2016) afirman que el colegiado es un verdadero lugar para interactuar, compartir, reflexionar y aprender. El saber y las vivencias que los docentes van adquiriendo a lo largo de sus experiencias, deben ser aprovechadas para conocer la verdadera esencia de la educación, pues en estos espacios no solo se comparten conocimientos sino también sueños e ideales que guían el actuar docente. Interesa, además que en estos espacios de colegiado se logren desarrollar procesos de reflexión sobre la práctica docente, analizar las experiencias que vivencian en aula, valorando tanto los errores como aciertos. Es importante reconocer el valor de la experiencia docente como fuente de saber y conocimiento.

Resulta interesante destacar que el maestro forma parte de la cultura que caracteriza a su escuela: “La identidad laboral de los docentes se construye, en gran medida, en los espacios sociales y laborales que ella promueve” (MINEDU, 2014, p. 18). Por ello resulta necesario que el docente trabaje de manera conjunta, comparta lo que sabe, genere nuevos conocimientos a partir de lo transmitido por otros docentes, pero sobre todo sea capaz de desaprender para volver a conocer nuevas formas, métodos, procesos que puedan resultar muy provechosos en su práctica profesional.

Es importante, además, que los espacios de colegiado que formen en la escuela se configuren como espacios que involucren al docente en los asuntos de la escuela (MINEDU, 2014). Desde el equipo directivo se deben generar espacios dentro de los colegiados que permitan conocer la opinión de los docentes sobre determinados asuntos que afectan a la escuela, pero que también les permitan tomar decisiones consensuadas que demuestren la confianza que los directivos tienen en sus docentes. Todo ello exige el trabajo colaborativo de los docentes, que se puede evidenciar en diferentes asuntos internos y externos que involucre a la escuela.

Los procesos de planificación que realizan los docentes adquieren sentido cuando se desarrollan de manera colegiada. Si bien la enseñanza es una práctica individualizada, se logra comprender mejor desde una perspectiva colegiada. Es por ello, que el buen desempeño que realiza un docente toma en cuenta el trabajo articulado entre docentes partiendo desde los procesos de planificación hasta aquellos que involucran participación en asuntos de gestión interna y externa.

2.2.2.4 Dimensión ética. La ética es un componente esencial en la labor que ejecuta el docente y que además debe guiar su actuación. Los maestros asumen la responsabilidad y compromiso de conducir y transformar la vida de muchos estudiantes, para lograrlo deben ser conscientes de que el centro del aprendizaje son los propios estudiantes, teniendo en cuenta y respetando la diversidad que presenta un aula de clases en cuanto a estilos, ritmos, procesos, formas de aprender, enfatizando siempre en la formación de la persona.

En toda profesión, pero muy particularmente en la docencia, las competencias y habilidades profesionales deben ir acompañados de una sólida formación ética (Rojas, 2011). Esto le permitirá poder analizar sus acciones no solo para consigo mismo, sino hacia los demás. Partiendo de esta idea, la docencia debe ser vista como una profesión de servicio, y el desempeño del docente, además de generar conocimientos debe ir de la mano con una alta formación humanística, reconociendo el valor de la persona humana, logrando su transformación para el bien de la comunidad, ya que posteriormente será un sujeto que actúe sobre el medio social.

MINEDU (2014), en el Marco del Buen Desempeño Docente indica que la dimensión ética en los docentes se manifiesta en el compromiso y responsabilidad con cada uno de sus estudiantes, sus aprendizajes y su formación humana. En este sentido, es necesario que el docente

reconozca y valore las diferencias de sus estudiantes, siendo capaz de conocer, investigar, crear formas o medios que vayan acorde a la realidad de sus estudiantes, respetando siempre sus personalidades, capacidades, habilidades, ritmos y estilos de aprendizaje.

Reconociendo la compleja tarea del quehacer docente atendiendo a la diversidad estudiantil, es que este debe reconocer la pluralidad étnica, lingüística, cultura y biológica que caracteriza a nuestro país (MINEDU, 2014). El maestro debe adaptarse al contexto sociocultural donde ejerce su labor, involucrarse con la cultura y creencias de sus estudiantes y lograr relacionar el conocimiento con la realidad vivida. Es necesario precisar que muchos docentes de zonas rurales en el Perú, asumiendo la responsabilidad que el Estado peruano otorga en ellos, deben de involucrarse con nuevos escenarios, tratando de reducir las múltiples brechas que tiene la educación de las zonas más alejadas, pero sobre todo reconociendo, valorando y respetando la diversidad. Resulta necesario asumir un compromiso real para que, a pesar de las dificultades, el maestro brinde una educación de calidad, y logre formar sujetos de cambio de su realidad inmediata, orientándolos siempre hacia el bien común.

Recordemos que el docente de una institución educativa pública, asume una responsabilidad social no solo con el Estado, sino también con sus estudiantes, las familias y la comunidad en general. Por ello, esta dimensión rechaza totalmente prácticas de violencia, discriminación, terrorismo, corrupción, siendo más bien un referente de actitudes y conductas éticas que apunten siempre al bien de toda la comunidad educativa (MINEDU, 2014).

Rojas (2011) expresa que la profesión docente implica un compromiso integral del proceso educativo. Dicho compromiso involucra y relaciona de forma integral al mismo docente, los estudiantes, los contenidos de aprendizaje y a la institución educativa donde ejerce su práctica profesional. Cuando dicha relación está dirigida hacia la formación humanística permite que se pueda lograr la formación de una mejor sociedad. Hay que recordar que la docencia implica simultáneamente un aprendizaje constante del profesor, lo que le confiere un especial sentido de dignidad a la profesión.

A su vez el Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD) tiene en cuenta las dimensiones específicas que abarca al trabajo docente, las cuales deben estar articuladas entre sí para configurar el ejercicio de la profesión docente.

2.2.2.5 Dimensión cultural. La dimensión cultural tiene en cuenta los factores sociales, políticos, económicos, culturales, geográficos que rodean al estudiante y que deben ser tomados en cuenta por el docente para preparar a sus estudiantes en relación con la realidad que los rodea, vincular sus aprendizajes con su contexto, adecuarse a la realidad que rodea a la escuela, logrando con ello generar aprendizajes significativos.

Esta dimensión indica que el docente a través de la planificación logre un proceso de diversificación curricular: "Este proceso permite que el docente pueda adecuar y enriquecer todos

aquellos aspectos que vea necesarios para fortalecer en el estudiante sentido de pertenencia y valoración de su cultura” (Angulo, 2011, p. 2). Para este proceso es necesario que el docente este en constante reconocimiento y valoración del medio que rodea al estudiante, esto permitirá que los aprendizajes se vinculen con esa realidad, logrando formar estudiantes que sean sujetos de cambio de su realidad inmediata, puedan tomar decisiones a partir de los problemas o desafíos que enfrenta su comunidad, involucrándose desde la escuela como unos ciudadanos activos que apunten al bien común.

La diversificación y adecuación de los aprendizajes se agudizan aún más en las zonas rurales, donde los estudiantes presentan costumbres muy arraigadas, las cuales deben ser conocidas y valorados por el docente, pero a su vez se presentan muchos factores tales como: machismo, trabajo infantil, violencia, pobreza extrema, etc., convirtiéndose en brechas educativas que deben ser motivo de análisis por parte del docente. Precisamente el análisis situacional del contexto que rodea al estudiante permitirá orientar su trabajo para poder ofrecer una educación que responda a las características y necesidades de los estudiantes.

Es importante destacar la estrecha relación que se establece entre escuela y comunidad, sobre ello es que Ospino y Manrique (2015), refieren que: “la escuela está ligada a la comunidad porque ha sido el medio para que el Estado y la nación eduquen a la sociedad, formando a los ciudadanos que la sociedad necesite de acuerdo con los contextos” (p. 240). La escuela ejerce gran presencia social en la comunidad, y ambas forman parte del sistema educativa; la escuela debe de responder a las demandas que exige la comunidad y la oportunidad que tiene para proyectarse hacia ella, generando que se formen otros espacios de transformación social.

2.2.2.6 Dimensión política. Uno de los compromisos asumidos por el docente no es solo formar buenas personas, sino también formar buenos ciudadanos, capaces de conocer, analizar y reflexionar sobre los acontecimientos que aquejan a su país, pero también de ser protagonistas del cambio que requiere la sociedad. Por esta razón el perfil de egreso descrito en el Currículo Nacional de Educación Básica (CNEB), precisa el hecho de formar ciudadanos activos y sujetos de cambio de su realidad:

Los estudiantes ejercen su ciudadanía a partir del reconocimiento de sus derechos y responsabilidades con el bien común. Favorecen el dialogo intercultural y propician la vida en democracia desde la comprensión de los procesos históricos y sociales de nuestro país y del mundo. (MINEDU, 2016, p. 14)

Es importante que el estudiante sea un partícipe activo en la sociedad, promoviendo la vida en democracia, el reconocimiento de los derechos humanos y de las responsabilidades que asumen los ciudadanos con el país. La participación de la vida ciudadana en el estudiante se debe promover desde la escuela, reconociendo los hechos pasados que han influido y configurado la sociedad actual.

La escuela asume el compromiso y la misión de formar generaciones que participen de su ciudadanía, contribuyendo a la conformación de un orden político y social (Mejía, 2006). Desde la escuela se asume el desafío de poder constituir un país con generaciones involucradas con su realidad, formando sociedades con identidad. Es por ello por lo que el docente debe ser conocedor de la realidad y los desafíos que enfrenta el país, para que partiendo de su análisis se pueda formar ciudadanos activos, involucrados con su contexto, protagonistas de cambios que logren grandes transformaciones.

La dimensión ciudadana debe ser transversal al currículo, y sobre esto los docentes deben tener pleno conocimiento de aquellas políticas públicas que afectan directamente a la escuela, y la sociedad. Sobre esto conviene que actúe desde su función docente, siempre pensando en un bien general, dicho aprendizaje debe ser transmitido a las generaciones que serán futuros ciudadanos, ya que una de las razones del actuar docente es formar ciudadanos que respondan satisfactoriamente a la conservación del orden político y social.

2.2.2.7 Dimensión pedagógica. Esta dimensión viene a ser el núcleo de la profesión docente donde se pone en marcha el saber pedagógico, construido a partir de la reflexión sobre el quehacer docente, movilizándose los distintos saberes que le permiten cumplir su rol. A su vez, esta dimensión alude al hecho mismo de enseñar, considerada como aquella práctica que involucra la interacción entre el docente y el estudiante, suscitando el interés y motivación hacia el aprendizaje y la formación personal (MINEDU, 2014).

Esta dimensión requiere mucho de la ética al educar; el maestro debe ser consciente que el fin de la educación es el crecimiento y la libertad del educando, brindando una formación holística y estableciendo un vínculo afectivo y de servicio con el educando.

MINEDU (2014) en el Marco del Buen desempeño Docente (MBDD), distingue tres aspectos fundamentales en esta dimensión:

- El juicio pedagógico: Es el criterio que tiene el docente para reconocer que existen diversos modos de aprender e interpretar la realidad. Ello supone reconocer la individualidad de cada estudiante, respetando y valorando sus características, necesidades, ritmos y estilos de aprendizaje. El valorar la diversidad hace que el docente adecue el aprendizaje a la realidad de sus estudiantes, no solo tomando en cuenta sus formas de aprender sino también el contexto y realidad que rodea al estudiante.
- El liderazgo motivacional: El docente al formar parte de una escuela debe ser consciente que forma parte de una organización conformada por personas con distintas personalidades, capacidades, intereses. Es importante que el docente pueda interactuar y saber trabajar con otros docentes ya sea en grupos pequeños o grandes, sabiendo reconocer el aporte de otros, pero también siendo consciente que tiene potencial para poder asumir retos. La confianza asumida por el docente, no solo se debe al buen

desempeño que pueda ejercer, sino también al empoderamiento que pueda recibir de sus superiores en los desafíos o responsabilidades que lleve a cabo.

- La vinculación: La relación de enseñanza-aprendizaje que se genera entre docente y estudiante debe generar lazos afectivos, que permitirán la apertura de ambas partes. Es necesario reconocer que el buen clima de aula que pueda generar el docente no solo va a influir en la consolidación de aprendizajes, sino que también los estudiantes podrán sentir libertad al expresar lo que piensan y sienten sin miedo alguno. La empatía, el cuidado y el interés por el otro serán elementos clave en la relación que se establece entre el docente y el educando (p. 20).

El MBDD expresa estas tres dimensiones específicas (cultura, política y pedagogía) de la profesión docente para dar a conocer el carácter exigente de la práctica educativa, que demanda de mucha creatividad, compromiso, respondiendo siempre a las exigencias y necesidades de sus estudiantes.

2.2.3 El Marco del Buen Desempeño Docente (MBDD)

El MBDD más allá de un documento normativo, es considerado como una herramienta que guía la formación de los docentes, la evaluación de la propia práctica, y reconoce el buen desempeño profesional. Por ello es necesario realizar un estudio muy preciso sobre este documento normativo, entendiendo que en él se presenta la visión de docente que requiere el país. Este MBDD, ha sido tomado por el presente estudio, identificando como base los dominios, competencias y desempeños que se precisan en este marco normativo para poder elaborar el cuestionario de desempeño docente de la institución educativa pública San Fernando en el Distrito de Chalaco (Piura).

2.2.3.1 Definición. El MBDD se define como: “Los dominios, las competencias, y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de educación básica del país” (MINEDU, 2014, p. 24). Este marco se constituye como un acuerdo asumido por el Estado, los docentes y la sociedad en general sobre las competencias que deben dominar los docentes para poder lograr aprendizajes de calidad en sus estudiantes, y así mismo, puedan avanzar en el desarrollo de su carrera profesional.

Así mismo el MBDD, nos presenta unos propósitos específicos en el buen desempeño del docente:

- Establecer un lenguaje común con los docentes y con la sociedad en general para referirse a los procesos de enseñanza.
- Impulsar la reflexión de la práctica docente, apropiándose de los desempeños y compartiendo de manera colaborativa una misma visión sobre la enseñanza.
- Promover la revalorización de la carrera docente, para que de esta manera se pueda fortalecer su imagen como profesional competente.

- Guiar el diseño y la implementación en las políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora en las condiciones del trabajo docente. Sobre esto último, se ha visto como la meritocracia del docente se ha impuesto sobre los años de experiencia ejerciendo la docencia, dando importancia a la necesidad de formación permanente que debe tener un docente en la mejora de su desempeño profesional.

La mejora del desarrollo profesional del docente parte desde las políticas públicas que deben aterrizar a la labor que realizan los docentes en aula, brindando oportunidades de formación continua mediante capacitación y actualización constante. El docente debe ser valorado como profesional competente, pero se deben brindar los medios y estrategias para lograrlo.

2.2.3.2 Los cuatro dominios del Marco del Buen Desempeño Docente. El MBDD define al dominio como: “Un ámbito del ejercicio docente que agrupa a un conjunto de desempeños profesionales que incidirán de manera positiva en los aprendizajes de los estudiantes” (MINEDU, 2014, p. 24). Hay que remarcar que en cada uno de los dominios que engloban a la profesión docente, se encuentra presente el carácter ético de la enseñanza, la cual debe estar centrada en la formación integral de la persona humana.

Se identifican los siguientes dominios que deben estar evidenciados en el ejercicio docente:

Dominio1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. El proceso de enseñanza-aprendizaje amerita una intencionalidad por parte del docente, y que se hace evidente a través de la planificación. Este dominio hace referencia a todas las actividades de planificación curricular que el docente realiza para poder llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje, teniendo en cuenta un enfoque inclusivo e intercultural (Saldaña y Pérez, 2018, p. 14).

El termino planificación refiere a la ruta que seguirá el maestro en su enseñanza, el recorrido de acciones o actividades que realizaran los estudiantes, así como el conjunto de acciones que van a favorecer el proceso de aprendizaje. Se entiende entonces a la planificación como la anticipación a una situación deseada (Saldaña y Pérez, 2018). En este proceso el docente debe tener en cuenta al estudiante como protagonista y centro, teniendo en cuenta sus características, necesidades, contexto que lo rodea, sus ritmos y estilos de aprendizaje. Así mismo se requiere que el docente tenga un conocimiento y dominio de los contenidos pedagógicos, de modo que pueda adaptarlos a la realidad de los estudiantes, previendo el material, recursos, estrategias y procesos de evaluación.

Anijovich y Capelletti (2017) refieren que la planificación articula tres funciones básicas en el proceso de enseñanza:

- Orientación y regulación de la acción: Se traza un recorrido de acción y se plantea una estrategia que llevara a poder cumplir las metas establecidas.

- Justificación, análisis y delimitación de la acción: permite dar cuenta de los principios que orientan las decisiones tomadas, las cuales deben ser pensadas en favor de los aprendizajes.
- Representación y comunicación de la acción: plasmar las ideas, ruta o acciones a través de un plan o proyecto que debe darse a conocer al equipo directivo de la institución. Hablamos de un documento que presenta un grado de formalidad.

Actualmente se espera que este proceso de planificación sea trabajado de manera articulada y conjunta entre los docentes de una IE, con la finalidad de poder compartir estrategias, técnicas, experiencias, que lleven a trabajar de manera colaborativa y colegiada en beneficio de los estudiantes.

Por otro lado, el contexto sociocultural que rodea al estudiante se convierte en un aspecto trascendental a tener en cuenta al momento de planificar, puesto que teniendo en cuenta las aspiraciones y aprendizajes que plantea el CNEB, este exige tener en consideración la comprensión y el conocimiento del sujeto, su desarrollo; planteando propuestas educativas que vayan acorde al contexto que rodea al estudiante (MINEDU, 2019). Esto requiere tener una mirada centrada en la diversidad de culturas en la que se encuentran inmersos los estudiantes, condiciones que influyen en su forma de vivir y en su desarrollo.

Sobre el contexto, MINEDU (2019) en su documento de trabajo denominado “Planificación, mediación y evaluación de los aprendizajes de la educación secundaria” refiere que:

El contexto juega un rol central en el desarrollo de aprendizajes. El docente debe promover situaciones significativas, íntimamente ligadas al contexto, que orientan la solución de problemas de la vida cotidiana del estudiante, de modo que el currículo y los aprendizajes sean útiles y tengan relevancia social, favoreciendo actitudes de compromiso y acción social transformadora. (p.15)

Los planteamientos de situaciones significativas se muestran desafiantes y a la vez retadoras para que los estudiantes pongan en marcha una serie de estrategias y recursos que manejan para dar solución a lo que se presenta. En este sentido, la planificación bajo un enfoque de competencias implica no solo la contextualización de la enseñanza, sino que además interesa articular diferentes tipos de saberes que logren aprendizajes complejos e integrales.

Hoy en día el proceso de planificación amerita el trabajo colaborativo y reflexivo entre docentes, por ello se establecen comunidades profesionales de aprendizaje, caracterizadas por el trabajo organizado, donde se intercambian, socializan, cuestionan y opinan experiencias de aprendizaje y conocimientos sobre prácticas pedagógicas para mejorar el aprendizaje (MINEDU, 2021). Estos espacios permiten además tomar decisiones sobre el trabajo de planificación

curricular, compartiendo estrategias, métodos, innovaciones adecuadas al contexto y realidad de los estudiantes y que logran maximizar el aprendizaje.

La práctica profesional ha dejado de ser algo privado para convertirse en algo público y colaborativo, a través de las observaciones, registros, planificación conjunta, reflexiones, se pretende que los docentes puedan reflexionar sobre su propia practica logrando un aprendizaje colaborativo (Krichesky y Murillo, 2011, p. 70).

Así también, la preparación para el aprendizaje involucra que se tomen en cuenta los nuevos enfoques sobre el proceso de evaluación, la cual se pretende que sea formativa, atendiendo al proceso que se sigue el estudiante en el logro de aprendizaje, por es que, así como la enseñanza conlleva planificación, la evaluación también lo requiere (Agencia de Calidad de la Educación, 2017). La evaluación se vuelve formativo cuando la enseñanza atiende las necesidades de los estudiantes, considerando además sus saberes previos. El estudiante es consciente del proceso que recorre en el logro de sus aprendizajes, en este proceso la mediación del docente será fundamental ya que, a través de una retroalimentación efectiva, el estudiante puede reconocer aquello que le falta para el logro de sus metas de aprendizajes.

