



*Incidencia de la Gerencia Educativa con el Liderazgo en el Clima Institucional la Unidad Educativa Veintiocho de mayo*

*Incidence of the Educational Management with the Leadership in the Institutional Climate of the Educational Unit Veintiocho de mayo*

*Incidência da Gestão Educacional com a Liderança no Clima Institucional da Unidade Educacional Veintiocho de mayo*

Enma María Guadamud-Lorenti <sup>I</sup>  
[emguadam@espol.edu.ec](mailto:emguadam@espol.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-0204-1485>

Francisco Jorge Morán-Peña <sup>III</sup>  
[jorge.moranp@ug.edu.ec](mailto:jorge.moranp@ug.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-5396-4899>

Erika Elizabeth Llerena-Choez <sup>II</sup>  
[erika.llerenac@ug.edu.ec](mailto:erika.llerenac@ug.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-5171-9611>

Rita Carolina Egúez-Cevallos <sup>IV</sup>  
[rita.eguezc@ug.edu.ec](mailto:rita.eguezc@ug.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0226-3026>

**Correspondencia:** [emguadam@espol.edu.ec](mailto:emguadam@espol.edu.ec)

Ciencias de la educación  
Artículo de investigación

\***Recibido:** 30 de enero de 2021 \***Aceptado:** 17 de febrero de 2021 \* **Publicado:** 20 de marzo de 2021

- I. Magister en Diseño Curricular, Diploma Superior en Diseño Curricular por Competencias, Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Comercio Exterior, Profesora de Segunda Enseñanza Especialización Comercio Exterior, Tecnóloga Pedagógica en Comercio Exterior, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador.
- II. Magister en Gerencia Educativa, Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización: Informática, Profesora de Segunda Enseñanza Especialización: Informática, Tecnóloga Pedagógica en Informática, Formación de Formadores, Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- III. Magister en Educación Superior, Diploma Superior en Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, Magister En Educación Informática, Especialista en Proyectos de Desarrollo Educativos y Sociales, Profesor de Segunda Enseñanza, Licenciado en Ciencias de la Educación Especialización: Informática, Tecnólogo Pedagógico en Informática, Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- IV. Magister en Educación Informática, Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización Informática, Licenciada en Ciencias de la Educación Especialización: Informática, Profesora de Segunda Enseñanza Especialización: Informática, Tecnólogo Pedagógico en Informática, Universidad de Guayaquil, Ecuador.

## Resumen

La gerencia educativa que se convierte en una herramienta fundamental para alcanzar a través de una eficiente organización, el objetivo de la investigación es determinar la incidencia de la Gerencia Educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional de la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo. El método tiene el enfoque cualitativo, esta investigación se compone de una primera sección que presenta los conceptos que más se ajustan a la Gerencia Educativa con el liderazgo y su incidencia en la mejora del clima institucional, además muestra o explica los factores de la gerencia educativa y mejora del clima institucional que se presentan con mayor frecuencia en las actividades del personal de la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo, a través de la aplicación de la encuesta, con la cual se analiza las dimensiones de la gerencia educativa, el liderazgo y mejoras del clima laboral en la institución.

**Palabras clave:** Gerencia Educativa; Liderazgo; Clima institucional.

## Abstract

The educational management that becomes a fundamental tool to achieve through an efficient organization, the objective of the research is to determine the incidence of the Educational Management with the leadership to improve the institutional climate of the Educational Unit Veintiocho de Mayo. The method to be used is mixed, this research consists of a first section that presents the concepts that best suit the Educational Management with leadership and its incidence in improving the institutional climate, also shows or explains the factors of educational management and improvement of the institutional climate that occur more frequently in the activities of the personnel of the Educational Unit Veintiocho de Mayo, through the application of interviews and surveys, with which the dimensions of management are analyzed education, leadership and improvements in the work environment in the institution.

**Keywords:** Educational management; Leadership; Institutional climate.

## Resumo

A gestão educacional que se torna uma ferramenta fundamental para alcançar através de uma organização eficiente, o objetivo da pesquisa é determinar a incidência da Gestão Educacional com a liderança para melhorar o clima institucional da Unidade Educacional Veintiocho de Mayo. O método possui abordagem qualitativa, esta pesquisa consiste em uma primeira seção que apresenta

os conceptos que mejor se adecuan à Gestão Educacional com liderança e sua incidência na melhoria do clima institucional, mostra ou explica também os fatores de gestão educacional e melhoria do clima institucional que ocorrem com maior frequência nas atividades dos funcionários da Unidade Educacional Veintiocho de Mayo, por meio da aplicação da pesquisa, com a qual as dimensões de gestão educacional, liderança e melhorias do ambiente de trabalho na instituição.

**Palavras-chave:** Gestão Educacional; Liderança; Clima institucional.

## **Introducción**

La pandemia del COVID-19, modificó de un momento a otro la vida de todos, durante esta crisis sanitaria provocada a nivel mundial. (Pedró, 2020) en su aporte investigativo menciona de la necesidad de tener un proceso de adaptación en diferentes ámbitos ya sea laboral, educativo, económico, social, las condiciones de la globalización y la competitividad han admitido que las Instituciones Educativas a desarrollar procesos e innovaciones con la finalidad de desafiar los cambios en la modalidad de estudios y mantener un buen clima institucional.

Por lo tanto, podemos decir de la importancia de la gerencia educativa que se convierte en una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos, a través de una eficiente organización, donde el gerente (director) debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la institución, motivando a su equipo, que le permita una buena orientación y además premie constantemente la labor desarrollada, a la vez de ejecutar la acción y función de gerencia educativa, debe contar con una buena planificación que exige la gerencia educativa, podemos decir que no hay gerencia educativa sin planificación.