La evaluación formativa se da a través de un proceso que es constante, sustentado en las interacciones que se dan entre docente y estudiantes, incluso entre los mismos estudiantes (Agencia de la Calidad de Educación, 2017). El docente a partir del recojo de evidencias puede determinar el logro de aprendizajes y tomar decisiones oportunas sobre el mismo.

Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. La conducción del proceso de enseñanza por parte del docente debe de enmarcarse en un enfoque que responde a la inclusión y diversidad presente en nuestros estudiantes, logrando generar un ambiente de respeto y aceptación a las diferencias.

Es interesante destacar que el docente en la educación actual asume el papel de mediador o guía en el proceso de enseñanza, siendo el estudiante el protagonista de su aprendizaje. Para lograr asumir el papel de un docente mediador, es importante desterrar metodologías tradicionales, para poder aplicar estrategias o métodos que deleguen efectivamente el protagonismo en el estudiante.

La mediación responde a un proceso de interacción efectiva entre docente y estudiante (MINEDU, 2019). Dicha interacción responde a una acción por parte del docente que tiene una intención pedagógica la cual debe desarrollarse en ambiente de clima y empatía, de modo que los docentes puedan valorar y reconocer la individualidad de cada estudiante al aprender, respetando la diversidad cultural del aula; a su vez esto genera la posibilidad de que el estudiante pueda expresar sin temor y represión sus ideas en un marco de respeto, donde son los estudiantes los protagonistas en un proceso de mediación.

A todo ello, se necesita que el docente responda a las demandas que exige la educación actualmente y se encuentre en constante capacitación para la mejora de su desempeño profesional, integrándose satisfactoriamente en el mundo de la innovación y de las pedagogías emergentes.

El papel que debe cumplir el docente requiere de actualización permanente, un dominio de los procesos de enseñanza y aprendizaje para guiar de manera efectiva, promover la reflexión y mejorar la práctica educativa en cualquier entorno que se le presente, sea en aula regular, aula especial o escenarios no convencionales (Parra, 2014, p. 157).

Los escenarios educativos que se presentan en las zonas rurales del Perú son un claro ejemplo de las brechas que puede presentar el poder otorgar una educación de calidad, sin embargo, a pesar de las dificultades, un docente que investiga e innova logra realizar grandes cambios a favor de sus estudiantes.

La enseñanza se vuelve más retadora cuando el docente tiene que atender a estudiantes con necesidades educativas especiales, ya que, reconociendo el enfoque inclusivo de la educación, se requiere que los docentes puedan poner en marcha un conjunto de estrategias que respondan a la diversidad que puede estar presente en un aula de clase. Se define a los estudiantes con necesidades educativas especiales como aquellos que presentan dificultades mayores que el resto para acceder a los aprendizajes, de acuerdo con lo que prescribe el CNEB y la edad (MINEDU, 2005, p. 9). Para atender a dicha diversidad es que los docentes realicen adaptaciones curriculares, aplicando recursos que responden a la diversidad que presenta el aula de clases.

Sin embargo, se reconoce la escasa preparación de los docentes para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales, en sí la escuela no está sensibilizada para poder educar desde la diversidad (MINEDU, 2005). Esto significa que aún se siguen utilizando metodologías y estrategias que no son adecuados en el aprendizaje escolar.

Este dominio incluye, además, el manejo del docente de criterios e instrumentos que permitan medir el nivel de logro de los estudiantes, para que a partir de la información que nos proporcionan los instrumentos de evaluación se puedan tomar decisiones y reflexionar sobre aquellos aspectos de la enseñanza que se precisa mejorar.

Bajo un enfoque de competencias, la evaluación se considera un proceso permanente y constante en todo el proceso de enseñanza- aprendizaje. A partir de la información recogida los docentes puedan retroalimentar los aprendizajes, pero además son capaces de tomar decisiones oportunas en la mejora de práctica profesional. Sobre esto, MINEDU (2014) en el CNEB indica que: “los objetivos de la evaluación son las competencias del CNEB, que se evalúan mediante criterios, niveles de logro, así como técnicas e instrumentos que recogen información para tomar decisiones que retroalimenten al estudiante y a los propios procesos pedagógicos” (p. 179).

La retroalimentación supone guiar reflexivamente a los estudiantes para que sean ellos quienes descubran como mejorar en su desempeño. En una retroalimentación efectiva intervienen aspectos como la empatía, la confianza, y el feedback que el docente brinda, identificando las potencialidades de sus estudiantes, y orientándolos en la superación de sus dificultades, en esto último la motivación será determinante en ambos actores (docente-estudiantes) hacia el logro de metas. En el caso del docente la retroalimentación le permitirá identificar aquellos aspectos de su práctica que necesita fortalecer, y sobre eso tomará decisiones de mejora.

Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. La escuela es una institución que se encuentra vinculada a varios actores o aliados estratégicos de la comunidad donde se encuentra ubicada, aliados que permitirán dar marcha a la buena gestión de la escuela. Y es que la escuela no debe limitarse solo a generar conocimientos en sus estudiantes, sino que debe abrir sus puertas a los padres, organizaciones, funcionarios locales, para que conjuntamente se puedan trabajar proyectos que beneficien a la institución y a la comunidad. Sobre esto se dice que: “La escuela esta llamada a liderar dentro y fuera de la institución, propuestas educativas de autogestión, participación, para la satisfacción de las necesidades o solución de problemas de la misma comunidad” (Ospina y Manrique, 2015, p. 244).

El abrirse a la comunidad responde a poder cumplir el principio social que rige en la escuela, y de esta manera asuma un papel activo, incentivando nuevos patrones de conducta siempre apuntando al bien común, y a su vez involucrando a los estudiantes en la participación de aquellas situaciones que aquejan a las comunidades, de las cuales ellos pueden ser partícipes de su solución mediante la toma de decisiones, participación en proyectos, que logren fomentar la conciencia ciudadana. Desde la gestión educativa se deben tejer alianzas con los actores públicos de la comunidad, eso permite que la escuela logre establecer un vínculo colaborativo y recíproco con la comunidad en donde se ubica.

Es interesante reconocer que la escuela no solo sea vista como una institución que observa y conoce las fortalezas, dificultades, oportunidades y amenazas que atraviesan las familias, sino que se involucran con dichas situaciones y puedan intervenir mejorando la calidad de vida de la comunidad (Ospina y Manrique, 2015).

La vinculación entre escuela y comunidad genera camino a que se logre una inclusión educativa. Las buenas relaciones que se puedan establecer entre familias, actores políticos, y comunidad en general, propicia que la escuela logre una gestión institucional y una propuesta educativa más democrática (Krichesky, 2006). Una escuela abierta a la comunidad no solo se restringe a sus docentes, estudiantes y padres de familia, sino que se abre al espacio público, considerando como agentes de enseñanza-aprendizajes, a las familias, clubes, organizaciones

vecinales, bibliotecas, municipios, con el objetivo de poder construir proyectos educativos que respondan a las necesidades y posibilidades de la comunidad.

La buena gestión de la escuela no solo se limita a su vinculación con la comunidad, sino que también tiene en cuenta otro componente fundamental dentro de ella, y es el clima que se genera dentro de la institución, entre todos los actores que conforman la comunidad educativa (MINEDU, 2014). El generar un clima institucional positivo va a permitir que se forme una cultura escolar, una forma de ser de la escuela con la que cada miembro se identifica y que se proyecta hacia fuera. Esto implica el respeto y valoración de cada uno de los actores de la comunidad educativa, el involucramiento en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, así como la corresponsabilidad con las familias en el aprendizaje de sus hijos.

Así también la participación de la gestión de la escuela se tiene que hacer palpable a través de los documentos de gestión, que permiten precisamente realizar un trabajo organizado con la comunidad, reconociéndola como un aliado estratégico en la buena marcha de la escuela, esto requiere además el involucramiento de los docentes en la elaboración de este tipo de documentos. Involucrar a los docentes permite que estos puedan tomar decisiones e implementar diversas acciones que apuntan a los objetivos trazados por la IE (Ramos, 2019). Desde el liderazgo de los directivos, es necesario que puedan establecer diversos mecanismos que permitan la participación de los docentes, brindando ideas, tomando decisiones, fortaleciendo a su vez una cultura democrática.

La participación de docente en el trabajo con las comunidades se logra, además, a partir de la puesta en práctica de proyectos de investigación o de innovación que generen ideas de cambio o soluciones a los problemas o situaciones que involucran a la comunidad. Al respecto, Blanco (2007) refiere que promover la innovación en las escuelas genera un cambio de pensamiento en el docente, el poder reflexionar sobre la experiencia o realidad, permite que se gesten ideas de cambio.

Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad y de la identidad docente. Este dominio comprende la manera en cómo el profesional de la educación se involucra y reflexiona sobre las diversas aristas que demanda su labor, empezando desde el proceso que involucra su formación en donde se va tejiendo su identidad y vínculo con la profesión, pasando luego por las aulas, un espacio necesario que invita a que el docente reflexione sobre su práctica profesional, el trabajo en equipo y colegiado que realiza junto a otros colegas, su participación en la comunidad educativa y con la comunidad en general, un proceso necesario a realizar para poder tomar decisiones de mejora (MINEDU, 2014).

A su vez, este dominio tiene en cuenta también el involucramiento y participación del docente en los procesos y resultados de aprendizaje, así como el manejo y aplicación de las políticas educativas a nivel nacional y regional; dicha participación permitirá que el docente

pueda tomar decisiones basada en una realidad específica. Sobre esto Obando (2008) indica que si bien la Ley General de Educación 28044, presenta leyes que fomentan la participación de los docentes en la gestión de la escuela y elaboración de políticas educativas, la realidad demuestra que esta participación suele ser muchas veces débil y burocrática y jerárquica.

El sentido profesional del docente se encuentra a su vez cimentado en su ética profesional, al respecto Rojas (2011) sostiene que cuando el uso de las habilidades propias de las personas, están orientadas hacia el desarrollo y perfeccionamiento de los demás, esto involucra la razón del ser docente. En los escenarios educativos, el conocimiento y habilidades que tienen los docentes deben estar puestos para la formación de los demás. La educación tiene un alto grado de servicio y de trascendencia social, un sentido de apertura que solo se logra dar cuando el actuar docente viene cargado de un componente ético y moral.

En el actuar docente no deben existir factores externos que lo obliguen a tener que realizar un excelente desempeño profesional, sino que debe existir una creencia de lo que hace, para sí mismo, y para los demás; esto va de la mano con el compromiso y la responsabilidad al ejercer nuestra labor.

La actividad docente debe estar en permanente desarrollo, pues recordemos que la finalidad del docente es su actuación formadora, y que es donde radica precisamente la dignidad de esta profesión (Rojas, 2011). Los conocimientos que se adquieren, así como su propia persona, deben estar al servicio de los demás, formando no solo profesionales sino también personas. En este sentido es necesario reconocer el enfoque de derechos que guía a la educación actualmente, donde se reconoce a los y las estudiantes como sujetos de derechos, sustentados en su dignidad humana. La educación puede servir como instrumento para eliminar las desigualdades, pero esto dependerá de las actuaciones de los docentes, siendo capaces de reconocer que la educación debe estar al servicio de la equidad e inclusión social (Rodina, 2015, p. 222).

Por lo mencionado, interesa además que el docente se vea involucrado en actividades de desarrollo profesional, esto implica que su aprendizaje debe ser constante. Ante ello el MINEDU, brinda una serie de cursos y programas de actualización y especialización a los docentes nombrados y contratados del Magisterio, a través de la plataforma Perú Educa, cursos que son necesarios para la mejora de la práctica y, además, para el ascenso en la carrera que es meritatoria, y reconoce la formación continua del docente.

El trabajo que el docente realiza amerita un constante desarrollo profesional que vaya acorde con las demandas actuales, aprendizajes que lleven a valorar, reconocer la carrera, pero además sentirse identificado por lo que es y hace. Una valoración que nace del propio docente y que se debe ver reflejada en su práctica profesional, en las relaciones que establece con sus pares, estudiantes, familias, y con la proyección que realiza con la comunidad en general.

Cada dominio se encuentra conformado por un conjunto de competencias y desempeños que reflejan las buenas prácticas docentes en cuanto a la planificación, la interacción con los estudiantes, el clima generado en aula, el mismo proceso de enseñanza-aprendizaje, el trabajo articulado con las familias y la comunidad, así como el trabajo colegiado que debe generarse junto a otros colegas. El moverse en diversos escenarios de la comunidad educativa, lo llevara a que constantemente este tomando decisiones para la mejora de su desempeño, es por ello por lo que el MBDD tiene en cuenta las competencias que debe manejar el docente en cada dominio que involucra su actuar profesional.

Las competencias se definen como: “La capacidad para resolver problemas y lograr propósitos, no solo como la facultad de poner en práctica un saber” (MINEDU, 2014, p. 26). Se entiende que la competencia no se limita solo a utilizar los saberes en la vida cotidiana, sino también el ser competente permite interpretar la realidad y analizar las posibilidades que presentamos para poder intervenir en ella.

A su vez, estas competencias se hacen evidentes a través de determinados desempeños de la práctica profesional, y que son tomados en cuenta en el proceso evaluativo de la variable de desempeño docente para la presente investigación. Los desempeños se definen como: “Acciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia” (MINEDU, 2014, p. 29). Dichas acciones conllevan una responsabilidad por parte del docente en poder llevarlas a cabo y obtener resultados favorables que van a incidir en el aprendizaje de los estudiantes.

Las competencias son evidenciadas en el docente a través del acompañamiento pedagógico que recibe, una estrategia de formación para los docentes en servicio de la Carrera Publica Magisterial. Se puede desarrollar de manera individual o colectiva para la mejora de la práctica pedagógica, la cual debe de ir con relación a lo que estipula el Marco del Buen Desempeño Docente (Dirección del Servicio Educativo Rural, 2019). Esta estrategia se orienta a desarrollar la profesionalidad docente basada en una reflexión y análisis crítico de su práctica de enseñanza lo que implica poder lograr las competencias prescritas en el CNEB.

Este tipo de acompañamiento que recibe el docente será fundamental para que pueda adquirir las competencias que le permitan desarrollar su práctica profesional de modo que puedan asegurarse aprendizajes de calidad en los y las estudiantes, además de poder tener un buen performance en la evaluación de desempeño docente.

En este proceso se requiere la participación de otro actor importante: el acompañante pedagógico, quien se encarga de la orientación, apoyo y asesoría de uno o varios docentes de aula, logrando formar comunidades de aprendizaje en la mejora de la práctica profesional (MINEDU, 2016).

El plan de acompañamiento docente es una de las estrategias que permite fortalecer las competencias y capacidades del docente para que pueda responder de manera efectiva ante las diversas evaluaciones de ascenso o desempeño que forman parte de la carrera de meritocracia que ira desarrollando en su labor de servicio.





Capítulo 3. Metodología de investigación

En el presente capítulo se abordará la metodología de investigación aplicada al tema estudiado: “El Clima institucional y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa San Fernando-Chalaco”. Así mismo, se definen los pasos a seguir para el logro de los objetivos planteados.

3.1 Tipo de investigación

La metodología de trabajo empleada en esta investigación se encuentra sustentada bajo el paradigma positivista, “también denominado cuantitativo, experimental, hipotético-deductivo, empirista o racionalista” (Gallardo, 2017, p. 21). Su posición epistemológica está orientada a concebir al mundo y a sus fenómenos como realidades externas y objetivas, sujetos a una lógica y a un orden, dicha posición ha sido tomada como base en este estudio, para conocer objetivamente el grado de relación entre las variables estudiadas: clima institucional y desempeño docente.

El paradigma positivista tiene como principal objetivo realizar generalizaciones para poder predecir las consecuencias que se derivan de un determinado fenómeno (Pámies, et al. 2017). Para el caso educativo se presentan diversidad de fenómenos que podrán estudiarse de una forma objetiva para poder predecir sus posibles consecuencias haciendo uso del método científico.

Este paradigma valida aquellas investigaciones que tienen como objetivo “comprobar hipótesis por medio de datos estadísticos o determinar parámetros de una variable mediante datos numéricos” (Ramos, 2015, p. 10). Por ello, esta investigación se sustenta en un enfoque cuantitativo, pues se aplicó un cuestionario con escala tipo Likert, cuyos resultados han sido analizados mediante un tratamiento estadístico de las variables y dimensiones implicadas a través del software SPSS, resultados que, mediante un análisis interpretativo de los gráficos y tablas estadísticas, brindaron información valiosa para poder dar respuesta a las interrogantes que iniciaron esta investigación.

La metodología cuantitativa permite plantear un problema de estudio delimitado y concreto, cuyas preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. Esta investigación debe de ser lo más objetiva posible y los fenómenos que se observan no deben ser afectados por el investigador (Hernández, et al., 2006).

La investigación de tipo cuantitativa se caracteriza por recoger información para poner a prueba o comprobar las hipótesis que se han planteado. Para ello, se utilizan una serie de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica (Ramos, 2015). Los resultados obtenidos serán fundamentales para que el investigador pueda proponer patrones de comportamiento o sustentar información teórica que explican dichos comportamientos.

La línea en el que se realiza este trabajo es la de Gestión educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura, en el campo de Clima institucional, ya que se requiere conocer el grado de relación que tiene esta variable en el desempeño de los docentes.

3.2 Población y muestra

En el estudio de esta investigación, se ha tomado en cuenta en lo que respecta a la población, al conjunto total de docentes que conforman la IE, y un auxiliar de educación, quienes aportan datos significativos en el estudio del clima institucional del colegio. Al ser una institución educativa del área rural, la cantidad poblacional no es muy abundante, de modo que se toman en cuenta a todos ellos para la muestra poblacional.

La muestra corresponde a un total de 30 docentes, entre nombrados y contratados, algunos cuentan con al menos 10 meses de labor efectiva, mientras que otros cuentan con más de 20 años de servicio.

3.3 Diseño de investigación

Dentro de este estudio por los objetivos que persigue se ha utilizado el diseño correlacional, enmarcado dentro de la investigación no experimental cuantitativa, el cual permite establecer relaciones entre dos o más conceptos, categorías o variables enmarcados en un contexto en particular (Hernández, et al., 2006)

El diseño correlacional forma parte de los diseños de tipo transversal. Para el caso de los diseños correlacionales transversales tienen como principal utilidad saber cómo se puede comportar un concepto, categoría o variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas. Para el recojo de datos se utilizaron dos cuestionarios tipo encuesta, los mismos que fueron adecuados al contexto de la investigación.

El diseño correlacional del presente estudio permite recolectar los datos en una sola medición para establecer la relación entre las dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación de la variable de clima institucional, con la variable de desempeño docente.

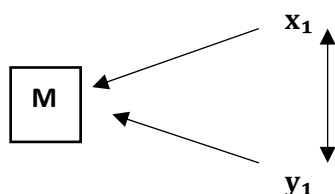
A continuación, se presentan los siguientes esquemas de diseño correlacional:

X_1 — Y_1

X_1 : Variable Clima institucional.

Y_1 : Variable Desempeño docente.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Hernández, et al. (2006).



M: Muestra poblacional

X₁: Variable Clima Institucional

Y₁: Variable Desempeño Docente.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Chávez (2020).

Para el diseño de esta investigación se han llevado a cabo una serie de pasos, los mismos que se detallan en la tabla 4:

Tabla 4

Procedimiento de la investigación

Procedimiento de investigación		
1. Selección de objetivos	de	Según el planteamiento del problema descrito, es que se determinó la pregunta de investigación, así como el objetivo general, los específicos y, se planteó la hipótesis de investigación. Dichos elementos se encuentran presentes en la matriz de consistencia (Anexo 1).
2. Elaboración del Marco teórico	del	Se realizó la revisión bibliográfica referida a los antecedentes de estudio sobre el problema abordado, internacionales como nacionales. Además, las lecturas de fuentes bibliográficas permitieron la elaboración de marco teórico referido a las variables de clima institucional y desempeño docente.
3. Definir la población objeto.	la	La población y muestra estuvo conformado por 30 docentes (nombrados y contratados) que integran la Institución Educativa San Fernando en el distrito de Chalaco. A todos los docentes se les envió el enlace del cuestionario, previamente elaborado en un formulario de Google Drive. Se conto con la participación de toda la plana docente en el llenado del formulario.
4. Disposición de recursos	de	La investigación conto con la aprobación y consentimiento del director de la IE Jesús García Calle, brindado todas las facilidades para que los docentes puedan dar respuesta al cuestionario. Se contaron como recursos necesarios el uso de Google Drive para la aplicación del cuestionario, además de contar con el programa SPSS, para el tratamiento estadístico de los datos obtenidos.
5. Elección del tipo de encuesta	del	El cuestionario referido a la variable de clima institucional se extrajo del trabajo denominado "Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primario y secundaria", realizado por Mario Martin Bris. Para el cuestionario de Desempeño docente se utilizó el Marco del Buen Desempeño Docente, documento normativo elaborado por el Ministerio de Educación. Ambos documentos se encuentran en el Anexo 2.
6. Selección del método de análisis de datos.	de	Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación se ha realizado un tratamiento correlacional entre las variables implicadas, haciendo uso del programa estadístico SPSS, obteniendo porcentajes que han sido resultado de los cuestionarios aplicados previamente. Los resultados han sido presentados a través de tablas y gráficos comparando y estableciendo la relación entre las variables. Además, se ha comprobado la fiabilidad de los instrumentos y de sus dimensiones respectivas haciendo uso del coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach, el cual ha resultado favorables para ambos instrumentos.

Procedimiento de investigación		
7. Revisar encuesta	la	La encuesta fue revisada y validada por tres expertos: Los tres validadores son magísteres en docencia universitaria, desempeñándose en el rubro de la educación.
8. Seleccionar muestra	la	La selección de la muestra se eligió tomando en cuenta la naturaleza, objetivos de la investigación, y recursos disponibles. La muestra (30 docentes) conforme el total de la población de docentes de la IE San Fernando. Este proceso se inició con la sensibilización e información del cuestionario que resolverían, enviando un correo, así como un mensaje por el grupo general de WhatsApp de los docentes de la IE. En dicho mensaje se les dio a conocer la investigación que se estaba realizando, así como la importancia de que todos pudiesen responder el cuestionario. Al llegar a la fecha límite de cierre, se contó con la participación de los 30 docentes, siendo respuestas validas y completas del instrumento elegido.
9. Aplicar encuesta	la	El cuestionario fue enviado a través del WhatsApp general de la IE, y por correo electrónico. A través de un enlace, los docentes pudieron ingresar a un formulario de Google Drive. El proceso de aplicación se realizó durante el mes de octubre del 2021.
10. Codificar datos	los	Los resultados fueron codificados considerando la siguiente escala: 1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Regular 4 = Alto 5 = Muy alto La codificación de los datos se inició creando un archivo Excel de los resultados obtenidos en el formulario de Google. A cada respuesta de la escala de Likert se le otorgó un valor numérico. A partir de este trabajo, se creó una base de datos en el programa estadístico SPSS.
11. Analizar resultados	los	Primero se realizó un análisis de las tablas y gráficos estadísticos de cada variable para conocer en qué situación se encontraba dentro de la IE. Posteriormente se procedió a analizar el nivel de correlación entre ambas variables, indicando sus niveles según las escalas de Rho Spearman, para luego discutir los resultados encontrados y establecer relaciones con el marco teórico del presente estudio, logrando obtener conclusiones.
12. Elaborar informe	el	El informe se encuentra organizado en cuatro capítulos: el primero corresponde al planteamiento del problema, detallando la situación problema encontrada, la formulación de la pregunta, los objetivos, hipótesis, la justificación y los antecedentes de la presente investigación. El segundo capítulo, refiere al marco teórico, explicando los fundamentos que sustenta el presente estudio. El tercer capítulo presenta la metodología empleada. El cuarto capítulo se presenta la interpretación y análisis de la información recogido en el cuestionario. A partir de los resultados se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de trabajo de tesis.

Nota. Elaboración propia.

3.4 Variables y dimensiones de la investigación

En la tabla 5 se detallan las variables, dimensiones, y los indicadores del trabajo de investigación:

Tabla 5*Variables y dimensiones de la investigación*

Variables	Dimensiones y definición operacional	Indicadores
Clima Institucional Refiere a la personalidad que irradia una organización, formándose una imagen que proyecta a sus empleados, pero también al medio exterior. Además, el clima estará en función a la percepción de los miembros.	Comunicación Se le define como la transferencia de información de una persona a otra. Es un proceso por el cual se transmite un conjunto de significados entre personas, permitiendo, además, el poder relacionarse con otros.	Nivel de comunicación. Traslado de la información. Aceptación de propuestas. Ocultar información. Comunicación entre colegas. Grado de comunicación con el equipo directivo. Canales de comunicación. Espacios y horarios. Experiencias y estrategias compartidas.
	Motivación Se define como aquella fuerza que impulsa a la persona a actuar para alcanzar un objetivo. Dicha actuación se puede ver influenciada por factores externos o internos.	Grado de satisfacción en la institución educativa. Reconocimiento del trabajo. Prestigio profesional. Grado de autonomía. Motivación laboral. Interés respecto a la actualización profesional.
	Confianza Es el nivel de relación que se genera entre dos personas, demostrando fidelidad y transparencia en sus acciones. Esto conlleva a lograr un control del actuar de la persona, en función al conocimiento que se tiene del otro.	Grado de confianza. Sinceridad en las relaciones interpersonales. Trato amical entre colegas. Clima de confianza que otorgan los directivos. Creatividad e innovación en la práctica profesional. Expectativas sobre el desempeño profesional.
	Participación Supone el nivel de identificación de un empleado con la organización a la que pertenece. Esto conlleva una participación activa en la persona, considerándose un elemento valioso en el logro de metas para la organización.	Participación de los docentes en las actividades de la institución educativa. Participación de los docentes en las decisiones tomadas en la institución educativa. Trabajo en equipo entre los docentes. Predisposición de los docentes para trabajar en equipo. Participación de los docentes en las reuniones programadas. Desarrollo de reuniones pedagógicas y colegiadas. Participación de los docentes en la elaboración de los instrumentos de gestión.
Desempeño docente Refiere al	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes Comprende el conjunto de	Conoce y comprende las características de sus estudiantes. Dominio del área curricular.

VARIABLES	DIMENSIONES Y DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES
despliegue por parte del docente de dominios, competencias y habilidades que caracterizan el poder brindar una educación de calidad, y que son exigibles a todo docente de educación básica en el país.	actividades de planificación curricular que debe realizar el docente para ejecutar el proceso de enseñanza-aprendizaje de una manera intencional, teniendo en cuenta diversidad e inclusión.	Actualización pedagógica. Planifica la enseñanza.
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes La conducción del proceso de enseñanza por parte del docente deberá tener en cuenta el enfoque de diversidad e inclusión que caracteriza a un salón de clase, atendiendo a las características, intereses, y necesidades de sus estudiantes, logrando un clima de respeto y aceptación.	Clima propicio para el aprendizaje. Conduce el proceso de enseñanza aprendizaje. Evalúa permanentemente el aprendizaje.
	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad La escuela es una institución que se encuentra vinculada a varios aliados estratégicos de la comunidad donde se encuentra ubicada, quienes permitirán dar marcha a la buena gestión de la escuela.	Participación en la gestión de la escuela. Establece relaciones de respeto y colaboración con las familias y la comunidad.
	Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente Comprende la reflexión que realiza el docente sobre las diversas dimensiones que abarca su labor, partiendo desde el proceso de formación donde se configura su identidad, que luego se verá reforzada con el trabajo en aula, la participación con sus colegas, con la comunidad educativa y la comunidad en general.	Reflexiona sobre su práctica profesional. Ejercicio ético de la profesión docente.

Nota. Elaboración propia.

3.5 Instrumentos de investigación

Para la recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios, uno referido a Clima institucional y el otro a Desempeño docente. El primero tuvo como cuestionario base, el elaborado por Martín, con el objetivo de poder conocer la variable clima en las dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación en un escenario escolar. En lo que respecta al segundo cuestionario, ha sido diseñado tomando como referencia el Marco del Buen Desempeño Docente,

el cual brinda unos indicadores que demuestran la calidad del buen desempeño del docente. Ambos cuestionarios fueron validados mediante la técnica del Juicio de expertos, la cual se le define como la opinión de personas con trayectoria profesional, quienes pueden aportar información, juicios y valoraciones referidos al tema (Escobar y Cuervo, 2008).

El primer cuestionario que se aplicó sobre Clima institucional consto de dos partes, la primera referida a obtener datos laborales sobre los sujetos de investigación tales como: años de servicio y cargo que desempeña. Estos datos fueron procesados con el programa SPSS.

La segunda parte del cuestionario fue diseñado con una escala de Likert y consto de 32 preguntas referidas a 4 dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación. En esta parte, los encuestados responderían su grado de conformidad a cada ítem mediante una escala de cinco opciones: muy bajo, bajo, regular, alto, muy alto. Dichas escalas fueron codificadas a través de números para poder facilitar su tratamiento mediante el sistema SPSS.

En la tabla 6 se aprecia los códigos otorgados a cada calificación:

Tabla 6

Códigos aplicados a la escala de Likert – Cuestionario 1

Muy bajo	Bajo	Regular	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

Nota. Elaboración propia.

Para el caso del segundo cuestionario sobre Desempeño docente, también estuvo diseñado por una escala de Likert, y consto de 40 preguntas referidas a sus 4 dimensiones: Preparación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, desarrollo de la profesionalidad e identidad docente. Los encuestados manifestaron su conformidad a los ítems planteados a partir de una escala con las siguientes opciones: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre. También fueron codificadas con números para su tratamiento estadístico con el programa SPSS.

En la tabla 7 se muestra los códigos otorgados a cada calificación:

Tabla 7

Códigos aplicados a la escala de Likert – Cuestionario 2

Nunca	Casi nunca	Regular	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5

Nota. Elaboración propia.

Para la validación de los cuestionarios se utilizó la técnica de juicios de expertos, para ello se consultó con tres expertos. En las tres validaciones realizadas se obtuvo una calificación de 1 (validez muy buena) lo que comprueba que el diseño está bien elaborado para su aplicación.

La confiabilidad de los instrumentos se logró con la aplicación de los valores del Alfa de Cronbach, esta confiabilidad demuestra la ausencia de errores de medición en los instrumentos

que han sido aplicados (Quero, 2010). Siguiendo la confiabilidad del Alfa de Cronbach, este mide la consistencia interna de los instrumentos constituidos con escala de Likert o cualquier tipo de escala de opciones múltiples.

De acuerdo con ello, es que el nivel de confiabilidad se obtuvo para el instrumento de Clima institucional en el rango de 0,976, y para el instrumento de desempeño docente en el rango de 0,973, en todos los criterios; por lo que se puede considerar que los ítems de cada instrumento eran óptimos para medir cada una de las dimensiones de las variables de Clima institucional y desempeño docente de la IE San Fernando.

Tabla 8

Tabla de Fiabilidad Clima Institucional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,976	32

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9

Tabla de Fiabilidad Desempeño Docente

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,973	40

Nota. Elaboración propia.

Los cuestionarios se realizaron a través de un formulario de Google Drive, cuyo enlace fue enviado a los docentes mediante el WhatsApp general de la IE. Los maestros pudieron responder el cuestionario durante un lapso: del 12 al 19 de octubre. Culminado el tiempo, se procedió a codificar los resultados.

En la tabla 10 se presentan las dimensiones de cada variable, con los ítems que se evalúan en cada una de ellas:

Tabla 10

Estructura del instrumento

Variable	Dimensión	Ítem
Clima laboral	I. Comunicación	1. ¿Cómo le parece que se está produciendo el nivel de comunicación entre los miembros de tu institución educativa? 2. ¿Cómo considera el traslado de la información en su institución educativa? 3. ¿Qué nivel de comunicación ascendente y horizontal considera que existe en su institución educativa? 4. ¿Cómo valora el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa? 5. ¿En qué grado le parece que se oculta información

Variable	Dimensión	Ítem
		entre los miembros de la comunidad educativa? 6. ¿Cómo consideras la comunicación con sus colegas de la institución educativa donde labora? 7. ¿Cómo consideras el grado de comunicación que se da con los miembros del equipo directivo de su institución educativa? 8. ¿Qué valor les da a los canales por donde se transmite la comunicación en su institución educativa? 9. ¿Cómo inciden los espacios y horarios de su institución educativa en la comunicación? 10. ¿Qué nivel le otorga el poder compartir con sus colegas experiencias o estrategias pedagógicas que potencien su desempeño profesional en esta institución educativa?
	II. Motivación	11. ¿Cómo le parece el grado de satisfacción existente en esta institución educativa? 12. ¿Cómo le parece que es el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en esta institución educativa? 13. ¿Cómo creen que perciben los demás docentes su prestigio profesional en esta institución educativa? 14. ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en esta institución educativa? 15. ¿En qué grado le parece que los docentes se sienten motivados de laborar en esta institución educativa? 16. ¿Qué grado de motivación le otorga las condiciones de trabajo en su institución educativa? 17. ¿Cuál es el nivel de motivación que le brinda el clima institucional de su institución educativa? 18. ¿Qué nivel de interés en actualizar sus conocimientos le genera el poder desempeñarse en esta institución educativa?
	III. Confianza	19. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución educativa? 20. ¿Cómo le parece el grado de sinceridad en las relaciones interpersonales de su institución educativa? 21. ¿Cómo calificaría el trato amical entre los colegas de su institución educativa? 22. ¿Cómo calificaría el clima de confianza que crean los directivos en la institución educativa? 23. ¿En qué grado demuestra creatividad e innovación en su práctica profesional? 24. ¿En qué grado se plantea altas expectativas sobre su desempeño profesional en esta institución educativa?
	IV. Participación	25. ¿Cómo le parece que es la participación de los docentes en las actividades que se desarrollan en esta institución educativa? 26. ¿Cómo calificaría la participación de los docentes en las decisiones que se toman en su institución educativa? 27. ¿Cómo calificaría el trabajo en equipo que se propicia entre los docentes de su institución educativa? 28. ¿Cómo considera la predisposición de los docentes para trabajar en equipo? 29. ¿Cómo considera el nivel de participación de sus

Variable	Dimensión	Ítem
		<p>colegas en las reuniones que se programan en su institución educativa?</p> <p>30. ¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones pedagógicas y colegiadas en su institución educativa?</p> <p>31. ¿Cómo le parece el número o frecuencia de reuniones de trabajo en su institución educativa?</p> <p>32. ¿Cómo califica su nivel de participación en la elaboración de los instrumentos de gestión de su institución educativa?</p>
Desempeño docente	<p>I. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes</p> <hr/> <p>II. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>1. Demuestro conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de mis estudiantes y de sus necesidades especiales.</p> <p>2. Demuestra conocimientos actualizados de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseño.</p> <p>3. Demuestro conocimiento actualizado de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseño.</p> <p>4. Elaboro el plan curricular analizando con mis compañeros el plan más pertinente a la realidad del aula.</p> <p>5. Seleccione los contenidos de la enseñanza, en función a los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.</p> <p>6. Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.</p> <p>7. Contextualizo el diseño de la enseñanza sobre la base de los estilos de aprendizaje e identidad cultural de los estudiantes.</p> <p>8. Creo, selecciono y organizo diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.</p> <p>9. Diseño la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes previstos.</p> <p>10. Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje.</p> <hr/> <p>11. Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales entre los estudiantes.</p> <p>12. Oriento mi práctica a conseguir logros en todos mis estudiantes y les comunico altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.</p> <p>13. Promuevo un ambiente acogedor de la diversidad, en la que se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.</p> <p>14. Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p> <p>15. Resuelvo conflictos en el diálogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de</p>

Variable	Dimensión	Ítem
		<p>convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.</p> <p>16. Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje.</p> <p>17. Reflexiono permanentemente con mis estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrollo habilidades y actitudes para enfrentarlas.</p> <p>18. Controlo permanentemente la ejecución de mi programación, observando el impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes.</p> <p>19. Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales.</p> <p>20. Constato que todos mis estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.</p> <p>21. Desarrollo contenidos teóricos y disciplinares, de manera actualizada y comprensible para todos los estudiantes.</p> <p>22. Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo.</p> <p>23. Utilizo recursos y tecnologías diversas en función al propósito de la sesión de aprendizaje.</p> <p>24. Manejo diversas estrategias para atender a los estudiantes con necesidades educativas especiales.</p> <p>25. Utilizo diversos métodos y técnicas que permitan evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados.</p> <p>26. Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de mis estudiantes.</p> <p>27. Sistematizo los resultados obtenidos en las evaluaciones para tomar decisiones y la retroalimentación oportuna.</p> <p>28. Evaluó los aprendizajes de todos los estudiantes en función a los criterios previamente establecidos.</p> <p>29. Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con mis estudiantes, familia y autoridades educativas.</p>
III.	Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	<p>30. Interactuó con mis pares, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.</p> <p>31. Participo en la gestión del proyecto educativo institucional.</p> <p>32. Desarrollo proyectos de investigación e innovación pedagógica en la mejora de la calidad del servicio educativo.</p> <p>33. Fomento el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>34. Integro en mis enseñanzas, los saberes culturales y recursos de la comunidad.</p>

Variable	Dimensión	Ítem
		35. Comparto con las familias, los avances y resultados de mi trabajo pedagógico.
IV.	Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente	36. Reflexiono en comunidades profesionales sobre mi practica pedagógica. 37. Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional. 38. Participo en la generación de políticas educativas a nivel local, regional y nacional. 39. Actuó de acuerdo con los principios de la ética profesional docente. 40. Actuó y tomo decisiones respetando los derechos humanos.

Nota. Elaboración propia.

3.6 Procedimiento de la organización y análisis de resultados

La recolección de los datos obtenidos ha sido procesados y analizados a través del Excel y del programa estadístico SPSS.

Los datos obtenidos fueron sometidos a las pruebas de normalidad, para ello se utilizaron las pruebas Shapiro Wilk y Kolmogórov-Smirnov. Para ambas pruebas “si el valor obtenido luego de procesar los datos es mayor o igual a 0.05, existe normalidad, si es menor la distribución no es normal” (Droppelmann, 2018, p. 40).

Flores y Flores (2021) sostienen que la prueba Shapiro Wilk es recomendable utilizarlo cuando el tamaño de la muestra es menor a 50, cuando se trata de muestras grandes, lo más conveniente es utilizar Kolmogórov-Smirnov. De acuerdo con la investigación realizada, las encuestas fueron desarrolladas por 30 sujetos, siendo la prueba de Shapiro Wilk, la que mejor se ajusta a este tipo de tamaños.

Se presentan a continuación las pruebas de normalidad obtenidas:

Tabla 11

Prueba de normalidad

Dimensión	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	G1	Sig.	Estadístico	G1	Sig.
Comunicación del Clima	0,137	30	0,157	0,950	30	0,170
Motivación del Clima	0,131	30	0,200*	0,959	30	0,301
Confianza del Clima	0,136	30	0,163	0,956	30	0,243
Participación del Clima	0,143	30	0,121	0,934	30	0,065
Desempeño	0,106	30	0,200*	0,927	30	0,042

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Nota. Elaboración propia.

Según los valores observados las pruebas de normalidad se aplican para las dimensiones de clima, pero no para el desempeño, ya que el resultado es menor a 0,05, por ello se utilizará pruebas no paramétricas al no presentar una distribución normal.