Esta herramienta es fundamental para el logro y el funcionamiento del centro educativo, por medio del apoyo colaborativo del personal docente y administrativo, para esto es necesario que el administrador planifique sus actividades a desarrollar y realizar con su personal, para conducir de buena forma la institución educativa, enmarcada en los lineamientos del Ministerio de Educación, dentro de la gerencia educativa es necesario la organización para llevar a la práctica y ejecutar los planes.

Una vez que las planificaciones han sido preparadas y organizadas, son ejecutadas, pero se debe recordar que la función de la administración no es controlar sobre la cima, es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una labor, es por ello que el desafío que lleva el gerente administrador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la institución, a las

modificaciones estratégicas, de manera que asegure un mejor desempeño, después de la organización el gerente tiene como labor la administración de los miembros a su cargo.

Las circunstancias que caracterizan el ritmo vertiginoso de la vida actual implican un cambio de paradigma en la gerencia educativa, es por ello por lo que los directivos deben transitar de ser administradores a gestores del aprendizaje con todas sus implicaciones, los estándares de la enseñanza y aprendizaje necesitan mejorar y realizarlo de forma continua, para que los estudiantes puedan ser éxitos en el futuro.

La gerencia educativa desempeña una función clave en la mejora de los resultados educativos al influir en la motivación y la capacidad de los docentes y afectar el ambiente y entorno en el cual trabajan y aprenden, para aumentar sus funciones los gerentes educativos necesitan desempeñar un papel más activo, supervisar y evaluar el desempeño de los docentes, realizar y organizar la tutoría, planificar la formación profesional del docente, organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo buscando que sean verdaderas comunidades profesionales de aprendizaje.

Diversos autores como (Ramos, 2016); (Macías-Menéndez, 2016); (Ramírez D. A., 2017); (Pulgarín Llano & Quintero Arango, 2017) (Ceballos Zuluaga, 2018) (Asqui Contreras, 2018); (Zhigue-Luna, 2019); (Olmedo Llalla, 2018); (Maya E. Z., 2019); (Pulido Capurro, 2020), estudiosos de esta problemática, han realizado un abordaje sobre este fenómeno se infiere que la acción de motivar es una propiedad fundamental para el ejercicio profesional, esencialmente en el campo educativo, es un proceso que involucra permanentemente a todos los docentes, coinciden ellos sobre algunas tendencias actuales de la gerencia educativa, aborda el proceso a ser llevado adelante por el gerente educativo para lograr la transformación de la institución que dirige a fin de que pueda ofrecer un servicio de excelencia.

Finalmente, en toda institución educativa el personal directivo, docente y administrativo, debe suscitar el proceso de motivación a través de una comunicación eficaz, evitando barreras y propiciando un grado de confianza para que las relaciones del personal sean armoniosas, atribuciones más exactas en última instancia, permitiera escuchar en forma activa garantizando así la efectividad de la gerencia educativa.

## Revisión de literatura

### Gerencia Educativa

Para las investigadoras de este artículo se añade a esta definición de (Pulido Capurro, 2020) que la define “(..) como un proceso que está alineado a los objetivos de la organización, de manera estratégica se necesita analizar las características de un líder con actitudes y aptitudes pertinentes al ámbito educativo”. Es decir, los nuevos contextos y retos a los que se enfrentan las organizaciones requieren reexaminar y ampliar los modelos tradicionales de liderazgo, todavía se manejan conceptos muy arraigados dentro de éste, como son el liderazgo y la cultura institucional, los cuales tienen una incidencia directa en el desempeño educativo.

Bajo este enfoque, se puede mencionar que en el trabajo investigativo de (Astudillo, 2017); (Contreras J. , 2020) expresan que es un tema muy complejo, todos los miembros de una institución, y de una organización, deben estar involucrados en los procesos, por lo que se resalta la importancia de la Gerencia Educativa, como ente primordial y por ende promover la integración de todos los miembros de la comunidad, evaluando las actividades acorde a las habilidades, destrezas, conocimientos y experiencia de cada uno, sobre todo consensuadas para que de esta manera las realicen sin excusa alguna de manera oportuna en bien de mejorar el ambiente laboral. La gerencia educativa se caracteriza por el cumplimiento de seis funciones, las cuales son detalladas a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 1:** Funciones indicadores y características del gerente educativo.

<b>Funciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Características</b>
<b>Perfil Organizacional</b>	Visión y Misión	Metas a corto, mediano y largo plazo.
<b>Dimensión comunicacional</b>	Manejo de conflictos	Desarrollar una conducta asertiva
<b>Dimensión técnica</b>	Ciclo PHVA	Conformación de equipos de trabajos participativos
<b>Dimensión de participación</b>	Trabajo Colaborativo	Toma de decisiones.
<b>Dimensión de desarrollo del Personal</b>	Capacitaciones	Actualización Permanente
<b>Perfil socio personal</b>	Investigador	Innovador

**Fuente:** Elaborado por los investigadores.

En la Tabla 1 se ejecutó con la participación de la indagación de (Galarza Romero, 2016) que en su responsabilidad sobre la gerencia educativa con la particularidad de la educación reconoce mostrar la excelencia que consta en la problemática esbozada con informe a la correspondencia de

la Gerencia educativa con el liderazgo como aportante al progreso del clima institucional, para el estudio del actual tema se repasará la importancia del liderazgo.

### **Liderazgo**

En estos tiempos que estamos cruzando, viene un vocablo que toma impulso como es el de “Liderazgo”, muy disponible teóricamente tanto en su entorno como en la funcionalidad, tanto es así que, (Hermosilla, 2016) lo concierne, al mando o un cargo ordenado como un guía, atribución por el cual es trascendental recordar que la formación es uno de los pilares principales para el desarrollo positivo, científico y financiero de las sociedades de los pueblos y países, mientras que (Ari, 2017) declara que el aprendizaje es un compromiso de todos, gobernado por un liderazgo significativo que no, obligatoriamente tenga que ver con el poder, el cual ayude a fomentar un contexto laboral idóneo para los secciones de la Comunidad Educativa.

Es así, que se concuerda con investigadores como: (Contreras T. S., 2016) ; (López Azuaga, 2018); (Fierro-Evans, 2019); exterioriza y coinciden que todo liderazgo es importante por lo cual, hay que saber elegir el tipo que se va a emplear, tomando en cuenta que el líder es quien ve, busca el beneficio de todos los miembros que conforman la comunidad educativa, mientras que para (Danet, 2016) en su aporte expresa que las autoridades de la institución, son las quienes cumplen el rol de Gerentes educativos, además deben ser esos líderes instructivos, que deben proporcionar las pautas necesarias y de esa manera encontraran el mejor camino a seguir para obtener los resultados anhelados.

Se puede afirmar que el liderazgo tiene funciones de dirección, mando y responsabilidad y según (M., Revista de Psicología), se expresa en los siguientes tipos: Liderazgo generativo punitivo (GP); Liderazgo generativo nutritivo (GN); Liderazgo racional (R); Liderazgo emotivo libre (EL); Liderazgo emotivo dócil (ED); Liderazgo emotivo indócil (EI).

En este sentido, (Armas, 2017) define al liderazgo generativo punitivo de siglas (GP), como al líder preocupado por la producción, posesivo e inflexible, exigente y conservador, que busca generar en el grupo presión y la toma decisión sin anunciarla. Del mismo modo (Vasquez Guevara J. M., 2017) menciona que el liderazgo generativo nutritivo por sus siglas (GN) realiza una caracterización del líder por hacer el bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo.

Para otros investigadores como (Estrada, 2015); (Chicmana Huanay, 2018); Liderazgo racional (R): El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso. Es competente que el liderazgo docente frente a nuevos ambientes de aprendizaje en educación superior (Lucas-Muentes, 2018) liderazgo emotivo libre (EL) se puede considera que el líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, con cierto grado de inseguridad.

En general, que predominan los niveles adecuados y desarrollados de la Inteligencia emocional, en cada uno de los componentes de la prueba (Vasquez Guevara J. M., 2017) Liderazgo emotivo dócil (ED) expresa que el líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa. Otros investigadores enfocan

Liderazgo emotivo indócil (EI) (Ccapa, 2018). El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía. El grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder. Al liderar, las autoridades de los planteles educativos, en su aporte investigativo (Sierra Villamil, 2016) menciona que la función de los Gerentes Educativos, deben conocer lo que van a hacer, aparte deben trabajar en equipo y de manera organizada ya que es la única forma de conseguir los objetivos que se planteen y que mejor manera que inyectarles entusiasmo y esas ganas de salir adelante encaminando adecuadamente a todos los miembros de la comunidad educativa como los autores anteriores lo concuerdan.

En cuanto al conocimiento del tema de estudio, (Rivera Porras, 2018), hace un aporte muy importante, que todos los involucrados en la institución deben estar dispuestos a la capacitación continua, especialmente el personal docente y administrativo, partiendo desde las capacitaciones impartidas por el Ministerio de Educación, la empresa pública y privada o entre miembros de la misma comunidad, por ende contribuye a mejorar la calidad educativa de la institución especialmente en el tema del liderazgo.

Finalmente, se hace un abordaje (Maya E. Z., 2019) desde la gerencia educativa y el liderazgo, pero un factor importante en esta investigación es el clima institucional, que permite evidenciar que la Gestión Institucional se encuentra relacionada significativamente con el Clima Institucional en Instituciones educativas.

### **Clima institucional**

El clima institucional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. De la misma manera (Angulo, 2016) en su trabajo doctoral expresa que al realizar un estudio de clima institucional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Diversos estudios han puesto de manifiesto tales como (Loayza Díaz, 2017); (López Delgado, 2017); (Rengifo-Barrero, 2017); (Pacheco Rodríguez, 2018) ; (Mena, 2019); (Flores Rios, 2019); (Chango Caiza, 2020), (Choquehuanca, 2020), todos estos investigadores en sus diferentes trabajos concuerdan que los aspectos físicos o estructurales que tienen que ver con la percepción de los trabajadores en el ambiente, el clima institucional influye en el desempeño laboral, debido a que el docente que encuentra en su entorno inconvenientes o malestares no se desarrolla como le concierne, porque no se siente complacido en sus relaciones interpersonales.

El clima institucional para (Alvarez, 2020) no es cuestión de una o dos personas, es responsabilidad de todos quienes intervienen tanto interna como externamente y, sobre todo, solo es cuestión de ponerle ganas y estar preparados a tomar retos nuevos en busca de mejoras para la calidad educativa a través del verdadero liderazgo, con motivación constante y una verdadera responsabilidad social.

En esta misma línea de investigación autores (Kumar, 2018) (Misra, 2019) (Krueger, 2020) en este estudio se hace un contraste de entre el clima institucional y la participación de los estudiantes en las universidades de Ontario, de una muestra mediante cuestionario de 348 estudiantes de un colegio sobre la experiencia del curso y los resultados revelaron que la percepción de los estudiantes de su entorno de aprendizaje estaba significativamente relacionada tanto con el compromiso como con los resultados del aprendizaje. Cabe indicar que estos hallazgos proporcionan evidencia empírica que respalda la viabilidad de utilizar las dimensiones del clima institucional para predecir la participación de los estudiantes y los resultados del aprendizaje

Finalmente, Además, el análisis de los factores de la gerencia educativa con el liderazgo, que componen los contextos de clima institucional, permitió determinar que, en el Ecuador no existen investigaciones en las que se puedan comprobar la existente o no relación de estas variables de estudio, principalmente en entidades de educación fiscal.