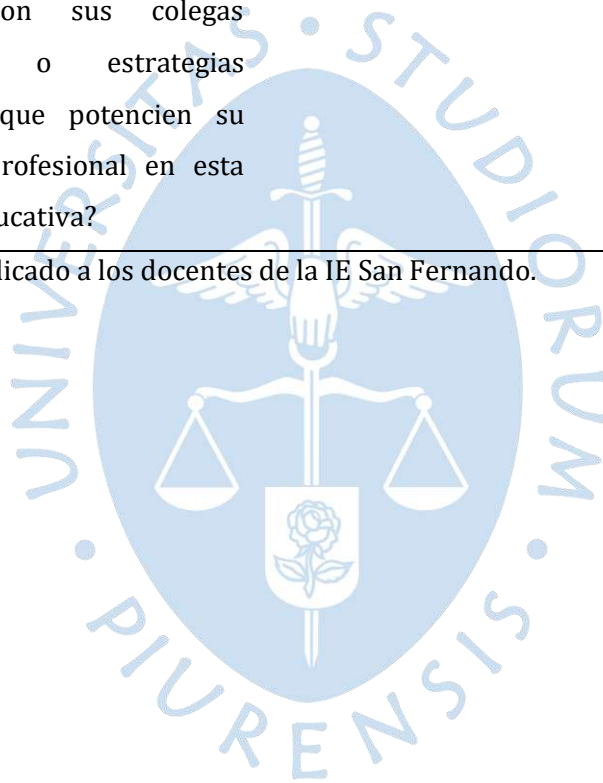
A partir del tratamiento estadístico con el programa SPSS, los datos se organizarán y clasificarán para ser presentados a través de tablas y gráficos, y en lo que respecta a la interpretación, esta se realizará estableciendo la relación de cada una de las dimensiones del clima institucional con el desempeño docente en la IE San Fernando. Se ha tenido a bien primero partir de un análisis de cada dimensión, identificando en qué situación se encuentra cada una para luego establecer la relación entre ambas. Se presenta ejemplo de una tabla:

Tabla 12*Dimensión Comunicación*

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
1. ¿Cómo le parece que se está produciendo el nivel de comunicación entre los miembros de tu institución educativa?	0,00 %	0,00 %	33,33 %	53,33 %	13,33 %
2. ¿Cómo considera el traslado de la información en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	23,33 %	66,67 %	10,00 %
3. ¿Qué nivel de comunicación ascendente y horizontal considera que existe en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	26,67 %	56,67 %	16,67 %
4. ¿Cómo valora el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa?	0,00 %	0,00 %	36,67 %	46,67 %	16,67 %
5. ¿En qué grado le parece que se oculta información entre los miembros de la comunidad educativa?	33,33 %	30,00 %	30,00 %	6,67 %	0,00 %
6. ¿Cómo consideras la comunicación con sus colegas de la institución educativa donde labora?	0,00 %	3,33 %	33,33 %	46,67 %	16,67 %
7. ¿Cómo consideras el grado de comunicación que se da con los miembros del equipo directivo de	0,00 %	3,33 %	13,33 %	56,67 %	26,67 %

	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
su institución educativa?					
8. ¿Qué valor les da a los canales por donde se transmite la comunicación en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	30,00 %	53,33 %	16,67 %
9. ¿Cómo inciden los espacios y horarios de su institución educativa en la comunicación?	3,33 %	0,00 %	26,67 %	60,00 %	10,00 %
10. ¿Qué nivel le otorga el poder compartir con sus colegas experiencias o estrategias pedagógicas que potencien su desempeño profesional en esta institución educativa?	0,00 %	3,33 %	23,33 %	53,33 %	20,00 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.



Capítulo 4. Presentación, análisis y discusión de los resultados

Este capítulo presenta el análisis de la información que ha sido recolectada mediante la aplicación de los instrumentos de clima institucional y desempeño dirigidos a los docentes de la IE San Fernando. Los datos serán analizados siguiendo el orden de presentación de las variables implicadas en la investigación.

4.1 Contexto y sujetos de investigación

La IE San Fernando se encuentra ubicada en el Distrito de Chalaco, provincia de Morropón en la región Piura. Dicho centro de estudios funciona bajo la modalidad de Jornada Escolar Completa, en el nivel secundario, recibiendo a estudiantes que provienen de los diversos caseríos que forman parte del distrito. Un 70 % de la población estudiantil es de zona rural, mientras que el 30% provienen del mismo distrito.

La escuela atiende a un total de 337 estudiantes entre 12 a 17 años, distribuidos en 14 secciones debidamente registradas en el SIAGIE. Su plana de trabajadores se encuentra conformada por 25 docentes 6 administrativos, además del rol que asume el director de la IE, se cuenta con dos coordinadores para el nivel, Ciencias y Letras, quienes también forman parte del equipo directivo.

La IE San Fernando, inició sus actividades en el año 1964, cuenta actualmente con más de 50 años brindando una educación de calidad a la juventud del alto Piura. El colegio tiene la misión de ofrecer a la juventud una educación integral, formando personas competentes, autónomas en su propio proceso de aprendizaje, fortaleciendo a su vez habilidades que les permitan su inserción exitosa a la sociedad (IE San Fernando, 2021).

4.1.1 Descripción de los sujetos de investigación

Los sujetos que han participado en los instrumentos de esta investigación son docentes nombrados y contratados, director, y auxiliar de educación, profesionales de la docencia quienes dan fidelidad de los datos arrojados en relación con el clima institucional y al desempeño laboral en la IE.

Tabla 13

Sujetos de investigación

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Docentes	9	19	28
Director	1	-	1
Auxiliar	1	-	1
Total	11	19	30

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los años laborados en la IE, se presenta una realidad diversa en cuanto a los sujetos participantes. Se muestra a continuación la siguiente tabla:

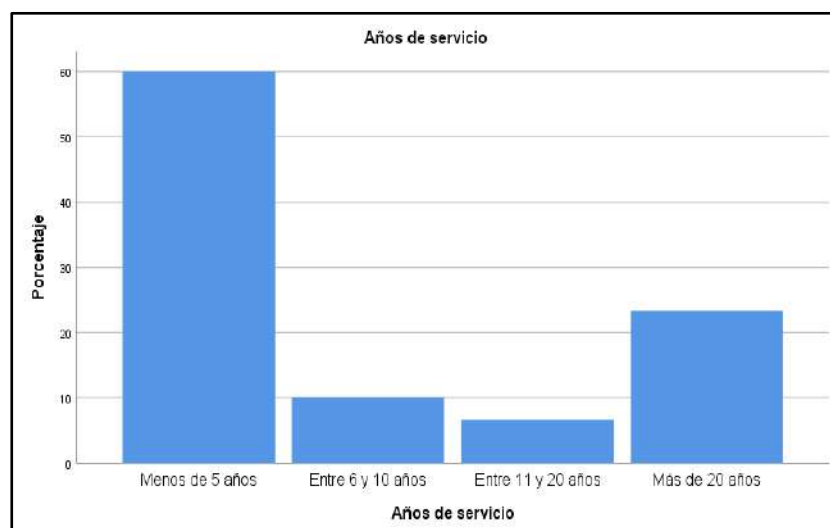
Tabla 14*Años de servicio*

		Años de servicio			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 5 años	18	60,0	60,0	60,0
	Entre 6 y 10 años	3	10,0	10,0	70,0
	Entre 11 y 20 años	2	6,7	6,7	76,7
	Más de 20 años	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

Los sujetos de investigación en su mayoría presentan menos de 5 años laborando en la IE, lo que refleja un 60 % de docentes que se encontrarían bajo contrato, solo un grupo reducido de docentes mantienen más de 20 años de labor efectuada en la IE, quienes representan el 23 % del total. Existe un grupo reducido de docentes que representan el 10 % del total, y que presentan entre 6 a 10 años de labores, este pequeño grupo corresponde a docentes nombrados, muchos de ellos provienen de otras zonas, quienes posteriormente migran a sus lugares de destino debido a los procesos de reasignación docente. Finalmente existe un grupo más reducido aun de docentes con las de 11 años de servicio, que reflejan un 6,7 %, y se trataría de docentes contratados que viven en la misma zona.

Lo descrito se refleja en la siguiente figura:

Figura 1*Años de servicio*

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

4.2 Presentación e interpretación de los resultados de las dimensiones de las variables Clima institucional y Desempeño docente

Los resultados que se obtuvieron a partir de la aplicación de los instrumentos a la población objeto de estudio fueron tabulados, obteniendo porcentajes por cada dimensión, interpretando los resultados a partir de indicadores de las variables involucradas.

Esta información permitirá estudiar la situación del clima institucional y el desempeño docente en la IE, así como el nivel de relación entre ambas variables. Se presenta a continuación los resultados e interpretación de las dimensiones de la variable de clima institucional, para conocer la situación en que se encuentra cada dimensión en la institución, posteriormente se procederá a establecer la relación entre ambas variables:

4.2.1 Dimensión Comunicación

La tabla que se presenta a continuación detalla los resultados obtenidos en el cuestionario de Clima institucional referida a la dimensión de Comunicación en cada uno de sus ítems.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

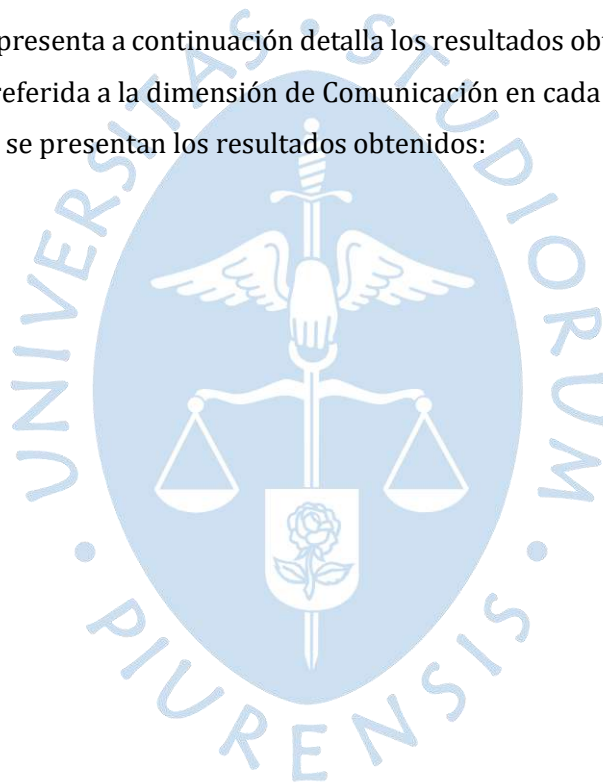


Tabla 15*Resultados Dimensión Comunicación*

Ítems	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
1. ¿Cómo le parece que se está produciendo el nivel de comunicación entre los miembros de tu institución educativa?	0,00 %	0,00 %	33,33 %	53,33 %	13,33 %
2. ¿Cómo considera el traslado de la información en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	23,33 %	66,67 %	10,00 %
3. ¿Qué nivel de comunicación ascendente y horizontal considera que existe en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	26,67 %	56,67 %	16,67 %
4. ¿Cómo valora el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa?	0,00 %	0,00 %	36,67 %	46,67 %	16,67 %
5. ¿En qué grado le parece que se oculta información entre los miembros de la comunidad educativa?	33,33 %	30,00 %	30,00 %	6,67 %	0,00 %
6. ¿Cómo consideras la comunicación con sus colegas de la institución educativa donde labora?	0,00 %	3,33 %	33,33 %	46,67 %	16,67 %
7. ¿Cómo consideras el grado de comunicación que se da con los miembros del equipo directivo de su institución educativa?	0,00 %	3,33 %	13,33 %	56,67 %	26,67 %
8. ¿Qué valor les da a los canales por donde se transmite la comunicación en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	30,00 %	53,33 %	16,67 %
9. ¿Cómo inciden los espacios y horarios de su institución educativa en la comunicación?	3,33 %	0,00 %	26,67 %	60,00 %	10,00 %
10. ¿Qué nivel le otorga el poder compartir con sus colegas experiencias o estrategias pedagógicas que potencien su desempeño profesional en esta institución educativa?	0,00 %	3,33 %	23,33 %	53,33 %	20,00 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

Según lo presentado en la Tabla 15, se pone énfasis en la pregunta N°2 referida al traslado de la información en la IE. La población encuestada responde que: un 10 % la considera muy buena, y el 66,67 % la considera como buena, lo que indica que es uno de los aspectos de la comunicación más fortalecidos en la IE. Por otro lado, es importante precisar que el 23,33 % indica que es regular, y lo que llama la atención es que los encuestados no consideran como mala o muy mala el traslado de la información. Habría que tener en cuenta el grupo que la considera como regular y que por lo tanto se podría mejorar.

Otro de los aspectos más fortalecidos en la IE de acuerdo con los resultados recogidos, se identifica en la pregunta N.º 7, referido al grado de comunicación que se da con los miembros del equipo directivo. Al respecto tenemos que un 26,67 % indican que es muy buena, un 56,67 % que es buena. A pesar de que un alto porcentaje de docentes considera que existe confianza y cercanía en la comunicación hacia el equipo directivo, aún existe un porcentaje de 13,33 % que la considera regular, e incluso un 3,33 % que indica que es mala, resultados que deben ser tomados en cuenta por los directivos de la institución para llegar de forma equilibrada a todo el personal.

Sin embargo, es importante reconocer también aquellos aspectos de la comunicación que merecen una especial atención para ser fortalecidos dentro de la institución. La pregunta N°4, indica el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa, sobre ello un 16,67 % refiere que es muy buena, para el 46,67 % es buena, y un 36,67 % indican que es regular. Si bien no se evidencia porcentajes que indiquen como malo o muy malo este aspecto, merece poner especial atención al grupo que lo considera como regular, ya que esto implica que las propuestas o ideas que tienen los docentes muchas veces no son escuchadas y valoradas no solo por los directivos sino también por sus pares; así también las propuestas dadas por los directivos muchas veces, no son tomadas en cuenta por los trabajadores, en ambos casos la ausencia de escucha activa y comunicación efectiva repercute en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la escuela.

La pregunta N.º 6, referido a la comunicación entre colegas de la IE, merece una atención especial, ya que un 16,67 % indica que es muy buena; un 46,67 % manifiesta que es buena, pero existe un 33,33 % que la considera regular; y un 3,33 % como mala. Este indicador llama la atención, ya que cuando se pregunta a detalle sobre las relaciones entre miembros si existe un porcentaje que no se siente conforme con la comunicación que se efectúa entre colegas.

4.2.2 Dimensión Motivación

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario de clima institucional en la dimensión Motivación.

Tabla 16*Resultados Dimensión Motivación*

Ítems	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
11. ¿Cómo le parece el grado de satisfacción existente en esta institución educativa?	0,00 %	3,33 %	26,67 %	53,33 %	16,67 %
12. ¿Cómo le parece que es el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en esta institución educativa?	0,00 %	3,33 %	26,67 %	53,33 %	16,67 %
13. ¿Cómo creen que perciben los demás docentes su prestigio profesional en esta institución educativa?	0,00 %	0,00 %	30,00 %	50,00 %	20,00 %
14. ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en esta institución educativa?	0,00 %	0,00 %	26,67 %	53,33 %	20,00 %
15. ¿En qué grado le parece que los docentes se sienten motivados de laborar en esta institución educativa?	0,00 %	3,33 %	20,00 %	63,33 %	13,33 %
16. ¿Qué grado de motivación le otorga las condiciones de trabajo en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	26,67 %	56,67 %	16,67 %
17. ¿Cuál es el nivel de motivación que le brinda el clima institucional de su institución educativa?	0,00 %	3,33 %	20,00 %	60,00 %	16,67 %
18. ¿Qué nivel de interés en actualizar sus conocimientos le genera el poder desempeñarse en esta institución educativa?	0,00 %	0,00 %	13,33 %	70,00 %	16,67 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la pregunta N°15, que refiere a como los docentes se sienten motivados en laborar en la IE, un 13,33 % indica que es muy buena, un 63,33 % manifiestan que es buena, mientras que un 20 % sostienen que es regular, y hay un 3,33 % que la califican como mala. A pesar de que existen porcentajes mínimos de un grupo de docentes que no sienten motivados, habría que mencionar que es su mayoría los docentes se sientes comprometidos con la institución.

Los resultados descritos anteriormente se relacionan con la pregunta N°8, sobre el interés que tienen los docentes para actualizar sus conocimientos pedagógicos, este ítem también es otro

de los aspectos más afianzados en la dimensión motivación. Al respecto un 16,67 % indica que es muy buena, el 70 % refieren que es buena, y solo un 13,33 % manifiestan que es regular. Se evidencia entonces, que un gran número de docentes se encuentran motivados en poder actualizar sus conocimientos y capacitarse para tener un mejor desempeño en la Institución Educativa.

Sin embargo, se identifican indicadores que arrojan pequeños resultados desalentadores en esta dimensión, como la pregunta N°11, referida al grado de satisfacción existente en la IE. Al respecto, un 16,67 % indican que es muy buena; por otro lado, un 53,33 % indican que es buena; un 26,67 % refieren que es regular; y un 3,33 % aducen que es mala. Es importante indicar que, la satisfacción laboral se logra cuando se satisfacen ciertas necesidades que permiten mantener motivado a todo el personal de una organización.

El reconocimiento laboral es uno de los factores extrínsecos que permiten que el docente se sienta satisfecho por el desempeño que realiza en la escuela. Precisamente en la pregunta N°12, alude al grado del reconocimiento en el trabajo, sobre esto un 16,67 % la considera muy buena, otro 53,33 % sostiene que es buena, un 26,67 % indican que es regular; mientras que un 3,33 % dice que es mala. Si bien se sigue manteniendo un alto porcentaje de docentes que mencionan que su trabajo es reconocido por el equipo directivo, existe otro número de docentes que perciben que su trabajo no es valorado. A esta situación se suma el hecho de que el 2021 se siguió trabajando en un entorno virtual, trayendo como consecuencia múltiples brechas para las escuelas de zonas rurales, repercutiendo en el trabajo del docente.

4.2.3 Dimensión Confianza

La siguiente tabla presenta los resultados obtenidos en la dimensión confianza de la variable clima institucional. Se detalla cómo se encuentra dicha dimensión en la IE, para luego proceder a interpretar su relación con la variable de desempeño docente:

Tabla 17

Resultados Dimensión Confianza

Ítems	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
19. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución educativa?	0,00 %	3,33 %	30,00 %	56,67 %	10,00 %
20. ¿Cómo le parece el grado de sinceridad en las relaciones interpersonales de su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	46,67 %	43,33 %	10,00 %
21. ¿Cómo calificaría el trato amical entre los colegas de su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	50,00 %	33,33 %	16,67 %

Ítems	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
22. ¿Cómo calificaría el clima de confianza que crean los directivos en la institución educativa?	0,00 %	0,00 %	33,33 %	43,33 %	23,33 %
23. ¿En qué grado demuestra creatividad e innovación en su práctica profesional?	0,00 %	0,00 %	33,33 %	53,33 %	13,33 %
24. ¿En qué grado se plantea altas expectativas sobre su desempeño profesional en esta institución educativa?	0,00 %	0,00 %	30,00 %	63,33 %	6,67 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

De los resultados obtenidos, en la pregunta N°23, referida a la creatividad y la innovación en la práctica profesional de los docentes de la IE, un 13,33 % sostiene que es muy buena, el 53,33 % sostiene que es buena; y un 33,33 % refieren que es regular. En este indicador no se encuentran resultados malos o muy malos, lo que implica que los docentes de la IE reconocen sus habilidades y competencias profesionales al poder lanzarse al camino de la innovación y el cambio en su desempeño profesional.

En la pregunta N°24, referida a las altas expectativas que tienen los docentes sobre su desempeño profesional en la IE, tenemos que un 6,67 % manifiestan que sus expectativas son muy buenas; el 63,33 % indican que son buenas; y un 30 % que son regulares.

Enfocándonos en la pregunta N°19 sobre el grado de confianza que se vive en la IE, un 10 % la percibe como muy buena; el 56,67 % indica que es buena; el 30 % sostiene que este grado de confianza es regular; y un 3,33 % indica que es mala. Como se ve en los resultados, se encuentra un porcentaje de docentes que no refleja confianza hacia sus directivos o compañeros, algo que debe ser mejorado dentro de la IE.

Poniendo atención a las relaciones amistosas entre colegas, la pregunta N°21, donde se califica el trato amical, un 16,67 % indican que es muy buena; el 33,33 % mencionan que es buena; y un 50 % aducen que es regular. Este último indicador llama la atención, ya que corresponde la mitad de los docentes encuestados, quienes consideran como regular la amistad entre colegas. Situación que se ha visto afectada por la virtualidad que inicio en el 2020, donde muchos docentes contratados iniciaron recién sus labores en la IE, no llegando a establecer relaciones de amistad entre colegas.