## Metodología

El marco metodológico según (Hurtado Leon & Toro Garrido, 2007) constituye el centro de la indagación, se describe al progreso debidamente dicho del trabajo buscado; la definición de la población sujeta a estudio y a la selección de la muestra, diseño y aplicación de los instrumentos, la recolección de los datos, la tabulación, el análisis y la interpretación de datos.

Así mismo, se contesta fundamentalmente a la pregunta ¿Cómo? Es decir, expresar, aquí se indica los métodos que va a seguirse en la investigación para lograr los objetivos propuestos o probar las hipótesis formuladas, especificando cual es la población que abarca el trabajo y la muestra de este. Es decir, el marco metodológico es la explicación de los mecanismos utilizados para el análisis de nuestra problemática de investigación y es el resultado de la aplicación, sistemática y lógica, de los conceptos y fundamentos expuestos en el marco teórico.

Considerando que el objetivo del artículo es determinar la incidencia de la Gerencia Educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional de la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo, para unir la teoría con la praxis educativa de lo que se pretende obtener en la institución, se va a recurrir a un diseño no experimental, que se aplicara de manera transversal. Según (Oñate Rodríguez, 2020) estos diseños de búsqueda se basan en la información de fenómenos y casos naturales en los cuales no se aplica manejo o tratamiento de las inconstantes, solo se observa el contexto como se presenta y se arrebatan los datos. Es decir, los contextos están proporcionados y no se examinan, ya sea por problemas o porque las circunstancias iniciales se dieron en el pasado. La investigación tiene un arbotante hipotético apto, se resultó a verificar una investigación tipo descriptivo para saber el detalle.

La indagación será bosquejada bajo el diseño metodológico del enfoque cualitativo, debido a que este es el principal se adecúa a las características y necesidades del sondeo.

De acuerdo a (Salazar Escorcia, 2020) parte del aparente básico de que el mundo social está edificado de significados y símbolos, de ahí que la intersubjetividad sea una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales; el objetivo y lo objetivo es el sentido intersubjetivo que se atribuye a una acción y puede ser vista como el intento de obtener una comprensión profunda de los significados y definiciones de

la situación tal como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta.

Es decir, permitirá obtener información de manera sistemática de hechos y fenómenos que se producen en la institución educativa antes mencionada, contribuyendo a obtener datos que nos permitirán tomar las medidas más adecuadas en búsqueda de una solución a la problemática. Del enfoque cualitativo se tomará la técnica de la encuesta para medir la relación entre las variables planificación docente, calidad de la educación y herramientas del gestor y conocer de esta manera el criterio de docentes y directivos de la institución acerca del tema planteado.

La población según (Vladimirovna Panteeva, 2005) es un conjunto de elementos acotados en un tiempo determinado y en un espacio determinado, con alguna característica común observable o medible. La población total de la investigación está conformada por 132 sujetos (120 docentes y 12 directivos) que laboran en la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo.

La población en esta investigación está delimitada en la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo, compuesta de la siguiente manera:

**Tabla 2:** Población

Informantes	Población
Docentes	120
Administrativos	12
Total	132

**Fuente:** Estadísticas de la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo (2019)

### Muestra poblacional Intencional

El tipo de muestra es no probabilística – intencional o de convivencia, que es aplicada en la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo, cuando son pocos sujetos y la selección de forma directa e intencional la muestra.

### Análisis de resultados

Para resumir lo expuesto se presenta la tabla 3, donde se identifica al directivo, quien debe guiar mejor la labor docente y administrativa dentro de la institución educativa.

**Tabla 3:** Gerencia Educativa

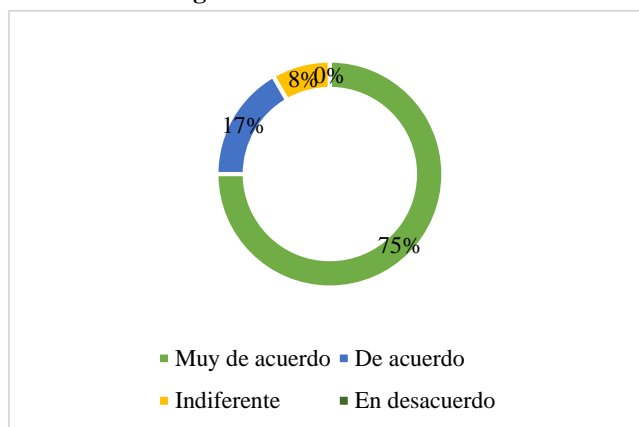
Escala	Frecuencia	Porcentaje
SIEMPRE	111	92,50
CASI SIEMPRE	8	6,67
A VECES	1	0,83
NUNCA	0	0,00
	120	100,00

**Fuente:** Estadísticas de la Unidad Educativa Tabla 3 Gerencia Educativa (2019)

Se establecen los elementos donde el directivo debe ejercer mejor la Gerencia Educativa con un total de 120 docentes.

Siguiendo con la Gestión Educativa, se desarrolla la siguiente figura 1:

**Figura 1:** Gestión Educativa



La información indica el 92,50% Siempre, 6,67% Casi Siempre y 0,83% A Veces manifiestan que el directivo debe mejorar su labor docente y administrativa.

Se debe tomar en consideración que dentro del grupo focal también se incluyó al personal administrativo, donde se evidencia la falta de comunicación y liderazgo por parte del director de la Unidad Educativa Veintiocho de mayo. Así, lo explica la tabla 4

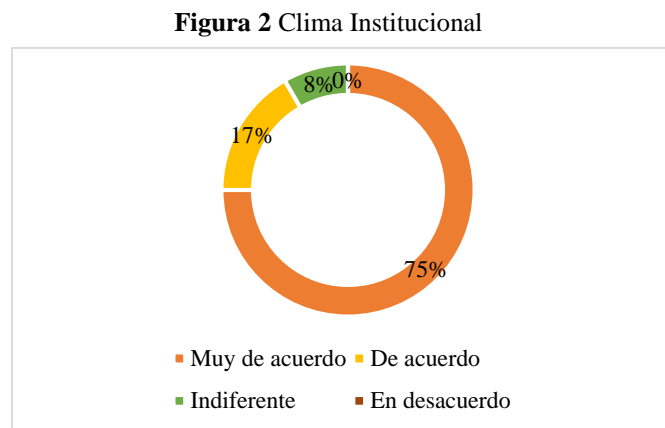
**Tabla 4:** Liderazgo Educativo

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	75,00
De acuerdo	2	16,67
Indiferente	1	8,33
En desacuerdo	0	0,00
	12	100,00

**Fuente:** Estadísticas de la Unidad Educativa Tabla 3 Gerencia Educativa (2019)

Se evidencia al personal administrativo considera que el director de la Institución Educativa Veintiocho de mayo, debe n mejorar el trato con sus colaboradores.

De acuerdo con la siguiente figura 2, el porcentaje quiere el cambio de comportamiento del director.



El 75% del personal administrativo consideran que el director de la Unidad Educativa Veintiocho de mayo, debe aumentar la comunicación con sus colaboradores, 16,67% también están de acuerdo con ese cambio favorable.

La muestra es cualquier subconjunto representativo de la población (García Ramos, Ramos González, & Ruiz Garzón, 2007). En este trabajo se utilizará el método de muestreo probabilístico de forma aleatoria simple, en el cual de acuerdo (Casal & Mateu, 2005) consiste en extraer todos los individuos al azar de una lista de la encuesta, puesto que, en la práctica, a menos que se trate de poblaciones pequeñas o de estructura muy simple, es difícil de llevar a cabo de forma eficaz. La encuesta será realizada a ciento cinco docentes y doce directivos de la institución del 05 de julio al 05 de agosto del presente.

La técnica que se va a manipular en la presente investigación será la encuesta muestra que según (Perez Suarez, 2010) es aquella que recoge información solo de una parte de la población seleccionada para para formar una muestra representativa de la misma.

El instrumento de recolección de datos será un cuestionario diseñado de veinte preguntas bajo la escala de Likert, que corresponden a las opciones de respuestas de los cuestionarios: 1. siempre 2. casi siempre 3. pocas veces 4. nunca Para evaluar y determinar la incidencia de la Gerencia

Educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional de la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo, se aplicará un cuestionario extraído y adaptado de (Valencia Vargas, 2016). Los puntajes son los valores que se les asignarán a los indicadores como opciones de respuesta, se obtendrán al sumar las alternativas obteniendo la frecuencia y porcentaje respectivos a cada interrogante planteada. La técnica que se manejará en el procedimiento de los datos será la estadística descriptiva que de acuerdo con (Alvarado Valencia & Obagui Araujo, 2008) es aquella que recoleta, presenta, describe y facilita el análisis de los datos resultantes de un fenómeno de interés. Para llevar a cabo la tabulación de los datos que se obtendrá de la encuesta a ciento veinte docentes y doce directivos de la institución educativa; se empleará el programa Microsoft office Excel.

## Resultados

La encuesta realizada a ciento cinco docentes y doce directivos en la institución educativa es detallada en dos tablas en los 20 cuestionarios aplicados, bajo distintos ítems.

La tabla 5 muestra el resumen de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes en las respuestas siempre, casi siempre, pocas veces y nunca; donde la mayoría de los encuestados 95.2% en los detalles de las dimensiones gestión educativa, planificación y motivación indican que siempre en la institución que el liderazgo de la gestión educativa mejora el clima. Se analiza también que el 90.5% de los encuestados en las dimensiones liderazgo, organización y aprendizaje estuvieron de acuerdo con la afirmación que en su institución siempre se promueve una eficiente gestión educativa para mejorar el clima laboral.

Así mismo, el 76.5% de docentes en los detalles de las dimensiones clima, comunicación, respeto siempre serán importantes como parte de la gerencia educativa.

**Tabla 5:** Encuesta a docentes

Detalle	Siempre	Casi siempre	Pocas veces	Nunca
Gestión educativa	95.2	4.8	0.0	0.0
Liderazgo	90.5	9.5	0.0	0.0
Organización	90.5	9.5	0.0	0.0
Administración	95.2	4.8	0.0	0.0
Clima	76.1	19.0	4.9	0.0
Comunicación	76.1	19.0	4.9	0.0
Planificación	95.2	4.8	0.0	0.0
Respeto	76.1	19.0	4.9	0.0
Motivación	95.2	4.8	0.0	0.0
Aprendizaje	90.5	9.5	0.0	0.0

**Fuente:** Datos de la investigación

La tabla 6 muestra el resumen de los resultados de la encuesta aplicada a los directivos en las respuestas siempre, casi siempre, pocas veces y nunca; donde la mayoría de los encuestados 95.2% en los detalles de las dimensiones gestión educativa, organización, administración y clima indican que siempre en la institución será muy importante la gerencia educativa en el liderazgo para mejorar el ambiente del clima laboral. Se observa también que el 90.5% de los encuestados en las dimensiones liderazgo, motivación y aprendizaje opinan que siempre el liderazgo es importante en el clima laboral. Por otra parte, el 76.1.5% de los directivos encuestados indicaron en que la dimensión respeto es importante en la gestión del líder educativo

**Tabla 6:** Encuesta a directivos

Detalle			Sí	No
Gestión educativa	95.2	4.8	0.0	0.0
Liderazgo	90.5	9.5	0.0	0.0
Organización	95.2	4.8	0.0	0.0
Administración	95.2	4.8	0.0	0.0
Clima	95.2	4.8	0.0	0.0
Comunicación	90.5	9.5	0.0	0.0
Planificación	95.2	4.8	0.0	0.0
Respeto	76.1	19.0	4.9	0.0
Motivación	90.5	9.5	0.0	0.0
Aprendizaje	90.5	9.5	0.0	0.0

**Fuente:** Datos de la investigación

## Discusión

El presente artículo de investigación fue realizado de un modo procedente porque se reflexionó una muestra particular, participativa, beneficiosa y con estabilidad. Entre las trascendentales cualidades estudiadas del instrumento de investigación utilizado recalcan que se logró la investigación mediante una observación indirecta de los elementos a través de las expresiones realizadas por los encuestados, reconociendo por medio de la aplicación de un formulario web (Google formulario de educación) recoger el 89 % de discernimientos de la población total para la elaboración de datos sobre una gran diversidad de temas mediante cuestionarios con saberes iguales para todos los sujetos, lo que acredita hacer cotejos acerca de los temas afrontados.

Las deducciones logradas en la exploración son relacionadas con la bibliografía previa detallada en la incidencia de la gerencia educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional. De

esta manera se coincide con diversos criterios expuestos por el (Ministerio de Educación del Ecuador, Estandares del calidad educativa, 2016) que considera a la gerencia educativa como el trabajo de los directivos en relación a la calidad, buscando contribuir de manera significativa a la mejora de las prácticas del liderazgo y de la gestión en cada institución educativa, haciendo referencia al liderazgo, a la gestión pedagógica, al talento humano, a recursos, al clima organizacional y a la convivencia escolar; para asegurar su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad de todos los estudiantes en las instituciones educativas a su cargo para ejercer un liderazgo compartido y flexible, y genera altas expectativas en la comunidad educativa y garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad, mediante la atención a la diversidad y al contexto escolar.

Asimismo, el termino liderazgo concuerda con los criterios mostrados por (Daza Gabela, 2013) la autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores, es una autoridad moral, que proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa; siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste y el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

De igual forma el clima institucional representa ambiente que influye de manera diferencial en los alumnos, incide en el espíritu de familiaridad de la escuela y hace referencia que el orgullo y honor de la escuela, el cual no se gana en un día, sino que es cuestión de tradición, y una vez conseguido debe transmitirse de los alumnos mayores a los más jóvenes y entre padres y profesores (Flores Valdiviezo, 2010)

### **Análisis estadístico de los resultados de la encuesta**

Para determinar el nivel de relación entre las variables, y el nivel de significación, se aplica la prueba de chi-cuadrado, verificando si las frecuencias observadas en cada categoría son compatibles con la independencia entre ambas.

### Variables:

1. Gerencia educativa
2. Liderazgo en clima organizacional

Para el procedimiento estadístico, se seleccionaron una pregunta de la encuesta, por cada variable, para un total de 2 preguntas que permiten establecer la correspondencia entre ambas variables.

- **Para la variable Gestión educativa**

Preg. 1.- ¿Se identifica al directivo, quien debe guiar mejor la labor docente y administrativa dentro de la institución educativa?

- **Para la variable Liderazgo en el clima organizacional**

Preg. 2. ¿Se evidencia la falta de comunicación y liderazgo por parte del director de la Unidad Educativa Veintiocho de mayo?

### La muestra seleccionada para el análisis está conformada por:

120 docentes de la Unidad Educativa Veintiocho de Mayo, que representan el 100%

12 directivos del área docente

Total= 127

Para la determinación del chi cuadrado (X<sup>2</sup>), se utilizó la fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

Donde:

X<sup>2</sup> = Chi cuadrado

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

### Tabla de contingencia

Se elaboró considerando las respuestas NO SE como una inferencia negativa para el análisis es decir que se consideran en las respuestas NO, lo que implica un desconocimiento del tema tratado.

### Grados de libertad.

Se determina, tomando en cuenta que el cuadro de contingencia quedaría estructurado por 4 filas y 2 columnas.



$$G1 = (f-1).(c-1)$$

$$G1 = (4- 1).(2 -1)$$

$$G1 = 3 \times 1 = 3$$

Grados de libertad= 3

### Cálculo del Chi cuadrado

**Tabla 7:** Cuadro de datos

Frecuencias observadas( O )	Frecuencias Esperadas ( E )	( O _ E )	( O _ E ) 2/E
<b>2</b>	<b>3.75</b>	<b>- 1.75</b>	<b>0.6</b>
<b>3</b>	<b>1.25</b>	<b>1.75</b>	<b>1.8</b>
<b>4</b>	<b>3.75</b>	<b>0.25</b>	<b>0.016</b>
<b>1</b>	<b>1.25</b>	<b>- 0.25</b>	<b>0.5</b>
<b>4</b>	<b>3.75</b>	<b>0.25</b>	<b>0.016</b>
<b>1</b>	<b>1.25</b>	<b>-0,25</b>	<b>0.5</b>
<b>5</b>	<b>3.75</b>	<b>1.25</b>	<b>0.416</b>
<b>0</b>	<b>1.25</b>	<b>- 1.25</b>	<b>1.25</b>
<b>20</b>	<b>20</b>		<b>5.986</b>

**Fuente:** Estadísticas de la Unidad Educativa Veintiocho de mayo (2019)

Aplicando la fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$$X^2 \text{ calc.} = 5.986$$

El valor de X2 en la Tabla de chi cuadrado para 3 grados de libertad y alfa 0.2 es = 4.54

$$X^2 \text{ teórica} = 4.54$$

Lo cual implica que **X2calc.>X2 teórica**

Los resultados comprueban que existe relación entre las variables planteadas por lo tanto la gerencia educativa se relaciona directamente con el liderazgo en el clima organizacional.

## Conclusiones

En este trabajo de investigación fue determinar la incidencia de la gerencia educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional de la Unidad Educativa Veintiocho de mayo, interpretada como la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, a partir de la gerencia educativa ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo, juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc (Calcina Calcina, 2012).

Lo más importante de determinar la incidencia de la Gerencia Educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional de la Unidad Educativa Veintiocho de mayo fue reconocer como se une la teoría con la experiencia; para poder hacer uso de los contenidos, de la forma más conveniente posible para la institución educativa, resaltando que la gerencia educativa puede acudir a varios materiales y procesos para que el clima laboral institucional sea el óptimo. Así mismo fue importante resaltar que la variable gerencia educativa está directamente relacionada con la variable liderazgo bajo los parámetros de la mejora del clima institucional.

Lo que más ayudo a determinar la incidencia de la Gerencia Educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional de la Unidad Educativa Veintiocho de mayo fue que es un tema que está en apogeo y aprobación en el contexto educativo porque permite generar una gerencia educativa como parte principal de todos los procesos, en especial el liderazgo para la mejora del clima en la institución, para ser cumplidos en favor de la comunidad educativa y sociedad en general. Así mismo el tema fue fácil de encontrar literatura porque anticipadamente se estableció toda la búsqueda para agrupar y resumir datos estadísticos con citas y referencias bibliográficas preestablecidas, así como también se prestó la ayuda necesaria en la unidad educativa para la recolección de datos y encuesta a la mayoría de su planta docente.

Lo más difícil de determinar la incidencia de la Gerencia Educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional de la Unidad Educativa Veintiocho de mayo fue procesar la información derivadas de la comprensión de los conceptos implicados en la investigación y del contexto en el que se desarrolló la misma porque eran desconocidos antes de la investigación propuesta.

Por tanto, mediante este estudio investigativo se permitió comprobar que en la determinar la incidencia de la Gerencia Educativa con el liderazgo para mejorar el clima institucional de la

Unidad Educativa Veintiocho de mayo, existe una clara influencia entre gestión educativa, liderazgo, organización, administración, clima, comunicación, planificación, respeto, motivación y procesos educativos en general como parte del liderazgo educativo, sobre los discernimientos tanto personales como colectivos de los docentes y directivos, en relación directa como aquello afín a la educación, en alusión a la mejora del clima institucional en la oferta del sistema educativo nacional.

### **Fortalezas y limitaciones**

En cuanto a la fortaleza del presente estudio investigativo, se puede decir que la muestra poblacional es representativa en el contexto de la institución educativa estudiada; también se dispuso de suficientes fuentes de información de sustento teórico para el desarrollo de la investigación y el tiempo para realizar la investigación fue el adecuado porque debido a la emergencia sanitaria se pudo tener mucho más espacio libre para la ejecución de este.

Una de las principales limitaciones fue la aplicación de la encuesta en la institución educativa para cubrir un margen mayor de docentes encuestados porque debido a la carencia de acceso al servicio de internet no pudieron realizar la encuesta propuesta para la investigación vía web, que fue ejecutada de esa manera por emergencia sanitaria a nivel de todo el mundo.

### **Futuras líneas de investigación**

El presente trabajo de investigación sirve de base fundamental para que su aplicabilidad sea orientada no solo a la unidad educativa, sino también que la muestra sea ampliada a otras instituciones educativas públicas o privadas, lo cual permitirá llegar a un análisis comparativo de los principales factores que incide en la gerencia educativa, en relación con el liderazgo en el clima Institucional. También es importante que el análisis de la variable gerencia educativa, sean relacionados con otras variables como propuesta pedagógica o educación para la democracia y buen vivir.

## Referencias

1. Alanoca Luque, E. (2018). Modelo de liderazgo gerencia para optimizar el clima institucional en la Institución Educativa “Inmaculada Concepción” del distrito de JLB y Rivero de la ciudad de Arequipa del 2014. Arequipa.
2. Albañil Ordinola, A. D. (2015). El clima laboral y la participación en la Institución Educativa Enrique López Albújar de Piura.
3. Alvarez, G. A. (2020). Acuerdos Escolares de Convivencia: Una construcción colectiva que mejora el clima institucional (Bachelor's thesis).
4. Angulo, J. (2016). El liderazgo directivo y su incidencia en el clima institucional (Doctoral dissertation, Tesis postgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, Esmeraldas. Recuperado el 30 de Octubre de 2018, de <https://repositor>.
5. Ari, S. &. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. . Revista de Investigaciones Altoandinas,, 19(3), 295-304.
6. Armas, M. A. (2017). Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. . REVISTA DE PSICOLOGÍA/Journal of Psychology, , 9(1), 81-91.
7. Asqui Contreras, D. A. (2018). Influencia del liderazgo en la gestión de la gerencia educativa . Guayaquil: Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.
8. Astudillo, N. J. (2017). El gerente educativo como gestor del desarrollo endógeno y la innovación educativa en zonas rurales. Plumilla Educativa, 19(1), 13-26.
9. Ccapa, C. &. (2018). El liderazgo directivo y el clima institucional en la Institución Educativa N°-40139 Andrés Avelino Cáceres Dorregaray del distrito de Mariano Melgar.
10. Ceballos Zuluaga, M. D. (2018). El liderazgo como componente fundamental para una gerencia educativa eficaz.
11. Chango Caiza, M. M. (2020). Motivación laboral y su relación con el clima institucional en el colegio fiscal técnico provincia de Bolívar en Guayaquil 2019.
12. Chicmana Huanay, R. (2018). Liderazgo de los directores y satisfacción laboral de los docentes de Instituciones Educativas del Distrito Daniel Hernández Tayacaja Huancavelica.
13. Choquehuanca, L. G. (2020). RELACIONES HUMANAS Y CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL

- PRIMARIA. Revista de Investigaciones (Puno)-Escuela de Posgrado de la UNA PUNO, 9(2), 1619-1627.
14. Contreras, J. (2020). Gerencia educativa y la gestión pedagógica en la Institución Educativa Sagrado Corazón de Jesús.
  15. Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. Propósitos y representaciones.
  16. Danet, A. D. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones sanitarias. Una revisión bibliográfica. . Revista de Comunicación y Salud: RCyS., 6(1), 81-95.
  17. Estrada, M. R. (2015). Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas (Vol. 6). . El Manual Moderno.
  18. Fierro-Evans, C. &-P. (2019). Convivencia Escolar:Una revisión del concepto. Psicoperspectivas, 18(1), 9-27.
  19. Flores Rios, J. B. (2019). Clima Institucional y Desempeño Docente en profesionales de la Institución Educativa" Encarnación Villacorta Peña"-Pucallpa.
  20. Galarza Romero, M. A. (2016). La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio. Quito, 2010, 110 p. La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio. Quito : Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. .
  21. González Jaimes, R. (2017). Detección del liderazgo como factor detonante de un buen clima organizacional en Educación Media Superior.
  22. Hermosilla, D. A. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. . Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, , 32(3), 135-143.
  23. Izquierdo, J. G. E., Hojas, D. S. P., Astudillo\_Calderón, J. F., & Escobar, C. J. C. (2017). Multimedia educativa como recurso didáctico y su uso en el aula. Revista Científica Sinapsis, 1(10).García, M. (2016). Integración de los recursos didácticos digitales en la enseñanza. Costa Rica: EUNED.
  24. Izquierdo, J. G. E., Vera, J. P. D., & Paini, C. E. A. (2016). Perspectivas de la educación media con los recursos multimedia. Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación. ISSN 2528-8083, 1(CITT2016), 81-84.

25. Krueger, P. S. (2020). The importance of climate risks for institutional investors. . *The Review of Financial Studies*, 33(3), 1067-1111.
26. Kumar, A. y. (2018). Clima institucional y conflicto entre maestros de escuela en el distrito de Coimbatore. . *Revista asiática de investigación multidimensional (AJMR)* , 7 (10), 33-41.
27. Loayza Díaz, Y. H. (2017). El clima institucional y el desempeño docente en una institución educativa pública de Ventanilla.
28. López Azuaga, R. (2018). Un estudio sobre la situación de la educación inclusiva en centros educativos desde la percepción de la comunidad educativa.
29. López Delgado, J. J. (2017). Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar de Chorrillos.
30. López Ramírez, E. G. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. . *RIDE. Revista Iberoamericana la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812.
31. Lucas-Muentes, J. V.-A.-M. (2018). Liderazgo y educación universitaria. . *Polo del Conocimiento*, , 3(7), 276-287.
32. M., A. A. (Revista de Psicología). *Estilos de Pensamiento, Tipos de Liderazgo y Estilos Educativos en Docentes Universitarios*. 2015, 81-91.
33. Macías-Menéndez, F. A.-P. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. . *Dominio de las Ciencias*, , 2(2), 342-352.
34. Maya, E. Z. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 114-129.
35. Maya, E. Z. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. . *CIENCIAMATRIA*, , 5(9), 114-129.
36. Mena, I. &. (2019). Clima social escolar.
37. Misra, K. S. (2019). Study of Institutional Organizational Climate as Perceived by Teachers Teaching at Different Grade Levels. *TechnoLearn: An International Journal of Educational Technology*, 9(1), 9-16.

38. Olmedo Llalla, M. (2018). . Repercusión de Liderazgo en la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas Públicas de Educación Primaria del Distrito de Urcos Cusco 2015.
39. Pacheco Rodríguez, M. G. (2018). Clima institucional desde la perspectiva de estudiantes y profesores: el caso de la Universidad de Guayaquil. . Revista Universidad y Sociedad, , 10(5), 184-189.
40. Pedró, F. (2020). COVID-19 y educación superior en América Latina y el Caribe: efectos, impactos y recomendaciones políticas. Análisis Carolina, 36.
41. Pulgarín Llano & Quintero Arango, L. (2017). Gerencia vs supervisión educativa en el marco de la inspección, vigilancia y control de la secretaría de educación de Caldas, hacia la dimensión deontologica.
42. Pulgarín Llano, R. &. (2017). Gerencia vs supervisión educativa en el marco de la inspección, vigilancia y control de la secretaría de educación de Caldas, hacia la dimensión deontologica.
43. Pulido Capurro, V. &. (2020). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica.
44. Ramírez, D. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. Diálogos de saberes,, (46), 187-200.
45. Ramírez, D. A. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. . Diálogos de saberes, , (46), 187-200.
46. Ramos, L. A. (2016). La gerencia educativa universitaria y su relación con el proceso de acreditación. . Pueblo continente, , 23(1), 219-224.
47. Rengifo-Barrero, M. F.-P.-G. (2017). El clima laboral y su influencia sobre el aprendizaje de los médicos residentes en anestesiología. . Revista mexicana de anestesiología,, 40(S1), 380-382.
48. Rivera Porras, D. A. (2018). Georreferenciación y su influencia en el liderazgo organizacional: Una mirada desde el desarrollo de las habilidades directivas.
49. Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. . Revista EAN., (81), 111-129.

50. Vasquez Guevara, J. M. (2017). Inteligencia emocional y estilos de liderazgo en los colaboradores administrativos de una municipalidad distrital de la ciudad de trujillo.
51. Vasquez Guevara, J. M. (2017). Inteligencia emocional y estilos de liderazgo en los colaboradores administrativos de una municipalidad distrital de la ciudad de trujillo.
52. Zhigue-Luna, A. &.R. (2019). GERENCIA EDUCATIVA E INCLUSIÓN: UNA MIRADA A LA DIVERSIDAD. Consejo Editorial, 324.

© 2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).