4.2.4 Dimensión Participación

La siguiente tabla nos muestra los resultados obtenidos en la dimensión participación, que corresponde a la variable de Clima Institucional. Se detalla la situación de esta dimensión en la IE, para posteriormente interpretar su incidencia en el desempeño del docente:

Tabla 18*Resultados Dimensión Participación*

Ítems	Muy mala	Mala	Regular	Buena	Muy buena
25. ¿Cómo le parece que es la participación de los docentes en las actividades que se desarrollan en esta institución educativa?	0,00 %	3,33 %	40,00 %	36,67 %	20,00 %
26. ¿Cómo calificaría la participación de los docentes en las decisiones que se toman en su institución educativa?	0,00 %	3,33 %	33,33 %	50,00 %	13,33 %
27. ¿Cómo calificaría el trabajo en equipo que se propicia entre los docentes de su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	36,67 %	46,67 %	16,67 %
28. ¿Cómo considera la predisposición de los docentes para trabajar en equipo?	0,00 %	10,00 %	40,00 %	33,33 %	16,67 %
29. ¿Cómo considera el nivel de participación de sus colegas en las reuniones que se programan en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	46,67 %	30,00 %	23,33 %
30. ¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones pedagógicas y colegiadas en su institución educativa?	0,00 %	0,00 %	20,00 %	56,67 %	23,33 %
31. ¿Cómo le parece el número o frecuencia de reuniones de trabajo en su institución educativa?	0,00 %	3,33 %	23,33 %	53,33 %	20,00 %
32. ¿Cómo califica su nivel de participación en la elaboración de los instrumentos de gestión de su institución educativa?	0,00 %	3,33 %	36,67 %	43,33 %	16,67 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

Se pone especial énfasis en la pregunta N°27, sobre el trabajo en equipo que se propicia entre los docentes de la IE, un 16,67 % manifiestan que es muy buena, el 46,67 % indican que es buena; y el 36,67 % califican el trabajo en equipo como regular.

Otro aspecto de la participación que se ha visto fortalecido en la IE, es la pregunta 30, sobre la valoración al desarrollo de espacios de colegiado y reuniones pedagógicas. Según los resultados, un 23,33 % indican que es muy buena, un 56,67 % expresan que es buena, y solo un 20% la consideran como regular.

A pesar de se han propiciado espacios de trabajo colaborativo a través de los colegiados, GIAS de aprendizaje, reuniones periódicas, la predisposición de los docentes a trabajar en equipo aún se necesita reforzar más. En la pregunta 28, referida a la predisposición de los docentes para trabajar en equipo, los resultados indican que 16,67 % la considera como muy buena, el 33,33 % como buena, el 40 % como regular, y el 10 % la percibe como mala. Es decir, se requiere afianzar aquellas actitudes que conllevan a involucrarse con el trabajo colaborativo.

Por otro lado, la pregunta 25 referida al nivel de participación de los docentes en las actividades que se desarrollan en la IE, demuestran que existe un considerable porcentaje de docentes que no se involucran con las actividades curriculares y extracurriculares. Al respecto, los resultados indican que un 20 % considera como muy buena esta participación, el 36,67 % indica que es buena, el 40 % refieren que es regular, y para un 3,33 % es mala.

En la siguiente tabla se presentan los resultados generales de cada una de las dimensiones del clima, que evidencian cuál de ellas se encuentra más fortalecida en la IE, así como la dimensión que requiere más atención:

Tabla 19

Media de las dimensiones del clima institucional

	Media	Desviación estándar
Media del clima	3,77	0,55
Media Comunicación	3,68	0,52
Media Motivación	3,90	0,58
Media Confianza	3,75	0,57
Media Participación	3,78	0,69

Nota. Elaboración propia.

En términos generales, la dimensión que se encuentra más consolidada en la IE es la motivación, la cual presenta un promedio de 3,90 %, mientras que la comunicación se presenta como la dimensión que requiere ser reforzada en la IE, teniendo un promedio de 3,68 %.

Se detallan a continuación los resultados e interpretación de las dimensiones de la variable de desempeño docente:

4.2.5 Dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos en la dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, realizando una interpretación de estos:

Tabla 20*Resultados Dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes*

Ítems	Nunca	Casi nunca	Regular	Casi siempre	Siempre
1. Demuestro conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de mis estudiantes y de sus necesidades especiales.	0,00 %	0,00 %	16,67 %	30,00 %	53,33 %
2. Demuestra conocimientos actualizados de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseño.	0,00 %	0,00 %	13,33 %	36,67 %	50,00 %
3. Demuestro conocimiento actualizado de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseño.	0,00 %	3,33 %	6,67 %	46,67 %	43,33 %
4. Elaboro el plan curricular analizando con mis compañeros el plan más pertinente a la realidad del aula.	0,00 %	0,00 %	26,67 %	23,33 %	50,00 %
5. Selecciono los contenidos de la enseñanza, en función a los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	0,00 %	0,00 %	16,67 %	23,33 %	60,00 %
6. Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	0,00 %	0,00 %	16,67 %	30,00 %	53,33 %
7. Contextualizo el diseño de la enseñanza sobre la base de los estilos de aprendizaje e identidad cultural de los estudiantes.	0,00 %	3,33 %	10,00 %	40,00 %	46,67 %
8. Creo, selecciono y organizo diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	0,00 %	0,00 %	16,67 %	26,67 %	56,67 %
9. Diseño la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes previstos.	0,00 %	0,00 %	20,00 %	30,00 %	50,00 %

Ítems	Nunca	Casi nunca	Regular	Casi siempre	Siempre
10. Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje.	0,00 %	0,00 %	20,00 %	13,33 %	66,67 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se pone atención a la pregunta 2, referida a la actualización de conocimientos por parte de los docentes en las áreas curriculares que enseñan. El 50% indicó que siempre estaban en constante actualización, el 36,67 % refiere que casi siempre; mientras que solo un 13,33 % indican que es a veces. La capacitación y actualización de los docentes sería un aspecto fortaleza dentro de la variable desempeño.

Así también, los resultados de la pregunta 5, sobre la selección de contenidos curriculares en función a lo que prescribe el CNEB, la escuela y la comunidad, indican que un 60 % de docentes siempre lo hacen, el 23,33 % casi siempre, y solo un 16,67 % indican que es a veces. Ello también implica el uso de didácticas y estrategias que despiertan el interés de los estudiantes hacia el aprendizaje.

La planificación de los docentes a su vez, según resultados tienen aspectos que merecen ser afianzados por la IE. La pregunta 4 sobre la elaboración del plan curricular con los colegas de la IE, reflejan que el 50 % de los docentes siempre lo hacen, un 23,33 % casi siempre, y un 26,67 % indican que es a veces. Estos resultados reflejan que, si bien la mitad de los docentes realizan un trabajo colegiado de la planificación, existe otro grupo de maestros que reconocen que el trabajo colaborativo en las planificaciones suele ser de forma esporádica.

La pregunta 9 merece especial atención, ya que hace referencia al diseño de una evaluación sistemática, permanente y formativa. Sobre ello, un 50 % de docentes indica que siempre evalúan de manera formativa, el 30 % casi siempre, mientras que existe un 20 % de docentes que reconocen que espontáneamente suelen seguir el enfoque actual de la evaluación de los aprendizajes. Sumado a los cambios que se han dado en los procesos evaluativos, se encuentra también la estructura de las sesiones, pasando a diseñar experiencias de aprendizaje, que resultan ser para las docentes dificultosas al momento de elaborarlas.

4.2.6 Dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Se presentan a continuación los resultados de la dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes:

Tabla 21*Resultados Dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes*

Ítems	Nunca	Casi nunca	Regular	Casi siempre	Siempre
11. Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales entre los estudiantes.	0,00 %	3,33 %	6,67 %	43,33 %	46,67 %
12. Oriento mi practica a conseguir logros en todos mis estudiantes y les comunico altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	0,00 %	3,33 %	6,67 %	43,33 %	46,67 %
13. Promuevo un ambiente acogedor de la diversidad, en la que se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	0,00 %	3,33 %	3,33 %	33,33 %	60,00 %
14. Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00 %	3,33 %	3,33 %	33,33 %	60,00 %
15. Resuelvo conflictos en el dialogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	0,00 %	3,33 %	3,33 %	33,33 %	60,00 %
16. Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje.	0,00 %	3,33 %	6,67 %	50,00 %	40,00 %
17. Reflexiono permanentemente con mis estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrollo habilidades y actitudes para enfrentarlas.	0,00 %	3,33 %	10,00 %	40,00 %	46,67 %
18. Controlo permanentemente la ejecución de mi programación, observando el impacto tanto en el interés de los estudiantes como en sus aprendizajes.	0,00 %	3,33 %	6,67 %	43,33 %	46,67 %
19. Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los	0,00 %	3,33 %	6,67 %	36,67 %	53,33 %

Ítems	Nunca	Casi nunca	Regular	Casi siempre	Siempre
conocimientos en la solución de problemas reales.					
20. Constato que todos mis estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	0,00 %	3,33 %	3,33 %	46,67 %	46,67 %
21. Desarrollo contenidos teóricos y disciplinares, de manera actualizada y comprensible para todos los estudiantes.	0,00 %	3,33 %	6,67 %	46,67 %	43,33 %
22. Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo.	0,00 %	3,33 %	6,67 %	33,33 %	56,67 %
23. Utilizo recursos y tecnologías diversas en función al propósito de la sesión de aprendizaje.	0,00 %	3,33 %	10,00 %	30,00 %	56,67 %
24. Manejo diversas estrategias para atender a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,00 %	6,67 %	20,00 %	33,33 %	40,00 %
25. Utilizo diversos métodos y técnicas que permitan evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados.	0,00 %	3,33 %	16,67 %	46,67 %	33,33 %
26. Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de mis estudiantes.	0,00 %	3,33 %	10,00 %	43,33 %	43,33 %
27. Sistematizo los resultados obtenidos en las evaluaciones para tomar decisiones y la retroalimentación oportuna.	0,00 %	3,33 %	13,33 %	40,00 %	43,33 %
28. Evaluó los aprendizajes de todos los estudiantes en función a los criterios previamente establecidos.	0,00 %	3,33 %	10,00 %	26,67 %	60,00 %
29. Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con mis estudiantes, familia y autoridades educativas.	0,00 %	10,00 %	6,67 %	43,33 %	40,00 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

A partir de los resultados obtenidos, la pregunta 13 referida a promover un ambiente acogedor en los estudiantes, se muestra como un aspecto de esta dimensión que se encuentra afianzado en la IE. Un 60 % de docentes indican que siempre propician un ambiente acogedor, el 33,33 % sostienen que casi siempre, el 3,33 % expresan que es a veces, y otro 3,33 % casi nunca. A su vez el clima de aula se ve reforzado por otros factores como las relaciones de respeto, y la resolución de conflictos bajo criterios éticos.

Así mismo, se pone atención a la pregunta 22 sobre el uso de estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promueven el pensamiento crítico. Sobre esto, un 56,67 % indica que es siempre, otro 33,33 % casi siempre, un 6,67 % a veces, y un 3,33 % casi nunca. Se evidencia entonces un porcentaje de docentes que hace uso de buenas prácticas, lo que implica además el uso de recursos tecnológicos en las sesiones de aprendizaje.

Por otro lado, se detallan aquellos aspectos que merecen poner especial atención para mejorar en la IE. La pregunta 24 concerniente al manejo de estrategias para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales, indica que menos de la mitad, el 40,00 % lo hace siempre, el 33,33 % casi siempre, un 20,00 % indican que a veces, y el 6,67 % casi nunca. Educar desde un enfoque inclusivo es todo un reto, valorar y aceptar las características de cada persona, supone la movilización del docente a implementar estrategias que respondan a esa individualidad, situación que muchas veces no se logra dar en el aula, ante la ausencia de conocimientos de los docentes para atender dichas necesidades.

La evaluación es otro de los puntos que se requiere mejorar en la IE. La pregunta 25 sobre el uso de métodos y técnicas para evaluar de forma diferenciada a los estudiantes, indica que para un 33,33 % es siempre, el 46,67 % casi siempre, un 16,67 % es a veces, y el 3,33 % es casi nunca. Al uso de métodos y técnicas para evaluar se suman aspectos como los instrumentos de evaluación, la sistematización de resultados, y el compartir logros del proceso evaluativo.

4.2.7 Dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Se detallan en la siguiente tabla los resultados de la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad:

Tabla 22

Resultados Dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Ítems	Nunca	Casi nunca	Regular	Casi siempre	Siempre
30. Interactuó con mis pares, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	0,00 %	0,00 %	23,33 %	40,00 %	36,67 %
31. Participo en la gestión del proyecto educativo institucional.	0,00 %	3,33 %	23,33 %	36,67 %	36,67 %

Ítems	Nunca	Casi nunca	Regular	Casi siempre	Siempre
32. Desarrollo proyectos de investigación e innovación pedagógica en la mejora de la calidad del servicio educativo.	3,33 %	10,00 %	43,33 %	30,00 %	13,33 %
33. Fomento el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes.	0,00 %	3,33 %	33,33 %	36,67 %	26,67 %
34. Integro en mis enseñanzas, los saberes culturales y recursos de la comunidad.	0,00 %	0,00 %	23,33 %	40,00 %	36,67 %
35. Comparto con las familias, los avances y resultados de mi trabajo pedagógico.	0,00 %	6,67 %	20,00 %	36,67 %	36,67 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

La dimensión participación en todos sus ítems presenta menos del 50 % en la escala valorativa de siempre. Sin embargo, es importante reconocer que hay aspectos de esta dimensión que están en camino de ser una fortaleza en la IE. En la pregunta 30, la cual refiere al intercambio de experiencias entre docentes, el 36,67 % sostienen que es siempre, el 40,00 % casi siempre, y un 23,33 % indican que es a veces. Los docentes Sanfernandinos reconocen que existen espacios que permiten el trabajo articulado y que impacta en el buen clima escolar.

Así también la pregunta 34, que indica la integración de las enseñanzas al contexto cultural de la comunidad donde esta insertada la escuela, es un ítem que demuestra el proceso de adaptación curricular que realizan los docentes en las programaciones. Al respecto, el 36,67 % indica que es siempre, para el 40 % es casi siempre, y para el 23,33 % es a veces. No existen valoraciones en las escalas de casi nunca y nunca, algo importante a seguir fortaleciendo en las escuelas para lograr la significatividad en el aprendizaje, al vincular estos con situaciones reales de los estudiantes.

Uno de los ítems que merece especial atención, es la pregunta 31 sobre la participación de los docentes en el Proyecto Educativo Institucional, al respecto el 36,67 % refiere que es siempre, otro 36,67 % es casi siempre, un 23,33 % se da a veces, y para 3,33 % es casi nunca. Se infiere entonces que la elaboración de este tipo de documentos institucionales son asunto del equipo directivo, existiendo poco involucramiento del personal docente.

Preocupa aún más la pregunta 32, la cual tiene que ver con el desarrollo de proyectos de investigación e innovación pedagógica, sobre esto solo un 13,00 % de docentes indica que es siempre, el 30 % casi siempre, para un 43,33 % a veces, el 10 % casi nunca, y un 3,33 % casi nunca. Se evidencia entonces el escaso involucramiento de los docentes en la investigación y la puesta en

marcha de proyectos de innovación, siendo un grupo reducido de docentes quienes apuestan por el cambio y la originalidad de la práctica pedagógica.

Este último ítem merece una especial atención por parte de los directivos de la IE San Fernando, ya que la educación en tiempo actuales implica el desarrollo de pedagogías emergentes que conllevan al protagonismo y autonomía del estudiante en su proceso de aprendizaje. El seguir con metodologías tradicionales, deja de lado el desarrollo de la creatividad y la originalidad al aprender.

4.2.8 Dimensión Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente

A continuación, se presenta la tabla de resultados de la dimensión de la profesionalidad e identidad en los docentes de la IE San Fernando:

Tabla 23

Resultados Dimensión Profesionalidad e identidad docente

Ítems	Nunca	Casi nunca	Regular	Casi siempre	Siempre
36. Reflexiono en comunidades profesionales sobre mi práctica pedagógica.	0,00 %	3,33 %	30,00 %	43,33 %	23,33 %
37. Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional.	0,00 %	3,33 %	23,33 %	40,00 %	33,33 %
38. Participo en la generación de políticas educativas a nivel local, regional y nacional.	10,00 %	16,67 %	23,33 %	26,67 %	23,33 %
39. Actuó de acuerdo con los principios de la ética profesional docente.	0,00 %	0,00 %	10,00 %	26,67 %	63,33 %
40. Actuó y tomo decisiones respetando los derechos humanos.	0,00 %	0,00 %	10,00 %	16,67 %	73,33 %

Nota. Cuestionario aplicado a los docentes de la IE San Fernando.

Respecto a esta dimensión, a partir de los resultados se reconoce el actuar moral y ético que compromete a los docentes Sanfernandinos. En la pregunta 39 referida al actuar docente sobre los principios que rigen la ética profesional, un 63,33 % indican que es siempre, el 26,67 % casi siempre, y para un 10 % a veces. No se reflejan valoraciones con el casi nunca o nunca, es decir la mayoría de los docentes reconoce que su práctica profesional debe estar guiada por principios éticos que convierten sus actuaciones en trascendentales, ya que están al servicio de los demás.

Lo mismo ocurre en la pregunta 40, que tiene que ver con el actuar y tomar decisiones por parte de los docentes respetando los derechos humanos. En esta pregunta, el 73,33 % indican que es siempre, 16,67 % refieren que es casi siempre, y un 10 % a veces. Tampoco se presentan

valoraciones en las escalas de casi nunca y nunca. Este ítem demuestra que la mayoría de los docentes reconocen y respetan la individualidad y dignidad de la persona como sujeto de derechos, de modo que en el proceso de enseñanza-aprendizaje se tiene en cuenta la valoración de la persona.

Sin embargo, hay aspectos de esta dimensión que deben ser fortalecidos en la IE. La pregunta 36 sobre la reflexión de la práctica pedagógica de los docentes en comunidades profesionales refleja que un 23,33 % lo hace siempre, el 43,33 % casi siempre, un 30 % a veces, y 3,33 % casi nunca. Se requiere desterrar el trabajo individualizado de los docentes y fortalecer el trabajo en comunidad que permite fortalecer la práctica profesional a partir de un trabajo colaborativo.

Así mismo, la pregunta 38 sobre la participación de los docentes en la generación de políticas educativas a nivel local, regional y nacional, el 23,33 % refieren que es siempre, el 26,67 % casi siempre, un 23,33 % a veces, el 16,67 % casi nunca, y un 10 % casi nunca. Se evidencia el poco involucramiento de los docentes en este tipo de acciones. Habría que tener en cuenta también, que puentes o medios tiende el Ministerio de Educación para fomentar la participación de los docentes en este tipo de iniciativas.

Se detalla en la siguiente tabla los resultados de la media de la variable de Desempeño docente en cada una de sus dimensiones:

Tabla 24

Media de las dimensiones de Desempeño Docente

	Media	Desviación estándar
Media Preparación	4,35	0,69
Media Enseñanza	4,33	0,66
Media Participación en la gestión	3,94	0,69
Media Desarrollo	4,09	0,66
Media desempeño	4,25	0,57

Nota. Elaboración propia.

Los resultados presentados reflejan que la dimensión preparación para el aprendizaje es la más fortalecida en la IE, teniendo un 4,35 %, lo que refleja el trabajo planificado de los docentes, implicando prácticas de adaptación y adecuación curricular. Sin embargo, se debe tener en cuenta a la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, ya que representa solo el 3,94 %, siendo la más baja y que demuestra el escaso involucramiento de los docentes con la escuela y con la comunidad.

4.3 Presentación e interpretación de los resultados de las relaciones entre las variables Clima Institucional y Desempeño Docente

Para establecer la correlación entre las variables de clima institucional y desempeño docente se ha procedido a utilizar las escalas de correlación de Rho Spearman, ya que se trata de pruebas no paramétricas aplicadas a dos variables cuantitativas que no presentan distribución normal. El nombre se debe al psicólogo británico Charles Edward Spearman, quien gracias a sus investigaciones permitió medir la correlación entre dos variables por rangos, en lugar de medirlas de forma separada (Montes, et al., 2021).

La correlación permite establecer el grado de asociación entre dos variables, de acuerdo con ello se presentan los siguientes rangos, cuyos niveles de puntuación oscilan entre -1.0 hasta +1.0, interpretándose de la siguiente manera (Montes, et al., 2021, p. 2):

- Los valores cercanos a +1.0, indica que existe una fuerte asociación entre las variables. A medida que crece un rango, el otro también lo hace.
- Los valores cercanos a -1.0, indican que la asociación es negativa; es decir a medida que un rango crece, el otro decrece.
- Los valores 0.0, expresan que no existe relación alguna.

Se detalla a continuación los rangos positivos de correlación, debido a que los resultados obtenidos en el presente estudio reflejan una fuerte asociación entre las variables.

Tabla 25

Rangos de relación según coeficiente de correlación

Rango	Relación
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.75 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Montes, et al. 2021.

En función a las escalas presentadas, se determinará el nivel de correlación que presenta cada dimensión de la variable clima institucional con el desempeño docente.

A continuación, se presenta el nivel de correlación entre las variables de clima institucional y desempeño docente, para posteriormente proceder a realizar el análisis de cada dimensión del clima institucional con el desempeño docente.

Tabla 26

Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para las variables clima institucional y desempeño docente

		Correlaciones		
			Desempeño	Clima
Rho de Spearman	Desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	0,643**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	30	30
	Clima	Coeficiente de correlación	0,643**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	30	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Coeficiente de correlación Rho Spearman.

De acuerdo con los datos presentados, la correlación es significativa cuando arrojan valores menores a 0.05, en el cuadro presentado, el resultado es de 0.000, lo que demuestra la alta asociación entre ambas variables. El coeficiente de correlación entre el clima institucional y el desempeño docente presenta un valor de 0.643, y teniendo en cuenta los rangos presentados anteriormente, se trataría de una correlación positiva considerable, es decir presenta una relación directa, lo que significa que mientras mejora el clima de una institución, mejora a su vez el desempeño de los trabajadores. Considerando que el clima institucional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo, las relaciones laborales que se puedan establecer entre jefes y subordinados o entre compañeros de trabajo, serán elementos determinantes en el buen desempeño de la organización (Vera y Suarez, 2018). Laborar dentro de un ambiente agradable permite que la persona se identifique y fidelice con la empresa, desarrollando su trabajo con una satisfacción personal, y que además se alinea con los objetivos que persigue la institución.

Por ello podemos afirmar que mientras mejor es el ambiente de trabajo de una institución, mejor es el desempeño de sus trabajadores, quienes se sentirán a gusto de lo que hacen, y brindaran calidad en su trabajo. Caso contrario ocurre, cuando encontramos un inadecuado ambiente de trabajo, generando un desempeño indeficiente, rotación laboral inmediata, y malas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo. Existe entonces una relación directamente proporcional entre ambas variables.

En el cuadro que se presenta a continuación, se detallan los resultados obtenidos entre la dimensión Comunicación con el desempeño docente.

Tabla 27

Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para la dimensión Comunicación del clima institucional y el desempeño docente

Correlaciones				
		Dimensión Comunicación del clima		Desempeño
Rho de Spearman	Dimensión Comunicación del Clima	Coeficiente de correlación	de 1,000	0,571**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	30	30
	Desempeño	Coeficiente de correlación	de 0,571**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	30	30

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Coeficiente de correlación Rho Spearman.

Quando se procede a determinar el nivel de significatividad entre la dimensión comunicación con el desempeño docente, los valores que arroja son de 0.001, la cual sigue siendo significativa, ya que está por debajo del 0.05. A su vez, el valor del coeficiente de correlación es positivo ya que es de 0.571, lo que de acuerdo a los rangos, presenta una correlación positiva considerable, determinando el alto nivel de incidencia que tiene la dimensión comunicación en el desempeños de los docentes de la IE San Fernando. A pesar de las circunstancias de la virtualidad que trajo la educación remota durante el contexto de pandemia, se mantuvieron diferentes medios de comunicación para seguir con las actividades curriculares por parte de los docentes.

Se presenta a continuación los resultados de correlación entre la dimensión motivación de la variable del clima con el desempeño docente:

Tabla 28

Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para la dimensión Motivación del clima institucional y el desempeño docente

Correlaciones				
		Desempeño		Dimensión Motivación del Clima
Rho de Spearman	Desempeño	Coeficiente de correlación	de 1,000	0,572**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	30	30
	Dimensión	Coeficiente de correlación	de 0,572**	1,000

Correlaciones			
		Desempeño	Dimensión Motivación del Clima
Motivación del Clima	correlación		
	Sig. (bilateral)	0,001	.
	N	30	30

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Coeficiente de correlación Rho Spearman.

En la siguiente tabla se muestran los niveles de correlación entre la dimensión Motivación con el desempeño docente. La correlación que se presenta es significativa, ya que los valores son de 0.001. Además, el coeficiente de correlación es positivo, ya que el rango que se muestra es de 0.572, lo que a su vez lo ubica en el rango de un coeficiente de correlación positiva considerable. Con ello, se demuestra la relación positiva que existe entre la dimensión motivación con el desempeño docente de la IE.

A continuación, se presentan los resultados que muestran el nivel de correlación entre la dimensión Confianza del clima institucional con el desempeño docente:

Tabla 29

Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para la dimensión Confianza del clima institucional y el desempeño docente

Correlaciones			
		Desempeño	Dimensión Confianza del Clima
Desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	0,572**
	Sig. (bilateral)	.	0,001
	N	30	30
Rho de Spearman	Dimensión Confianza del Clima	Coeficiente de correlación	0,572**
		Sig. (bilateral)	0,001
		N	30

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Coeficiente de correlación Rho Spearman.

Los resultados que se presentan demuestran una correlación significativa ya que presenta valores de 0.001. Además, los resultados demuestran que el coeficiente de correlación es positivo, arrojando valores de 0.572, y de acuerdo con los rangos se trataría de una correlación positiva considerable, con una relación directa que nos permite entrever que cuando mejora la confianza entre los trabajadores de una organización, mejora su desempeño. En la IE San Fernando, a nivel

de equipo directivo, se han delegado responsabilidades a todo el personal de la institución, reconociendo sus capacidades y habilidades.

Por ultima se presentan los resultados obtenidos entre la dimensión participación del clima institucional con el desempeño docente:

Tabla 30

Resultados de la aplicación del coeficiente de correlación Spearman para la dimensión Participación del clima institucional y el desempeño docente

		Correlaciones		
			Desempeño	Dimensión Participación del Clima
Rho de Spearman	Desempeño	Coeficiente de correlación	1,000	0,610**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	30	30
	Dimensión Participación del Clima	Coeficiente de correlación	0,610**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	30	30

***. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

Nota. Coeficiente de correlación Rho Spearman.

En cuanto al nivel de correlación entre la dimensión participación del clima institucional con el desempeño, se evidencia una alta significatividad ya que arroja valores de 0.000. El coeficiente de correlación es positivo, con valores de 0.610, que de acuerdo con los rangos presentaría una correlación positiva considerable, lo que demuestra la relación directa entre la participación y el desempeño docente.

En síntesis, la significatividad entre las dimensiones de la variable clima con el desempeño docente es alta, lo que conlleva a comprobar la hipótesis que la investigación planteo inicialmente, que indica que existe una relación significativa entre el clima institucional en las dimensiones de comunicación, participación, confianza y motivación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa San Fernando de Chalaco. Esto lleva a reconocer que, ante un mejor clima institucional, tendremos a un personal altamente involucrado con la escuela, brindado un desempeño que se alinee con los objetivos que se persiguen.

4.4 Discusión de resultados

4.4.1 Discusión de los resultados de las dimensiones de la variable clima institucional

De acuerdo con la interpretación de los resultados obtenidos se puede precisar que existe una relación significativa entre las variables de clima y desempeño docente; esto significa que el componente clima será determinante para tener un buen o mal desempeño en el trabajo de los

docentes Sanfernandinos. Lo descrito coincide con lo expuesto por Martín (2000), quien indica que el clima incide en los resultados de la institución, los cuales se hacen evidentes a través de la satisfacción de los docentes y de su desarrollo profesional y personal.

En términos generales la IE San Fernando presenta un clima institucional favorable, lo que se refleja en los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones del clima en relación con el desempeño docente, reconociendo además algunos aspectos que serían necesarios fortalecer en la institución para la mejora de la práctica profesional de los docentes.

En primer lugar, analizando la dimensión comunicación en la IE San Fernando, esta se encuentra fortalecida en el traslado de la información entre todos sus miembros. Sobre esto, consideramos importante la afirmación de Teixidó (1999), ya que los docentes realizan múltiples actividades comunicacionales, y en ello la tecnología ha permitido el envío de mensajes de forma rápida.

Inferimos que esto pudo deberse a que en el contexto de educación remota la institución ha venido implementando diversos mecanismos de comunicación entre docentes, equipo directivo, estudiantes y padres de familia. Medios de comunicación como WhatsApp, correo, teleconferencias, llamadas telefónicas, mensajes de texto, colegiados, así como reuniones periódicas sincrónicas permitieron poder mantener una comunicación efectiva en el contexto de pandemia.

Así mismo, hay aspectos de la comunicación que deben ser fortalecidos por la institución; pues, de acuerdo con los resultados, la comunicación entre colegas no se está dando de manera fluida, así como nivel de aceptación de las propuestas e ideas, las cuales requieren ser tomadas en cuenta para poder tomar decisiones de mejora. La comunicación entre colegas refiere a una comunicación horizontal, sobre esto Teixidó (1999), afirma que es de gran importancia ya que fomenta el compañerismo entre docentes, el trabajo colaborativo, las coordinaciones y el proceso de toma de decisiones, por ello los directivos deben promover esta forma de comunicación para afianzar sobre todo la adaptación de los nuevos docentes a la institución.

De acuerdo con las experiencias vividas en la IE, si bien los directivos, se han preocupado por implementar diversos mecanismos que permitan la comunicación efectiva entre los miembros de la IE, el hecho de recibir cada año a docentes que vienen por contrato laboral de 1 año, muchas veces dificulta que se puedan integrar o involucrarse con la institución, ya que, culminado el contrato, estos docentes deberán buscar un nuevo lugar de trabajo. Esta es una de las principales dificultades que tiene la IE San Fernando, al tener en su mayoría una plana laboral que es contratada. Este bajo nivel de comunicación se acrecentó más aun a raíz de la pandemia, pues el contexto de emergencia no permitió que se afiancen relaciones de amistad entre docentes y con el equipo directivo.

En segundo lugar, los resultados de la dimensión motivación en los docentes, demuestran que el personal se encuentra altamente motivado de laborar en la institución. Aspectos como el grado de autonomía de los docentes al tomar decisiones sobre su práctica pedagógica, el buen clima que caracteriza a la institución, las constantes actualizaciones en cuanto a contenidos pedagógicos contribuyen a mantener altos niveles de motivación en los maestros. Al igual que Robbins (2011) se debe considerar que promover esta dimensión es un asunto para tomar en cuenta por los directivos de la institución, por ello se requiere tener pleno conocimiento de lo que es motivación, reconociendo que las personas actúan y son movidas por diferentes intereses.

En cuanto a la actualización constante, hay que precisar que San Fernando es una IE de Jornada escolar completa, lo que la convierte en un punto focalizado por UGEL y otras instituciones del Ministerio que constantemente brindan capacitación y acompañamiento a la plana docente.

Sin embargo, a partir de los resultados es importante identificar qué aspectos como la satisfacción y el reconocimiento laboral deben ser fortalecidos en la IE, ya que al igual que Chiavenato (2007) se evidencia que la satisfacción de las necesidades personales y profesionales de los docentes serán determinantes para mantener un alto nivel de motivación y por ende un buen clima laboral. Los directivos deben tener en cuenta que aspectos como la estabilidad laboral, el reconocimiento, asensos, la delegación de responsabilidades, son acciones que deben ser tomadas en cuenta para mantener la satisfacción de los docentes en el trabajo que realizan (López, 2017).

Podría ser que esta situación se deba a que en la Institución Educativa no se cuenta con un departamento de clima encargado de ejecutar acciones como el otorgar bonos, diplomas de reconocimiento, prestamos, promover actividades de integración, que muchas veces resultan necesarios para mantener motivado al personal docente.

En tercer lugar, a partir del análisis de los resultados de la dimensión confianza, indican que esta se encuentra más afianzada en los docentes Sanfernandinos a nivel personal, reconociendo sus propias habilidades, y talentos, pues las preguntas referidas a la creatividad, innovación y altas expectativas del personal docente obtuvieron altos porcentajes. Robbins (2010) afirma que la confianza se encuentra conformada por varias dimensiones, siendo una de ellas la competencia, referida al conocimiento y habilidades que posee el personal, lo que demuestra que los docentes confían en sus capacidades y competencias. Esto ha permitido que puedan participar en los diferentes concursos que promueve el MINEDU, dejando en alto el nombre de la IE.

Según los resultados, lo que se requiere fortalecer es el grado de confianza a nivel de institución, lo que implica la confianza delegada a los propios directivos y a las relaciones de amistad que se pueden generar entre colegas. Ambos aspectos, presentan resultados que reflejan

un porcentaje considerable de docentes que perciben como regular o mala el grado de confianza en la institución educativa, y a su vez entre colegas.

En la misma línea que Martin (2000) se reconoce que la confianza debe ser una dimensión indispensable para fortalecer las relaciones interpersonales entre los docentes y directivos de la IE San Fernando, ya que ello permitirá generar un trato justo, confianza en el cumplimiento de las responsabilidades, colaboración y ayuda mutua entre sus miembros. Así mismo, a pesar de que existen espacios de confraternidad, muchas veces la alta rotación de docentes que se da cada año impide que se pueda fortalecer esta dimensión, por lo que se requiere que a nivel de directivos se puedan generar estrategias para que los trabajadores logren confiar en la escuela a la que pertenecen.

En cuarto lugar, nos enfocamos en la dimensión participación, los resultados reflejan que a nivel de equipo directivo se vienen fomentando diversos espacios que permiten el dialogo reflexivo entre docentes, el trabajo en equipo y el compartir experiencias. Se coincide con Martin (2000) al reconocer como necesario que los directivos deben establecer diferentes espacios que logren la participación de los docentes, pero dichos espacios deben estar caracterizados por la comunicación horizontal, apertura, tolerancia y escucha efectiva para lograr un real involucramiento de los docentes.

En este sentido, en la IE San Fernando los directivos se enfocan en brindar sugerencias, capacitaciones y talleres de como participar en equipo; en cambio, no se pone especial atención a las habilidades blandas que se requieren en el personal para trabajar de manera colaborativa.

Respecto al trabajo colaborativo, los resultados, indican que este aspecto debe ser reforzado en la IE; ya que los docentes no tienen la predisposición para trabajar en equipo, lo que conlleva a no tener la actitud positiva de involucrarse profesionalmente con otras personas, intercambiar ideas, identificarse con las metas que se persiguen, o participar en actividades curriculares y extracurriculares. Al igual que Silva y Reygadas (2013), se considera fundamental que los docentes desarrollen ciertas habilidades sociales y blandas que les permitan participar de manera efectiva en los diferentes mecanismos o espacios de participación que promueven los directivos en la IE.

4.4.2 *Discusión de los resultados de las dimensiones de la variable desempeño docente*

Respecto a las dimensiones de la variable de Desempeño docente, se realiza un análisis de cada una de ellas, reconociendo que estas se encuentran influenciadas por el clima que caracteriza a la IE.

En primer lugar, según los resultados de la dimensión Preparación para el aprendizaje de los estudiantes, esta se encuentra afianzada en la actualización y capacitación permanente de los docentes Sanfernandinos, lo que se evidencia en el trabajo de planificación curricular y en los procesos de adecuación y adaptación de los aprendizajes en función al contexto, intereses y

necesidades de los estudiantes. Al respecto, Saldaña y Pérez (2018) indican que la planificación curricular deberá ser el elemento que guíe todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello se requiere que el docente maneje contenidos pedagógicos actualizados que respondan a la realidad de los estudiantes.

No obstante, es necesario reconocer que, según los resultados, uno de los puntos a mejorar en la IE, es que estos procesos de planificación se desarrollen de manera colaborativa y reflexiva. Sobre esto Krichesky y Murillo (2011) reconocen que es fundamental el trabajo colaborativo entre docentes, desterrando toda práctica individualizada. El trabajar de manera colegiada impacta en la mejora de la práctica pedagógica de los docentes Sanfernandinos; será necesario entonces que el equipo directivo genere espacios de reuniones colegiadas donde además de analizar la problemática de la IE, se logre la planificación coordinada y articulada entre docentes. Esto será también beneficioso para los procesos de planificación articulada entre áreas curriculares que actualmente se genera a través de las experiencias de aprendizaje.

Así también los actuales enfoques de evaluación es otro punto que merece ser reforzado en la IE. Los resultados demuestran que existe un grupo considerable de docentes que tienen dificultades en la planificación y aplicación de una evaluación formativa, la cual supone atender el proceso diferenciado que sigue cada estudiante en su propio aprendizaje. La Agencia de Calidad de Educación (2017) considera fundamental la mediación del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que de esta manera se pueden reconocer a partir de evidencias y de una retroalimentación, el logro de aprendizajes y la toma de decisiones atendiendo a las necesidades de los estudiantes. Esto supone desterrar metodologías tradicionales, que según resultados aún persisten en algunos docentes de la IE.

En segundo lugar, respecto a los resultados de la dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, se destaca el buen clima de aula que generan los docentes de la IE San Fernando, caracterizado por el reconocimiento de la diversidad, siendo vista como una oportunidad para el aprendizaje, así también la promoción de relaciones de respeto, cooperación y atención a las necesidades de sus estudiantes. Esto supone además atender la dimensión socioemocional de los estudiantes, reconociendo la importancia de formar de manera integral. MINEDU, (2019) considera importante que las relaciones entre docente y estudiantes deben darse en un ambiente de clima y empatía, reconociendo y valorando la diversidad cultural que presenta el aula. Los docentes Sanfernandinos reconocen a la diversidad como una oportunidad para contextualizar el aprendizaje y aprender desde la realidad del estudiante, esto permite que puedan expresar lo que piensan y sienten sin temor o rechazo.

Así mismo, según los resultados se destaca la aplicación por parte de los docentes de la IE, de estrategias y actividades que promueven el pensamiento crítico y la creatividad, esto a su vez se ve reforzado por el uso de tecnología en las sesiones de aprendizaje. Al respecto Parra (2014)

reconoce como fundamental la actualización constante por parte de los docentes, conocimiento que les permitan enfrentar nuevos escenarios educativos y con ello mejorar la práctica profesional ante cualquier entorno que se presente.

La experiencia vivida de educación remota a raíz de la COVID19 demostró que los docentes aplicaran nuevas formas de enseñar, resaltando el uso de la tecnología, un conocimiento que debe seguir siendo fortalecido en los docentes de la IE.

A partir de los resultados, se reconocen también aquellos ítems que necesitan ser consolidados en la IE. Uno de ellos sería el manejo de estrategias para atender a estudiantes con necesidades educativas especiales, resultados que demuestran la escasa preparación de los docentes Sanfernandinos para educar desde un enfoque inclusivo. MINEDU (2005) en su documento denominado Guía para orientar la intervención de los servicios de apoyo y asesoramiento para la atención de las Necesidades Educativas Especiales, reconoce que desde un enfoque inclusivo los docentes deben aplicar una serie de estrategias que respondan a la diversidad que presenta el aula. No obstante, la poca preparación de los maestros ante este tipo de situaciones retadoras lleva a no asegurar un aprendizaje de calidad.

Otro de los ítems que debe ser reforzado en el colegio tiene que ver con el diseño de una evaluación sistemática, formativa y permanente en relación con los aprendizajes previstos. MINEDU (2014) indica que, siguiendo el actual enfoque de competencias, la evaluación debe permitir la toma de decisiones que logren retroalimentar no solo a los estudiantes, sino también la práctica pedagógica de los docentes, por ello resulta necesario que los docentes de la IE destierren antiguas prácticas de evaluar, fortaleciendo su práctica profesional en los nuevos enfoques que sigue la evaluación actualmente.

En tercer lugar, respecto a la dimensión Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, los resultados demuestran que la organización del trabajo pedagógico es un aspecto favorable que conlleva a tener un clima democrático en la escuela. En este sentido, Krichesky (2006) reconoce el impacto que genera el tejer relaciones democráticas en las escuelas y con la comunidad en lograr una propuesta educativa democrática.

Así también de acuerdo con los resultados se reconoce dentro de esta dimensión, el que los docentes han logrado integrar los saberes ancestrales en las enseñanzas, esto fortalece el aprendizaje desde la diversidad y el reconocimiento de una escuela abierta a la comunidad. En entornos rurales esto cobra un real protagonismo, ya que los saberes y costumbres de las familias son vistas como una oportunidad para vincular los nuevos conocimientos con aquello que la experiencia les proporciona. Ospina y Manrique (2015) reconocen que es fundamental que las escuelas lideren propuestas educativas de participación de la escuela en la comunidad, liderando proyectos que permiten a los estudiantes tomar decisiones para solucionar los problemas de las comunidades o satisfacer necesidades.

La IE San Fernando, ha liderado proyectos de gran impacto en la comunidad, y desde la gestión de los directivos, se reconoce la necesidad de contar con aliados estratégicos para la buena marcha de la escuela, iniciativas que deben permanecer.

Sin embargo, los resultados en esta dimensión también demuestran que existen ítems que merecen ser reforzados, uno de ellos refiere a la escasa participación de los docentes en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional. El involucramiento de los docentes requiere del liderazgo de los directivos, por ello Ramos (2019) indica que involucrar a los docentes permite que se puedan tomar decisiones y proponer acciones que vayan acorde a los objetivos que se traza la IE, así como realizar un trabajo más organizado del involucramiento de la escuela con la comunidad, esto último se hace evidente en la preparación del PEI.

Lo vivenciado en la IE, demuestra que la preparación de los instrumentos de gestión solo concierne al equipo directivo, no existiendo mecanismos o espacios que permitan recoger las ideas de los docentes y su involucramiento en la elaboración de estos documentos.

Así también a partir de los resultados, otro ítem que reclama ser consolidado en la IE, se refiere a la elaboración de proyectos de investigación e innovación pedagógica que va a permitir la calidad del servicio educativo. La participación del docente en proyectos de innovación permite su involucramiento con la comunidad en la que se ubica la escuela, Blanco (2007) además reconoce que promover la innovación en las escuelas genera un cambio en las formas de concebir la educación por los docentes.

La realidad en la IE San Fernando, a partir de estos resultados es que los docentes tienen temor al cambio o a innovar en sus prácticas educativas. Si bien la institución ha sobresalido en innovaciones, éstas solo han sido ejecutadas por un grupo reducido de docentes, que con la falta de involucramiento de la mayoría ha llevado a que dichas prácticas innovadoras no se sistematicen y terminen olvidadas.

En cuarto lugar, de acuerdo con los resultados de la dimensión Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente, se reconoce como fortaleza en los docentes de la IE, el actuar de acuerdo con los principios de la ética profesional docente. Esto supone el reconocimiento del respeto a la persona humana, lo que conlleva a que las actuaciones de los docentes apuntan a un servicio de transcendencia, el actuar siempre buscando el bien común por encima del particular. Rojas (2011) reconoce la importancia de tener cimentada la ética profesional en el ejercicio docente, ya que orienta las habilidades y capacidades de estos a la formación y perfeccionamiento de los demás.

El actuar ético, conlleva a su vez a sustentar el actuar docente en el respeto a los derechos humanos de las personas. Precisamente los resultados demuestran que este es otro punto afianzado en los docentes Sanfernandinos, quienes reconocen que las decisiones tomadas deben ser pensadas en el reconocimiento y valoración de los derechos de los estudiantes. El enfoque de

derechos trabajado de manera transversal orienta las actuaciones de los docentes, creando un ambiente democrático y de respeto. Rodina (2015) reconoce a la educación como instrumento que permite orientar las actuaciones de los docentes al servicio de la equidad y la inclusión.

Así mismo, dentro de esta dimensión, teniendo en cuenta los resultados, se prioriza el afianzar en los docentes el poder reflexionar sobre la práctica pedagógica a través de comunidades profesionales de aprendizaje. La reflexión docente conlleva a tomar decisiones consensuadas sobre la buena marcha del ejercicio profesional. MINEDU (2014) reconoce que el reflexionar docente a través de espacios colegiados, y de manera colaborativa es una de las competencias que debe manejar el docente en su desempeño profesional.

Otro aspecto preocupante en los resultados obtenidos en esta dimensión tiene que ver con el limitado involucramiento de los docentes en las políticas educativas a nivel local, regional y nacional. Es una realidad que la participación de los docentes es limitada, debido en su gran mayoría a que este tipo de políticas suelen ser delegadas a funcionarios burocráticos, que suelen imponer sus ideas y decisiones. Precisamente Obando (2008) reconoce que, si bien la Ley General de educación 28044 fomenta la participación de los docentes en este tipo de políticas, en la experiencia demuestra que es limitada, debido a que su elaboración demanda de burocracia y jerarquía dentro del sector educativo.

4.4.3 Discusión de resultados de la relación entre las dimensiones de la variable clima institucional y la variable desempeño docente

A partir del análisis efectuado, se procede a establecer la relación que existe entre las dimensiones del clima institucional y los aspectos del desempeño docente.

Respecto a la dimensión comunicación, los resultados indican que se caracteriza por el traslado fluido de la información, esto ha permitido que aspectos como la organización del trabajo pedagógico se desarrolle de manera eficiente dentro de la IE. Sin embargo, la comunicación entre colegas de la institución no se encuentra tan afianzada, ello ha conllevado a que, dentro del desempeño, procesos como la planificación colegiada entre docentes, y la reflexión crítica se vean afectados, por la escasa predisposición de los docentes a compartir ideas trabajando en equipo.

La dimensión motivación presente en los docentes de la IE, ha permitido que el clima sea positivo, lo que genera a su vez que se tejan buenas relaciones interpersonales, esto incide directamente en el buen clima de aula de la institución, donde los docentes generan condiciones de respecto a diversidad y se reconoce a la persona como sujeto de derechos. Asimismo, los docentes Sanfernandinos se encuentran altamente motivados de laborar en la institución por las constantes capacitaciones y actualizaciones pedagógicas que reciben; este fortalecimiento profesional permite que aspectos del desempeño docente como la preparación que deben tener para el aprendizaje, les permitan realizar una planificación que responda a la realidad y exigencias de la sociedad actual.

Por otro lado, esta dimensión también demuestra la escasa satisfacción y reconocimiento laboral que tienen los docentes en la IE, algo que repercute directamente con su limitado involucramiento en los documentos de gestión, así como en políticas educativas públicas. La gestión de los directivos no reconoce el gran aporte del docente en la elaboración de estos documentos. Lo descrito termina limitando otro aspecto del desempeño docente: la poca participación de los maestros en proyectos de innovación o iniciativas pedagógicas. Los docentes que perciben que su trabajo no es reconocido, difícilmente tendrán la iniciativa de innovar o apostar por nuevas tendencias en pedagogía.

En cuanto a la dimensión confianza, las altas expectativas y reconocimiento de las competencias y habilidades que tienen los docentes, ha permitido que apuesten por continuar con su perfeccionamiento profesional, de modo que, a nivel de desempeño docente, les permite tener una preparación pedagógica que los lleva a poder aplicar nuevas formas de enseñanza-aprendizaje. No obstante, la débil confianza a nivel de institución, reflejada en las interrelaciones entre docentes y con el equipo directivo, determina que no se logra dar de forma efectiva y eficiente el trabajo colegiado, colaborativo y reflexivo entre docentes. Así también la falta de confianza de los directivos hacia el propio desempeño de los docentes en temas de gestión limita el involucramiento de estos en la elaboración de instrumentos institucionales.

La dimensión participación relacionada con el desempeño docente, implica tener en cuenta la vinculación de la escuela con la comunidad, y los espacios que se establecen dentro de ella para promover el trabajo colaborativo entre docentes. Si bien esta dimensión refleja que en la IE se han establecido diversos mecanismos de participación que permiten a nivel de desempeño la organización del trabajo pedagógico, tales como colegiados, reuniones periódicas; la interdependencia que se necesita generar en los docentes cuando se trabaja en equipo no se ha logrado. Ello impacta notablemente en la práctica profesional del docente Sanfernandino, limitando el poder compartir experiencias, nuevos aprendizajes, reflexión de la propia práctica y el trabajo articulado que hoy se requiere dentro de los procesos de planificación curricular.



Conclusiones

Primera. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que existe una relación altamente significativa entre las variables de clima institucional y desempeño docente, por ende, el nivel de incidencia es directamente proporcional. En la IE San Fernando a pesar de no contar con un departamento o comisión de clima institucional, las dimensiones que involucran al clima se encuentran en su mayoría fortalecidas lo que impacta en el desempeño profesional de sus docentes.

Segunda. La comunicación es una de las dimensiones más trascendentales para el fortalecimiento del clima institucional y el desempeño docente, no solo porque permite el traslado de la información y su comprensión, sino que además logra el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Cuando esta comunicación es horizontal se logra fomentar respeto y apertura entre los directivos y los trabajadores. Precisamente a partir de los resultados, es que aspectos como el traslado de la información permiten mantener organizado el trabajo pedagógico de manera eficiente, estableciendo diversos mecanismos de comunicación; sin embargo, el nivel de comunicación entre colegas es algo que se necesita fortalecer, ya que termina incidiendo en el real involucramiento de los docentes a través del trabajo colaborativo.

Tercera. Se afirma que los docentes de la IE San Fernando se sienten motivados de laborar en esta institución, lo que implica brindar un buen desempeño en beneficio de la institución, logrando un crecimiento profesional, que se evidencia en la constante capacitación y actualización pedagógica que impacta en generar aprendizajes de calidad. Sin embargo, se presentan como puntos débiles el grado de satisfacción y reconocimiento laboral en la institución, aspectos que si no son afianzados desencadena una actitud negativa del trabajo que realiza el docente, así como su escaso involucramiento en el camino de la innovación que tanto requiere la educación actualmente, así como en las políticas de gestión.

Cuarta. Con respecto a la dimensión confianza, los resultados demuestran que esta se encuentra fortalecida a nivel personal, reconociendo los talentos, capacidades y habilidades que tiene cada docente, permitiéndoles tener iniciativas para seguir capacitándose, así como ideas que les permitan participar de los diferentes concursos que promueve el Minedu, algo que empodera y fortalece su práctica profesional. Sin embargo, a nivel de institución se requiere mejorar las relaciones de amistad y camaradería entre colegas y hacia el equipo directivo, situación que a nivel de desempeño repercute en la interdependencia que se tiene que generar en los docentes al realizar trabajos colegiados y reuniones.

Quinta. En cuanto a la participación, los resultados demuestran que el equipo directivo de la IE San Fernando propicia diversos espacios que permite a los docentes trabajar de manera colaborativa. Los colegiados, reuniones pedagógicas, GIAS de aprendizaje, talleres, propician el intercambio de experiencias, la reflexión de la práctica profesional y la toma de decisiones de

manera conjunta. Lo que se requiere fortalecer en los docentes en la predisposición para trabajar en equipo de manera efectiva, lo que implica el buen manejo de habilidades blandas; así como el nivel de participación en las diferentes actividades que promueve la escuela, lo que requiere afianzar la identidad del docente con la escuela.

Sexta. Por último, lo planteado en la hipótesis nos permite afirmar que si existe una relación significativa entre el clima laboral en sus dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación con el desempeño docente. Esto conlleva a tener en cuenta que el fortalecimiento de cada una de las dimensiones del clima en la institución impacta a su vez en generar altos niveles de desempeño profesional en el personal docente, que como se ha evidenciado repercute en cada uno de los aspectos que han sido analizados en la presente investigación.



Recomendaciones

Primera. Respecto a la comunicación, es necesario que desde la gestión del equipo directivo se puedan establecer espacios que permitan mejorar la comunicación entre colegas. Así como estrategias que logren expresar ideas, puntos de vista, iniciativas, sin temor a ser criticados o no escuchados.

Segunda. Para el logro de la satisfacción y reconocimiento laboral en la IE, es necesario establecer a nivel de Institución una comisión de clima laboral, encargada de poder identificar la trayectoria, iniciativas y buen desempeño de los docentes para ser reconocidos y valorados por la institución, esto a su vez podrá permitir que el trabajador se sienta satisfecho de la labor que realiza.

Tercera. Respecto a la dimensión confianza se requiere desarrollar actividades de integración que refuercen los lazos amicales entre docentes y con el equipo directivo, ya que si no se afianzan los niveles de confianza en la institución repercute en la comunicación fluida que se requiere dentro de la escuela, y sobre todo en el involucramiento de los docentes en las actividades pedagógicas y de gestión. Se requiere, además, que el equipo directivo pueda reconocer el potencial docente, para poder asignarles cargos y retos, ya que visibiliza la confianza que delegan en ellos.

Cuarta. Para el fortalecimiento de la dimensión participación, se requiere brindar talleres, capacitaciones en habilidades blandas para todo el personal que labora en la institución, lo que permitirá mejorar la predisposición de los docentes para que puedan trabajar en equipo de manera efectiva, con apertura, tolerancia, empatía y generando sinergia positiva hacia el logro de metas.

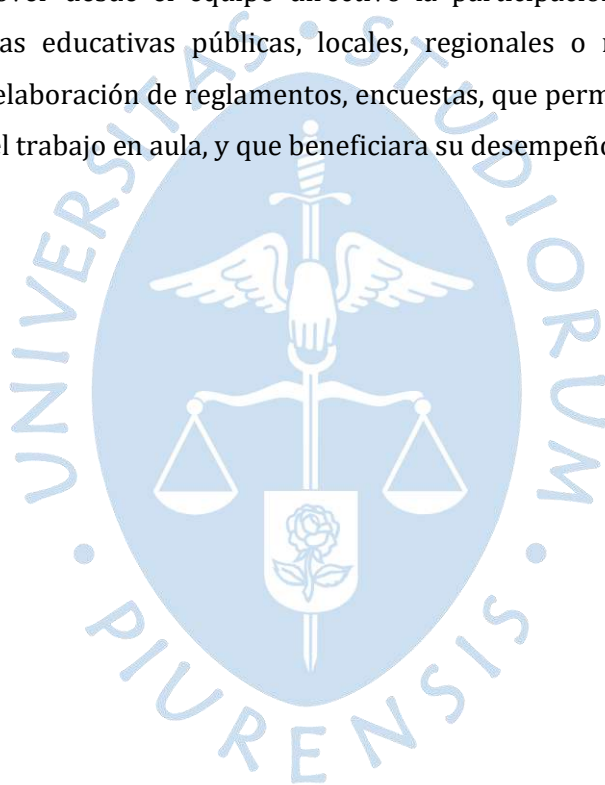
Quinta. En cuanto a la dimensión Preparación para el aprendizaje del desempeño docente, se requiere que el equipo directivo fomente dentro de los espacios colegiados o reuniones periódicas, dinámicas y actividades que permitan mayor compenetración de los docentes, fomentando la planificación articulada y reflexiva. Por otro lado, es importante establecer todo un programa de capacitación en temas de evaluación formativa, instrumentos y retroalimentación, para que de esta manera se pueda dejar de lado practicas antiguas de evaluación.

Sexta. En la dimensión Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, es recomendable brindar a todo el personal docente, capacitación y actualización constante sobre el actuar pedagógico en estudiantes con necesidades educativas especiales, atendiendo a la diversidad que se presenta en la escuela y logrando con ello promover una educación inclusiva y equitativa. Así mismo dentro de la enseñanza también se tiene en cuenta fortalecer los aspectos de retroalimentación efectiva y mediación que deben asumir los docentes actualmente.

Séptima. En la dimensión Gestión de la escuela articulada a la comunidad, se precisa establecer mecanismos que permitan el involucramiento de los docentes en los documentos de

gestión como el PEI, PCI, PAT, esto supone además confiar en el potencial docente y valorar su aporte en la elaboración de este tipo de documentos. Se recomienda además promover la participación de los docentes en proyectos de innovación, para ello se podría motivar el registro de los docentes como integrantes de redes de intercambio de experiencias o de innovación, con la de FONDEP, las cuales ofrecen cursos gratuitos de innovación, así como asesoría en la elaboración de proyectos.

Octava. En la dimensión desarrollo de la profesional e identidad docente, se recomienda conformar espacios de colegiado cuya finalidad sea poder reflexionar sobre la práctica profesional, ello implica brindar un ambiente de confianza, que permite compartir ideas, experiencias, emociones, para tomar decisiones de mejora de manera consensuada. Así también, es fundamental promover desde el equipo directivo la participación de los docentes en la elaboración de políticas educativas públicas, locales, regionales o nacionales, a través del involucramiento en la elaboración de reglamentos, encuestas, que permitan la real participación del docente más allá del trabajo en aula, y que beneficiara su desempeño profesional.



Lista de referencias

- Albañil-Ordinola, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Piurua. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?se
- Angulo, L. (2011). *El proceso de diversificación curricular y la interculturalidad a nivel de aula en los programas de E.I.B. – Puno*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. UNAP. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/666>
- Anijovich, R., y Capelletti, G. La planificación de la enseñanza en la formación de profesores en Ciencias Jurídicas. *Academia. Revista sobre enseñanza del derecho*, 15(30), 87-128. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6553940>
- Asensio, I., y Fernández, M. J. (1991). El clima de las instituciones de educación superior. *Revista complutense de educación*, 2 (3), 502-518.
- Ayala, M. (2015). *El liderazgo autocrático y el clima laboral. ¿Cómo un estilo de liderazgo autocrático incide en el clima laboral de las organizaciones en el sector financiero del área de operaciones en Colombia?* Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13700/ENSAYO-%20El%20liderazgo%20autocr%20y%20el%20clima%20laboral%20-%20MILENA%20AYALA%20CALDERON-SEMINARIO%20DE%20GRADO.pdf;jsessionid=A62C33453E2CE0F9BE46AE7F929ED43B?sequence=2>
- Becerra, S. (2006). ¿Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de innovación? *Estudios pedagógicos*. 32 (2), 47-71.
- Blanco, G. (2007). La innovación en la práctica docente: del ser al hacer. *Graffylia*. 80-89. http://cmas.siu.buap.mx/portal_pprd/work/sites/filosofia/resources/PDFContent/796/010.pdf
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.
- Buitrón, S., y Navarrete, P. (2008). El docente en el desarrollo de la inteligencia emocional: reflexiones y estrategias. *Docencia Universitaria*, 4 (1), 1-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4775388>
- Chávez, R. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de salud. *Revista en Ciencias Económicas Abriendo Camino al Conocimiento*. 8 (16). pp. 1-14. <https://www.lamjol.info/index.php/REICE/article/view/10659>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 8tava edición. McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición.* McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición.* McGraw-Hill Interamericana.
- Conejeros, M., Rojas, J., y Segure, T. (2010). Confianza: un valor ausente y necesario en la educación chilena. *Perfiles educativos*, 32(129), 30-46.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13214995003>
- Droppelmann, G. (2018). Pruebas de normalidad. *Revista Actualizaciones Clínica MEDS. 2* (1), 39-43. <https://www.meds.cl/wp-content/uploads/Art-5.-Guillermo-Droppelmann.pdf>
- Escobar, J., y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en medición*. (6). 27-36.
https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion
- Flores, C., y Flores, K. (2021). Pruebas para comprobar la normalidad de datos en procesos productivos: Anderson-Darling, Ryan-Joiner, Shapiro-Wilk, Kolmogórov-Smirnov. *Societas*. 23(2), 83-97.
<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3412237018/3412237018.pdf>
- Garbanzo, M., y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34 (1), 15-29. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44013961001>
- García, I., e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato.* Universidad de Guanajuato.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- González, H., y González, L. (2010). Clima organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología. La Plata. <https://www.academica.org/000-027/323>
- Kai, Z., y Ying, H. (2013). Investigación sobre el liderazgo paternalista en las empresas chinas, y su relación con el compromiso organizacional (OC) y con el comportamiento organizacional ciudadano (OCB). *Orientando*. 1-32.
<https://www.uv.mx/chinaveracruz/files/2013/02/2-investigacion-sobre-el-liderazgo-paternalista-en-las-empresas-chinas.pdf>
- Krichesky, M. (2006). Escuela y comunidad: desafíos para la inclusión educativa. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.
<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005385.pdf>
- Krichesky, G., y Murillo, J. (2011). Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de escuela. *Revista Iberoamericana sobre Calidad,*

- Eficacia y cambio en educación.* 9 (1). 65-83.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55118790005.pdf>
- Landín, M., y Sánchez, T. (2016). El trabajo colegiado: un espacio para narrar las experiencias desde la práctica docente. *Entreciencias: diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4 (11). 343-359. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4576/457647810002/457647810002.pdf>
- Lingán, J. (2015). Clima institucional y desempeño docente en las instituciones de la Red Educativa "Amautas competitivos" de la provincia de San Miguel. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. UNC.
<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/1589/TESIS%20CLIMA%20INSTITUCIONAL%20Y%20DESEMPE%20DOCENTE%20EN%20LAS%20INSTITUCIONES%20DE%20LA%20RED%20EDUCATIVA%20e%2080%9cAMAUTAS%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lockward, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, 36 (3), 464-502.
- López-Delgado, J. (2017). *Relación entre el clima institucional y el desempeño docente de los instructores militares de la Escuela Militar de Chorrillos*. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Piura. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2892>
- López-Jurado, M., y Gratacós, G. (2013). Elegir enseñar: propuesta del modelo antropológico de la motivación de Pérez López aplicada al ámbito de la educación. *Estudios sobre educación*, 24, 124-147. [file:///C:/Users/Cist/Downloads/2027-Texto%20Anonimizado-7913-1-10-20150526%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Cist/Downloads/2027-Texto%20Anonimizado-7913-1-10-20150526%20(1).pdf)
- López-Vargas, B., y Basto-Torrado, S. (2010). Desde las teorías implícitas a la docencia como practica reflexiva. *Educ.* 13(2), 275-291.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297966>
- Marrau, C. (2004). El síndrome de Burnout y sus posibles consecuencias en el trabajador docente. *Fundamentos en humanidades.* 5 (10). 53-68.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2004369>
- Martín, M. (1996). Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria. *Investigaciones*, 33-47.
<https://redined.mecd.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/94429/00820123015487.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martín, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación* 27, 103-117.
<file:///C:/Users/Cist/Downloads/20736-Texto%20del%20art%20C3%ADculo-20660-1-10-20060309.pdf>
- Mejía, H. (2006). Ciudadanía y Educación. *Xihmai*, 1 (1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4953724>

- Ministerio de Educación. (2005). Guía para orientar la intervención de los Servicios de Apoyo y Asesoramiento para la Atención de las Necesidades Educativas Especiales (SAANEE). <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/05-bibliografia-para-ebe/7-guia-para-orientar-la-intervencion-de-los-saanee.pdf>
- Ministerio de Educación (2014). Marco del buen Desempeño Docente. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>
- Ministerio de Educación (2016). Currículo Nacional de la Educación Básica. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- Ministerio de Educación (2019). Manual de acompañamiento pedagógico a docente de I.E.E. multigrado. Dirección de Servicios educativos en el ámbito rural DISER-MINEDU. <http://www.grade.org.pe/crear/archivos/Peru.-MINEDU.-DISER.-Manual-de-acompa%C3%B1amiento-profes-multigrado-20193-1.pdf>
- Ministerio de Educación (2019). Planificación, mediación y evaluación de los aprendizajes en el nivel Secundaria.
- Montes, A., Ochoa, J., Juárez, B., Vázquez, M., y Díaz, C. (2021). Aplicación del coeficiente de correlación de Spearman en un estudio de fisioterapia. *CAPE. Cuerpo Académico de Probabilidad y Estadística*. 1-4. <https://www.fcfm.buap.mx/SIEP/2021/Extensos%20Carteles/Extenso%20Juliana.pdf>
- Obando, G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica. *Educación*. 27(32). pp. 87-108. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5056869.pdf>
- Ospina, M., y Manrique, D. (2015). El reto de la escuela: profundizar su relación con la comunidad escuela y comunidad. *Zona próxima*. 22. 236-249. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6416699>
- Parra, K. (2014). El docente y el uso de la mediación en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Revista de investigación*. 83(38). 155-180. <http://www.scielo.org.ve/pdf/ri/v38n83/art09.pdf>
- Pérez López, J. A. (1996). *Introducción a la dirección de empresas. La empresa: Organización humana*. 2da. Ed. UDEP.
- Institución Educativa San Fernando (2021). *Proyecto Educativo Institucional*. No publicado.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*. 12 (2). 248-252. Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach (redalyc.org)
- Ramos, F. (2019). Participación docente en la planeación de la gestión escolar de las instituciones educativas secundarias del ámbito de la UGEL Crucero. *Revoluciones. Estudios en ciencia Política, Humanidades y Sociales*. 1(1), 56-70. <https://www.revistarevoluciones.com/index.php/rr/article/download/7/6>

- Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Caracas. Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración. Décima Edición*. Pearson.
- Rodino, A. (2015). La educación con enfoque de derechos humanos como practica constructora de inclusión social. *Revista HDH*. 61 202-223. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r34228.pdf>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en valores*. 1 (15). 3-18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Rojas, C. (2011). Ética profesional docente: Un compromiso pedagógico humanístico. *Revista Humanidades*. 1. 1-22. <file:///C:/Users/Cist/Downloads/Dialnet-EticaProfesionalDocente-4920530.pdf>
- Saldaña, R., y Pérez, E. (2018). *Clima institucional y Desempeño en una Institución Educativa de Educación Básica Regular*. [Tesis de maestría, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. UPAGU. <http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/898>
- Serrano, R. (2019). *Percepciones de los docentes que influyen en el clima laboral de la Institución Educativa "Los Álamos" del distrito de Jesús María*. Lima. [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Pirhua. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4437>
- Silva, D., y Reygadas, L. (2013). Tecnología y trabajo colaborativo en la sociedad del conocimiento. *Alteridades*. 23 (45). 107-122. <https://www.redalyc.org/pdf/747/74728322008.pdf>
- Vázquez, R., y Guadarrama, J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de educar*. 3 (5). 105-131.
- Vera, N., y Suarez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*. 10 (1). 189-186. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>



Apéndices





Apéndice 1. Matriz de consistencia

Nombres y apellidos del tesista: Carmen Aymery Velasquez Seminario.

Título: El Clima institucional y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa San Fernando-Chalaco.

PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLES	HIPOTESIS	METODOLOGIA
¿Qué relación existe entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de la Institución Educativa San Fernando de Chalaco?	Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de la I.E. San Fernando de Chalaco.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar la relación que existe entre la dimensión comunicación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco. - Determinar la relación que existe entre la dimensión participación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco. - Determinar la relación que existe entre la dimensión motivación y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco. - Determinar la relación que existe entre la dimensión confianza y el desempeño docente en la Institución Educativa San Fernando de Chalaco. 	<p>CLIMA INSTITUCIONAL DIMENSIONES: Comunicación Participación Motivación Confianza</p> <p>DESEMPEÑO DOCENTE DIMENSIONES: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad. Profesionalidad e identidad docente.</p>	Existe una relación significativa entre el clima institucional en las dimensiones de comunicación, participación, confianza y motivación con el desempeño de los docentes de la Institución Educativa San Fernando de Chalaco, en cuanto a preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje, participación en la gestión de la escuela, y desarrollo de la profesionalidad e identidad docente.	<p>Paradigma: Positivista</p> <p>Metodología: Cuantitativa</p> <p>Diseño: Correlacional</p>

Apéndice 2. Cuestionario

Universidad de Piura-Facultad de Ciencias de la Educación

Maestría en Educación

Mención en Gestión Educativa

El clima institucional y su relación con el desempeño laboral de los docentes de la I.E San Fernando-Chalaco.

Nota importante: El desarrollo del presente cuestionario es voluntario. El anonimato de las personas que participen en la investigación queda totalmente garantizado por el equipo de investigación.

Información general sobre el/la encuestado/a:

- Años de servicio en la Institución Educativa:
a) Menos de 5 años b) Entre 6 y 10 años c) Entre 11 y 20 años d) Más de 20 años
- Cargo que desempeña en la Institución Educativa:
a) Directivo b) Docente c) Auxiliar de educación d) Personal de servicios

Cuestionario de Clima Institucional

En el siguiente cuestionario de presentan una serie de preguntas. Las variables y dimensiones que se han identificado inciden en la configuración del clima laboral en las instituciones educativas. Para ello se ha utilizado la siguiente escala de respuestas:

1. Muy bajo.	2. Bajo.	3. Regular.	4. Alto.	5. Muy alto.
--------------	----------	-------------	----------	--------------

Señale en forma visible con una X la opción que más se ajuste a lo que usted piensa sobre cada uno de los temas planteados en los enunciados; siempre en relación con su institución educativa. No deje de responder ninguna de las preguntas. Cualquier duda consulte con el encuestador:

I. Comunicación	Muy bajo	bajo	Regular	Alto	Muy alto
1. ¿Cómo le parece que se está produciendo el nivel de comunicación entre los miembros de su institución educativa?	1	2	3	4	5
2. ¿Cómo considera el traslado de la información en su institución educativa?	1	2	3	4	5
3. ¿Qué nivel de comunicación ascendente y horizontal considera que existe en su institución educativa?	1	2	3	4	5
4. ¿Cómo valora el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de la comunidad educativa?	1	2	3	4	5
5. ¿En qué grado le parece que se oculta información entre los miembros de la	1	2	3	4	5

comunidad educativa?					
6. ¿Cómo consideras la comunicación con sus colegas de la institución educativa donde labora?	1	2	3	4	5
7. ¿Cómo consideras el grado de comunicación que se da con los miembros del equipo directivo de su institución educativa?	1	2	3	4	5
8. ¿Qué valor le da a los canales por donde se transmite la comunicación en su institución educativa?	1	2	3	4	5
9. ¿Cómo inciden los espacios y horarios de su institución educativa en la comunicación?	1	2	3	4	5
10. ¿Qué nivel le otorga el poder compartir con sus colegas experiencias o estrategias pedagógicas que potencien su desempeño profesional en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
II. Motivación	Muy bajo	bajo	Regular	Alto	Muy alto
11. ¿Cómo le parece el grado de satisfacción existente en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
12. ¿Cómo le parece que es el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
13. ¿Cómo creen que perciben los demás docentes su prestigio profesional en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
14. ¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
15. ¿En qué grado le parece que los docentes se sienten motivados de laborar en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
16. ¿Qué grado de motivación le otorga las condiciones de trabajo en su institución educativa?	1	2	3	4	5
17. ¿Cuál es el nivel de motivación que le brinda el clima institucional de su institución educativa?	1	2	3	4	5
18. ¿Qué nivel de interés en actualizar sus conocimientos le genera el poder desempeñarse en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
III. Confianza	Muy bajo	bajo	Regular	Alto	Muy alto

19. ¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en su institución educativa?	1	2	3	4	5
20. ¿Cómo le parece el grado de sinceridad en las relaciones interpersonales de su institución educativa?	1	2	3	4	5
21. ¿Cómo calificaría el trato amical entre los colegas de su institución educativa?	1	2	3	4	5
22. ¿Cómo calificaría el clima de confianza que crean los directivos en la institución educativa?	1	2	3	4	5
23. ¿En qué grado demuestra creatividad e innovación en su práctica profesional?	1	2	3	4	5
24. ¿En qué grado se plantea altas expectativas sobre su desempeño profesional en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
IV. Participación	Muy bajo	bajo	Regular	Alto	Muy alto
25. ¿Cómo le parece que es la participación de los docentes en las actividades que se desarrollan en esta institución educativa?	1	2	3	4	5
26. ¿Cómo calificaría la participación de los docentes en las decisiones que se toman en su institución educativa?	1	2	3	4	5
27. ¿Cómo calificaría el trabajo en equipo que se propicia entre los docentes de su institución educativa?	1	2	3	4	5
28. ¿Cómo considera la predisposición de los docentes para trabajar en equipo?	1	2	3	4	5
29. ¿Cómo considera el nivel de participación de sus colegas en las reuniones que se programan en su institución educativa?	1	2	3	4	5
30. ¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones pedagógicas y colegiadas en su institución educativa?	1	2	3	4	5
31. ¿Cómo le parece el número o frecuencia de reuniones de trabajo en su institución educativa?	1	2	3	4	5
32. ¿Cómo califica su nivel de participación en la elaboración de los instrumentos de gestión de su institución educativa?	1	2	3	4	5

Cuestionario de Desempeño Docente

En el siguiente cuestionario se presentan una serie de preguntas con relación a su desempeño docente, tomando como base los dominios que precisa el Marco del Buen Desempeño Docente. Para ello se ha utilizado la siguiente escala de respuestas:

1. Nunca.	2. Casi nunca.	3. A veces.	4. Casi siempre.	5. Siempre.
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

Señale en forma visible con una X la opción que más describa sus acciones sobre cada uno de los temas planteados en los enunciados; siempre en relación con su institución educativa. No deje de responder ninguna de las preguntas. Cualquier duda consulte con el encuestador:

Dominio 1: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.					
Competencia 1: Conoce y comprende las características de sus estudiantes.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Demuestro conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de mis estudiantes y de sus necesidades especiales.	1	2	3	4	5
2. Demuestra conocimientos actualizados de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseño.	1	2	3	4	5
3. Demuestro conocimiento actualizado de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseño.	1	2	3	4	5
Competencia 2: Planifica la enseñanza.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
4. Elaboro el plan curricular analizando con mis compañeros el plan más pertinente a la realidad del aula.	1	2	3	4	5
5. Selecciono los contenidos de la enseñanza, en función a los aprendizajes fundamentales que el marco curricular nacional, la escuela y la comunidad buscan desarrollar en los estudiantes.	1	2	3	4	5
6. Diseño creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar curiosidad, interés y compromiso en los estudiantes, para el logro de los aprendizajes previstos.	1	2	3	4	5
7. Contextualizo el diseño de la enseñanza sobre la base de los estilos de aprendizaje e identidad cultural de los estudiantes.	1	2	3	4	5

8. Creo, selecciono y organizo diversos recursos para los estudiantes como soporte para su aprendizaje.	1	2	3	4	5
9. Diseño la evaluación de manera sistemática, permanente, formativa y diferencial en concordancia con los aprendizajes previstos.	1	2	3	4	5
10. Diseño la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados de aprendizaje.	1	2	3	4	5
Dominio 2: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes					
Competencia 3: Clima propicio para el aprendizaje	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
11. Construyo de manera asertiva y empática relaciones interpersonales con entre los estudiantes.	1	2	3	4	5
12. Oriento mi practica a conseguir logros en todos mis estudiantes y les comunico altas expectativas sobre sus posibilidades de aprendizaje.	1	2	3	4	5
13. Promuevo un ambiente acogedor de la diversidad, en la que se exprese y sea valorada como fortaleza y oportunidad para el logro de aprendizajes.	1	2	3	4	5
14. Genero relaciones de respeto, cooperación y soporte de los estudiantes con necesidades educativas especiales.	1	2	3	4	5
15. Resuelvo conflictos en el dialogo con los estudiantes sobre la base de criterios éticos, normas concertadas de convivencia, códigos culturales y mecanismos pacíficos.	1	2	3	4	5
16. Organizo el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuada para el trabajo pedagógico y el aprendizaje.	1	2	3	4	5
17. Reflexiono permanentemente con mis estudiantes sobre experiencias vividas de discriminación y exclusión, y desarrollo habilidades y actitudes para enfrentarlas.	1	2	3	4	5
Competencia 4: Conduce el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
18. Controlo permanentemente la ejecución de mi programación, observando el impacto tanto en el interés de los estudiantes como en	1	2	3	4	5

sus aprendizajes.					
19. Propicio oportunidades para que los estudiantes utilicen los conocimientos en la solución de problemas reales.	1	2	3	4	5
20. Constató que todos mis estudiantes comprenden los propósitos de la sesión de aprendizaje y las expectativas de desempeño y progreso.	1	2	3	4	5
21. Desarrollo contenidos teóricos y disciplinares, de manera actualizada y comprensible para todos los estudiantes.	1	2	3	4	5
22. Desarrollo estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje que promuevan el pensamiento crítico y creativo.	1	2	3	4	5
23. Utilizo recursos y tecnologías diversas en función al propósito de la sesión de aprendizaje.	1	2	3	4	5
24. Manejo diversas estrategias para atender a los estudiantes con necesidades educativas especiales.	1	2	3	4	5
Competencia 5: Evalúa permanentemente el aprendizaje.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
25. Utilizo diversos métodos y técnicas que permitan evaluar de forma diferenciada los aprendizajes esperados.	1	2	3	4	5
26. Elaboro instrumentos para evaluar el avance y logros de mis estudiantes.	1	2	3	4	5
27. Sistematizo los resultados obtenidos en las evaluaciones para tomar decisiones y la retroalimentación oportuna.	1	2	3	4	5
28. Evaluó los aprendizajes de todos los estudiantes en función a los criterios previamente establecidos.	1	2	3	4	5
29. Comparto oportunamente los resultados de la evaluación con mis estudiantes, familia y autoridades educativas.	1	2	3	4	5
Dominio 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.					
Competencia 6: Participa activamente en la gestión de la escuela.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
30. Interactuó con mis pares, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, y construir de	1	2	3	4	5

manera sostenible un clima democrático en la escuela.					
31. Participo en la gestión del proyecto educativo institucional.	1	2	3	4	5
32. Desarrollo proyectos de investigación e innovación pedagógica en la mejora de la calidad del servicio educativo.	1	2	3	4	5
Competencia 7: Establece relaciones de respeto y colaboración con las familias y comunidad.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
33. Fomento el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes.	1	2	3	4	5
34. Integro en mis enseñanzas, los saberes culturales y recursos de la comunidad.	1	2	3	4	5
35. Comparto con las familias, los avances y resultados de mi trabajo pedagógico.	1	2	3	4	5
Dominio 4: Desarrollo de la profesionalidad e identidad docente.					
Competencia 8: Reflexiona sobre su práctica profesional.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
36. Reflexiono en comunidades profesionales sobre mi practica pedagógica.	1	2	3	4	5
37. Participo en experiencias significativas de desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
38. Participo en la generación de políticas educativas a nivel local, regional y nacional.	1	2	3	4	5
Competencia 9: Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
39. Actuó de acuerdo a los principios de la ética profesional docente.	1	2	3	4	5
40. Actuó y tomo decisiones respetando los derechos humanos.	1	2	3	4	5

Anexos





Anexo 1. Fichas de validación del instrumento del validador 1



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **Miguel Angel Raymundo Sandoval**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Universidad César Vallejo**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de desempeño docente.**
 1.4 Autor del instrumento : **Ministerio de Educación**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

- Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			x	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			x	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			x	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			x	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			x	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			x	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			x	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			x	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			x	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			x	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A + B + C}{30} = 1,00$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena



Piura, octubre 2021.



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **Miguel Angel Raymundo Sandoval**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Universidad César Vallejo**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de clima institucional.**
 1.4 Autor del instrumento : **Martín Bris, Mario.**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

- Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			x	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			x	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			x	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			x	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			x	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			x	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			x	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			x	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			x	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			x	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A + B + C}{30} = 1,00$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Piura, octubre 2021.

Nota: Ficha de validación otorgada por la Facultad de Ciencias de la Educación. UDEP

Anexo 2. Fichas de validación del instrumento del validador 2



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de
Ciencias de la
Educación

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **ANGÉLICA DANITZA VERA JIMÉNEZ**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de clima institucional.**
 1.4 Autor del instrumento : **Martín Brís, Mario.**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

- Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
CONTEO TOTAL				30	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30}$ = **1,00**

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Validez muy buena

Mg. Angélica Danitza Vera Jiménez
LICENCIADA EN LENGUA Y LINGÜÍSTICA
CPP: 2141606556

Piura, setiembre 2021.



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **ANGÉLICA DANITZA VERA JIMÉNEZ**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de desempeño docente.**
 1.4 Autor del instrumento : **Ministerio de Educación**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

- Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
- Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
- Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			X	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			X	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			X	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			X	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			X	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)				30	
		C	B	A	Total

Coefficiente de validez : $\frac{A+B+C}{30} = 1,00$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Validez muy buena


Mg. Angélica Danitza Vera Jiménez
LICENCIADA EN LENGUA Y LINGÜÍSTICA

Piura, setiembre 2021.

Nota: Ficha de validación otorgada por la Facultad de Ciencias de la Educación. UDEP.

Anexo 3. Fichas de validación del instrumento del validador 3



UNIVERSIDAD DE PIURA
Facultad de Ciencias
de la Educación

FICHA DE VALIDACIÓN
DEL INSTRUMENTO

I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **Ivett Violeta Aguilar Soto**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Docente Universidad César Vallejo**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de clima institucional.**
 1.4 Autor del instrumento: **Martín Bris, Mario.**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			x	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			x	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			x	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			x	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			x	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			x	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			x	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			x	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			x	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			x	
CONTEO TOTAL					
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		C	B	A	Total

Coefficiente
de validez

$$\frac{A + B + C}{30}$$

1,00

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Validez muy buena

Piura, setiembre 2021.



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : **Ivett Violeta Aguilar Soto**
 1.2 Cargo e institución donde labora : **Docente en Universidad César Vallejo.**
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : **Cuestionario de desempeño docente.**
 1.4 Autor del instrumento : **Ministerio de Educación**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			x	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			x	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.			x	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.			x	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			x	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			x	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			x	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.			x	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).			x	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.			x	
CONTEO TOTAL (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)					
		C	B	A	Total

Coefficiente
de validez

$$\frac{A + B + C}{30}$$

1,00

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Piú Validez muy buena

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena