

**UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA**

**Facultad de Motricidad Humana y Deportes**



**Análisis de la relación entre gestión directiva y el clima  
institucional de los centros de deportes y recreación**

**Tesista: Chaile, Carlos Alberto**

**Título a obtener: Licenciado en educación física**

**Comisión: Tucumán**

**Septiembre 2021**

## Índice

Resumen.....	3
Introducción .....	4
Antecedentes .....	7
Justificación .....	12
Relevancia .....	14
Problema .....	15
Interrogantes de investigación.....	15
Objetivos de investigación .....	15
Objetivo General .....	15
Objetivos específicos.....	15
Hipótesis.....	15
Marco teórico.....	16
Gestión .....	16
Concepción de Gestión.....	16
Gestionar la institución escolar.....	18
Tipología de los estilos de dirección .....	20
El estilo interpersonal.....	21
El estilo administrativo.....	21
El estilo político .....	22
Responsabilidades y funciones del equipo directivo .....	24
Generar, coordinar y orientar a los equipos de trabajo .....	25
Inspirar y asesorar a los docentes, haciendo crecer sus potencialidades .....	26
Establecer y sostener redes con el entorno.....	27
Administrar los recursos y sostener las condiciones para que la enseñanza tenga lugar .....	27
Evaluar e institucionalizar las mejoras.....	28
Clima institucional.....	29
Variables del clima institucional.....	30
Dimensiones .....	43
Indicadores .....	43
Percepciones sobre la gestión directiva.....	46
Fortalezas y debilidades .....	48
Expectativas .....	50

Variable 2: Clima institucional .....	53
Dimensión 1: Factores.....	53
Indicadores .....	53
Descripción.....	53
Fortalezas y debilidades .....	55
Dimensión 2: Relación e interacción .....	57
Indicadores .....	57
Modos de relación entre directivo y personal a cargo.....	57
Conclusiones.....	61
Referencias bibliográficas .....	66
Anexo.....	67
Grilla para el análisis de las entrevistas .....	67

## Resumen

El presente estudio investigativo se lleva a cabo teniendo como base la indagación descriptiva y correlacional, con un abordaje desde el punto de vista cualitativo en relación a la Gestión Directiva y el Clima Institucional, y su percepción por parte de la planta funcional compuesta por docentes y no docentes de los Centros de Deportes y Recreación de San Miguel de Tucumán.

Dicho trabajo de campo se ejecuta en organizaciones deportivas-recreativas que forman parte del ámbito no formal, pertenecientes al Ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán.

Los resultados obtenidos permiten visualizar la existencia de datos y aspectos importantes y relevantes en relación a la gestión directiva y su implicancia sobre el clima institucional, lo cual tiene una relación directa con los siguientes factores a mencionar, la organización, delegación de tareas, delimitación de roles y funciones, equidad en cantidad de tareas, trabajo en equipo, comunicación en tiempo y forma y el respeto y la solidaridad sin perder de vista la jerarquía que cada uno ejerce respetando a la vez las reglas y normas establecidas, siendo estos factores puntos claves para la convivencia y relaciones interpersonales del equipo docente y su relación con los concurrentes y sus familias. Es por ello que el estilo de gestión directiva implementada, la manera o forma de dirigirse al equipo de trabajo, el respeto, el apoyo y acompañamiento en cada acción diaria, el hecho de marcar errores y felicitaciones por tareas realizadas, etc. tendrán una incidencia directa en el clima institucional.

El resultado obtenido intentara hacer un aporte relevante para el propio equipo directivo, brindándole una mirada más holística y amplia para que puedan visionar y tener en cuenta diferentes formas o modos de conducción y a su vez realizar una reflexión sobre su labor cotidiana y la influencia que ejercen directa e indirectamente desde su gestión hacia todo el equipo de trabajo, viéndose esto también reflejado en la labor diaria de sus docentes y no docentes, las relaciones vinculares entre ellos como así también con sus alumnos y/o concurrentes.

*Palabras claves:* gestión directiva, clima institucional, centros de deportes y recreación.

## Introducción

El actual trabajo investigativo trata el análisis y relación que pueda existir entre la Gestión directiva y el clima institucional, percibido por los docentes y no docentes pertenecientes a los Centros de Deportes y Recreación de San Miguel de Tucumán.

La Gestión directiva conlleva una responsabilidad importante y con la finalidad de que todo este encaminado y organizado en la institución, así como lo menciona Blejmar.

Gestionar según Blejmar (2013), “Hacer que las cosas sucedan.” “Crear las condiciones para el mejor hacer de un colectivo institucional” (p.13).

Como el autor lo remarca, la Gestión directiva en las organizaciones es la de guiar y orientar en pos del bienestar institucional lo cual conllevará un buen clima laboral, creando las condiciones para que todos sus integrantes realicen sus tareas dentro de un ámbito confortable tanto para la labor diaria como también para las relaciones interpersonales.

Específicamente en los Centros de Deportes y Recreación esa Gestión será la encargada de administrar los recursos tanto materiales como humanos para que como organización cumpla la función para lo cual fue pensada.

La Gestión va a delimitar y marcar las pautas de trabajo como así también el cumplimiento del rol social que tiene la organización para la comunidad en donde está inmersa, sabiendo que las mismas fueron creadas como instituciones educativas tomando el deporte y la recreación como medios fundamentales para que niños y jóvenes tengan un espacio donde encontrarse y alejarse de posibles conductas dañinas para su salud física y mental y social.

El clima institucional constituye uno de los factores determinantes que facilita no solo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

Por lo cual resulta interesante conocer la percepción que tienen los docentes y no docentes sobre el o los estilos o modos de gestión que imparten los directores en dichas organizaciones.

Este trabajo permitirá ampliar la mirada de los equipos directivos en relación a sus roles y funciones y a la vez reflexionando si las mismas influyen en el clima institucional. Conjuntamente se podrá hacer un aporte significativo para que las organizaciones de igual características, que lo deseen, puedan implementar estrategias innovadoras que resulten efectivas para el fortalecimiento tanto de la gestión directiva como así también del clima institucional interno.

El diseño del presente trabajo es descriptivo con un abordaje cualitativo. En el mismo se emplearán entrevistas a directivos para conocer la percepción sobre su gestión en relación a sus ideas, capacitaciones y futuros proyectos a implementar que consideren oportunos para el bienestar de la institución como así también para sus docentes, no docentes y alumnos o concurrentes. Paralelamente

realizaremos la misma acción con los docentes y no docentes y así poder darle la oportunidad de expresión sobre sus concepciones en relación a la gestión directiva e indagar si la

misma influye o no en el clima institucional, sabiendo que la vivencia personal y diaria de los integrantes directos de las mencionadas organizaciones nos otorgaran información y material de suma importancia para la tarea que se está llevando a cabo sobre la gestión directiva y el clima institucional de los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán.

## Antecedentes

De acuerdo con el objeto de estudio del presente trabajo, se han podido relevar tres investigaciones las cuales guardan relación con el mismo. La primera investigación consultada estudia; La situación de los clubes deportivos chilenos. El caso de la región del Biobío. Tiene como objetivos, Describir las características de los clubes deportivos chilenos, Determinar el perfil y el tipo de vinculación de las personas que integran los clubes deportivos, Analizar las características y el tipo de relación que poseen los clubes con las organizaciones públicas y privadas con fines de lucro y sin ellos, Analizar la oferta deportiva y no deportiva que presentan los clubes deportivos de la Región del Biobío, Proponer una clasificación de los clubes deportivos chilenos en relación con sus características, Sugerir elementos para la reflexión, en torno a las políticas deportivas y/o estrategias que permitan potenciar o mejorar el funcionamiento de los clubes y del asociacionismo deportivo chileno.

La segunda investigación que se ha encontrado, hace referencia a: Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015. El objetivo de la misma es, Determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015.

Y la tercera investigación refiere a; Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas -Lima, 2018, que tiene por objetivo, Determinar la relación entre la gestión educativa y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la UGEL N°04, Comas – Lima, 2018.

En relación a la primera investigación, la situación de los clubes deportivos chilenos. El caso de la región del Biobío, su autor es Carlos Matus Castillo (2015), se centró en el contexto de las organizaciones deportivas voluntarias, específicamente en la figura del club deportivo, debido a la necesidad de profundizar en el conocimiento de estas organizaciones, que desempeñan un papel relevante en el fomento del deporte y de la actividad física y actúan, asimismo, como dinamizadoras de prácticas democráticas, de desarrollo personal y colectivo, así como de canalizadoras de necesidades e intereses.

En cuanto al método, se desarrolló un estudio de tipo descriptivo, exploratorio y de corte transversal y se aplicó una encuesta presencial al presidente del club.

Para llevarla a cabo, se utilizó un cuestionario estructurado de once dimensiones, con preguntas cerradas y, basado en otro que ha sido empleado en Cataluña, para un estudio sobre clubes de esa comunidad autónoma el cual se adaptó previamente al contexto chileno.

La muestra fue de tipo probabilística, aleatoria, estratificada, con afijación proporcional y estuvo compuesta por 150 clubes de la Región del Biobío.

El autor menciona que como resultados más relevantes se logró determinar en primer lugar, que los clubes surgían en mayor medida, cuando la sociedad presentaba mejores condiciones para su constitución y su desarrollo. En cuanto a sus características se determinó: un bajo nivel de profesionalización y de especialización; que cumplían y concretaban los procesos de participación democrática fundamentales; que en ellos existía una baja participación femenina en todos los ámbitos; que la mayoría de los clubes contaba con una estructura pequeña de personas; que la oferta deportiva principal era limitada, pero, no obstante, muy diversa en cuanto a actividades complementarias o alternativas; que el trabajo voluntario estaba presente en la mayoría de los clubes, pero en un grado bajo en relación con el tamaño de los clubes y que, no obstante, los voluntarios asumían muchas funciones, debido a que la presencia de profesionales y de personal remunerado era poco significativa; que poseían presupuestos bajos y con una alta dependencia de recursos públicos, lo que se reflejaba en una estrecha relación con las instituciones del Estado.

Concluyendo su investigación menciona que los clubes cumplen en la mayoría de los casos con las características que emanan de la bibliografía tratada; eso sí, es foco de atención su alta dependencia económica de recursos públicos, el hecho de que estén poco profesionalizadas y de que tengan una estructura compuesta por dos cuerpos de personas claramente definidos: los socios(as) y los deportistas no asociados. Los clubes analizados se encontrarían en una situación que se podría denominar como asociacionismo incipiente o en desarrollo, ya que se hallarían aún en un proceso de asentar sus bases y de mejorar en aspectos específicos. Por otro lado, Heinemann (1999) plantea que el estado juega un rol preponderante actualmente, no solo en el sentido de otorgar las condiciones para el asociacionismo sino también en su financiamiento, ya que ubica a los clubes en un rol subsidiario con respecto al estado.

Por otro lado, si bien señalaba Slack (2000) que las organizaciones estaban tendiendo a profesionalizarse durante las últimas décadas, esto no se aplicaría al caso chileno, al menos a primera vista, ya que los indicadores son muy bajos en relación con la capacitación, el personal remunerado, la formación deportiva de sus recursos humanos, la presencia de profesionales y técnicos, los bajos ingresos, la dependencia económica y limitado uso de instalaciones. A fin de concluir, se puede comprobar lo que señalaba Heinemann (1997) respecto a que no existiría un solo tipo de club, ya que los resultados afirman la existencia de una gran diversidad de organizaciones, las cuales atienden sus propios intereses y presentan características específicas que las hacen diferenciarse de las demás. Es de esta forma como se debería comprender esta figura del asociacionismo deportivo.

Respecto a la segunda investigación gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015, fue realizada por Carmen Teresa Guillen Salazar, la misma tiene como propósito determinar la relación que existe entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha.

La investigación realizada fue de tipo No experimental con diseño descriptivo correlacional y tomando una población de 38 trabajadores de la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha.

Considerando para su muestra la misma cantidad de la población, siguiendo el tipo de muestreo por conveniencia.

Como técnica de recolección de los datos utilizo la encuesta y su instrumento el cuestionario para evaluar la gestión directiva y el cuestionario sobre el clima institucional.

El instrumento empleado para evaluar la gestión directiva fue el cuestionario el cual consta de 24 ítems, 4 ítems para cada una de las dimensiones habilidad estratégica, decisoria, existencial, interpersonal y habilidad técnica. Por otro lado, el instrumento que permitió evaluar el clima institucional, es también un cuestionario el cual consta de 24 ítems. 6 ítems por dimensión. La comunicación, motivación, confianza y participación. En cuanto a su validez, se utilizó la técnica de opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a la magister responsable del curso, con el fin de validar los instrumentos de recolección de datos en este caso el cuestionario sobre la gestión directiva.

Los resultados demuestran que entre las variables gestión directiva y clima institucional existe una correlación de  $r = 0,787$ . Es decir, a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; a un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional.

Arribando con todos los datos obtenidos a las siguientes conclusiones, Primera: El procesamiento estadístico realizado ha logrado demostrar que existe relación directa entre gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r = 0,787$  que señala que a un buen nivel de gestión directiva le corresponde un buen nivel de clima institucional; o un deficiente nivel de gestión directiva le corresponde un deficiente nivel de clima institucional, alcanzando un valor de T calculado de 7,65 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Segunda: Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión directiva y la comunicación en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r = 0,761$  entre la gestión directiva y la comunicación; alcanzando un valor de T calculado de 7,03 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Tercera: Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión directiva y la motivación en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r = 0,610$  entre la gestión directiva y la motivación;

alcanzando un valor de T calculado de 4,62 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Cuarta: Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión directiva y la confianza en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,761$  entre la gestión directiva y la confianza; alcanzando un valor de T calculado de 7,03 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

Quinta: Los resultados evidencian que existe relación directa entre gestión directiva y la participación en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica – 2015; obteniendo un coeficiente de correlación de Pearson de  $r= 0,508$  entre la gestión directiva y la participación; alcanzado un valor de T calculado de 3,53 obtenido a través de la prueba de hipótesis T Student de Correlación que indica la aceptación de la hipótesis alterna.

La tercera investigación tiene por autor a José Luis Linares Cueva, cuyo título es “Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas -Lima, 2018”.

Su trabajo de investigación tuvo como propósito determinar la relación entre la gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la UGEL N°04, Comas – Lima, 2018. Esta investigación es importante porque permitió verificar la problemática para establecer hitos para futuras investigaciones prácticas y de solución al problema planteado en las instituciones educativas.

Se aplicó el enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación básica con el método hipotético-deductivo, diseño correlacional, tomando como población a 200 docentes, siendo su muestra de 160 de los mismos.

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

La técnica empleada fue la encuesta y como instrumento cuestionarios, se aplicó el Alfa de Cron Bach donde gestión educativa obtuvo un 0,774 y el clima organizacional su Alfa de Cron Bach fue de 0,879.

En sus resultados, se halló que el 38,5% de los docentes encuestados perciben que el nivel de la gestión educativa y el clima organizacional tienen un nivel deficiente, mientras que el 17% perciben que es regular y el 14,1% es bueno.

Arribando de este modo a cuatro conclusiones, la Primera en relación al objetivo general, el grado de correlación entre las variables gestión educativa y el clima organizacional determinado por el Rho de Spearman = 0,916, indica una correlación positiva alta entre las variables, con un p valor de 0,000 donde  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Segunda en relación al primer objetivo específico los resultados determinan que el grado de correlación entre las variables gestión institucional y el clima organizacional determinado por el Rho de Spearman = 0,929, indica una correlación positiva alta entre las variables, con un p valor de 0,000 donde  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.

Tercera Al respecto del segundo objetivo específico los resultados determinan que el grado de correlación entre las variables la gestión pedagógica y el clima organizacional determinado por el Rho de Spearman = 0,910, indica una correlación positiva alta entre las variables, con un p valor de 0,000 donde  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Y de esta manera arribando a la cuarta en relación al tercer objetivo específico los resultados determinan que el grado de correlación entre las variables gestión administrativa y el clima organizacional determinado por el Rho de Spearman = 0,952, indica una correlación positiva alta entre las variables, con un p valor de 0,000 donde  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna

## **Justificación**

El tema de esta investigación es elegido porque interesa el modo con que se gestionan los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán. Por otra parte, es un ámbito donde posiblemente se pueda acceder a un cargo directivo, por lo cual es importante conocer más profundamente qué se entiende por gestión y su impacto en el clima de la organización.

Primeramente, es preciso definir el alcance de gestión directiva. Para ello es relevante el aporte que López Iván y López Marielsa (2019) realizaron en su trabajo titulado El rol de la gestión directiva en los resultados educativos, mencionando a la gestión como:

Acción y efecto de administrar, precisando que gestión no es sinónimo de administración. Análogamente, la gestión es el todo y la administración una parte. Clasifican estos descriptores de desempeño por actores del sistema educativo y por ámbitos de trabajo, teniéndose estándares de gestión escolar, gestión directiva y gestión docente en las dimensiones de gestión administrativa, gestión pedagógica, convivencia, servicios y riesgos escolares. (p. 3)

Dichos autores realizan una definición y diferenciación entre gestión y administración a modo de aclaración y delimitación de las acciones y roles que a cada uno de estas les compete.

Por otro lado, en la investigación realizada por Carmen Teresa y Guillen Salazar (2015) los cuales consideran que el clima de una institución es el resultante de la percepción que los trabajadores realizan de una realidad objetiva. Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento. Alves (2000).

Los tesisistas resaltan en su concepto la percepción que los actores institucionales tienen sobre su propia realidad, la cual los puede llevar crear un clima ideal para un mayor desempeño laboral como así también relacional y vincular, por otro lado, también se debe considerar que el mismo puede ser lo opuesto y en este caso transformarse en un espacio de insatisfacciones y malestares generales.

Es importante mencionar que los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán son organizaciones pertenecientes al Ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán, específicamente al ámbito no formal. La finalidad de los mismos es brindar un espacio de contención social y emocional a través de la enseñanza del deporte y la recreación, sacándolo del elitismo y transformándolo en un deporte social y heterogéneo, donde varones como mujeres lo puedan practicar. Las actividades son inclusivas teniendo en cuenta posibilidades y limitaciones de cada uno de los alumnos, que jornada a jornada acompañan con su presencia, procurando: guiarlos, acompañarlos y sosteniéndolos

como así también brindando un aprendizaje desde el afecto y la empatía, buscando mejorar la calidad de vida de cada uno de ellos.

Según texto histórico bibliográfico sobre los centros de deportes y recreación, perteneciente a la modalidad de educación física del Ministerio de Educación de Tucumán, expresa el siguiente relato histórico.

En el mes de agosto del año 1978, se concretaba en el área educacional de la provincia una propuesta que sería un desafío para quienes debían llevarla a cabo; se trataba de un proyecto que involucraba los tiempos no utilizados por la escuela como ámbito formal, hablamos de los días sábados y domingos, dicho proyecto generaría un espacio educativo que establecía como estrategia esencial la acción recreativa, destinada a niños y adolescentes de comunidades de bajo recursos económicos. Esta innovadora modalidad tomaba como eje central la actividad lúdica, buscando con ello llegar a influir y modificar aspectos importantes de la personalidad de los concurrentes.

Dicha propuesta estaba y está encuadrada dentro del campo de la Educación No Formal, y fue así que se crearon los Centros de Deportes y Recreación, asimismo se fueron extendiendo hasta llegar a establecerse 8 centros en nuestra provincia con las mismas características, los cuales comenzaron en:

- Centro N° 1: en Yerba Buena en el año 1978, (Esc. Clotilde Doñate.)
- Centro N° 2: en Concepción en el año 1978, (Esc. Florencio Balcarce.)
- Centro N° 3: en El Manantial en el año 1979, (Esc. Crisóstomo Álvarez.)
- Centro N° 4: en B° Lola Mora en el año 1979, (Esc. Delfín Jijena.)
- Centro N°5: en Villa Mariano Moreno en el año 1980, (Esc. García de García.)
- Centro N°6: en Villa Alem en el año 1988, (Esc. Agustín Justo de la Vega.)
- Centro N° 7: en San José en el año 1988, (Esc. Justiniano Frías.)
- Centro N° 8: en Bella Vista en el año 1988, (Esc. Pte. Roque Sáenz Peña.)

En la actualidad solo dos de ellos permanecen en San Miguel de Tucumán, el resto se encuentran en ciudades del interior de la provincia.

Este trabajo aportara la mirada de los equipos directivos en relaciona sus acciones y funciones, reflexionando si las mismas impactan e influyen en clima institucional.

## **Relevancia**

Es importante abordar este tema de investigación porque permitirá analizar con más profundidad la realidad organizacional por la que transitan los centros de deportes y recreación en la provincia de Tucumán. Por lo tanto, se tendrá un conocimiento certero respecto a sus fortalezas y debilidades, como así también se buscarán nuevos caminos para generar cambios en dichas organizaciones a partir de la gestión directiva. Además, este estudio va a sentar un precedente destacado ya que es la primera investigación a realizarse en estas organizaciones, de este modo realizara un aporte significativo para otras organizaciones que deseen implementar estrategias innovadoras que resulten efectivas para el fortalecimiento de la gestión directiva y la eficacia de un clima institucional interno.

## **Problema**

### **Interrogantes de investigación**

El presente trabajo pretende responder y aportar información a la comunidad educativa de los centros de deportes y recreación en relación a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se realiza la gestión directiva en los Centros de Deportes y Recreación de San Miguel de Tucumán?
2. ¿Qué características presenta el clima institucional de dichas organizaciones?
3. ¿Qué relación existe entre gestión directiva y el clima institucional de las mencionadas organizaciones?

### **Objetivos de investigación**

#### ***Objetivo General***

Analizar la gestión directiva y el clima institucional en los Centros de Deportes y Recreación de San Miguel de Tucumán, en el período de mayo a julio de 2021.

#### ***Objetivos específicos***

1. Describir la gestión directiva en los Centros de Deportes y Recreación de San Miguel de Tucumán.
2. Analizar los factores que intervienen en el clima institucional de dichas organizaciones.
3. Relacionar la gestión directiva y el clima institucional de las mencionadas organizaciones.

### **Hipótesis**

Existe relación significativa entre la gestión directiva y clima institucional de los Centros de Deportes y Recreación de San Miguel de Tucumán, de junio a agosto de 2021.

## **Marco teórico**

### **Gestión**

#### ***Concepción de Gestión***

Existen varias definiciones de gestión. Por ejemplo: Administrar eficientemente. Racionalizar las tareas. Buscar previsibilidad en los resultados. El medio para buscar el control mediante indicadores formales. Al analizar estas definiciones se observa que todas tienen una característica común: consideran la gestión como un hecho neutro, puramente técnico. Todas están relacionadas con la eficiencia y la eficacia, son definiciones que provienen en su mayoría de ambientes muy diferentes a la escuela, como empresas u organizaciones. Esto es así porque la gestión proviene del área de la administración y los educadores la tomamos prestada, con todo lo que ello implica.

Pero las escuelas tienen características propias, distintas de las de otras organizaciones. Siguiendo a Antúnez y Gairín (2003), la escuela posee las siguientes características:

- Posee una cultura no uniforme: concentra la cultura de los maestros, cada uno con su historia y trayectoria escolar, la cultura de los alumnos, y la de las familias.
- Tiene una articulación débil. Basta pensar en las dificultades que enfrenta un alumno para pasar del nivel inicial al primario, y del primario al secundario, y los reclamos que muchas veces le hace cada nivel al anterior.
- Es vulnerable al contexto. El entorno social, económico y político afecta a toda la comunidad educativa.
- Es compleja y multidimensional. Trabaja con personas, busca formarlas. Su “producto” no es un bien material sino ciudadanos y ciudadanas.
- Tiene personal inestable. Muchas veces no depende de la voluntad de quienes trabajan en una escuela quedarse en ella o irse, sino del sistema.
- Carece de tiempos específicos para la gestión. La atención a demandas múltiples y cambiantes y la complejidad del día a día quitan tiempo a pensar en el largo plazo, evaluar el rumbo y pensar cómo organizar y gestionar mejor la escuela (Organización de estados iberoamericanos)

Gestionar es controlar y administrar: desde sus comienzos la gestión escolar estuvo unida a la idea de control y administración. Esto se relaciona con un tipo de sistema educativo centralizado.

Desde esta perspectiva, la gestión escolar ha consistido en una práctica destinada a garantizar la regularidad y el ordenamiento de cada institución dentro de un sistema.

Gestionar es gobernar: las visiones críticas de las tecnologías de la gestión han permitido acuñar una nueva concepción según la cual la gestión deja de ser un asunto eminentemente técnico para constituirse en un asunto político. Gestionar implica vérselas con el poder, el conflicto, la complejidad, las resistencias, las negociaciones y la incertidumbre. Ya no se trata de garantizar la fidelidad en la transmisión de las decisiones, el cumplimiento de las normativas, ni de establecer planes para velar por su cumplimiento, sino de articular los intereses de distintos actores, las dinámicas constitucionales, el liderazgo son los procesos que privilegian en esta concepción.

Gestionar es gestar: la gestión escolar, el trabajo del director, ha sido recientemente definido como hacer que las cosas sucedan. En este efecto, la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y en el tipo de decisiones que se toman; en el diseño del tiempo y del espacio; en las normas y las sanciones; en los intercambios comunicacionales; en los planes y en la administración de los recursos, entre otras cuestiones. Y, sobre todo, desde esta visión, la gestión se despliega dentro del territorio de la posibilidad, de lo por venir, al transformar lo dado en nuevos posibles. Esta concepción invita a pensar la escuela en situación de cambio y también, en la gestión de cambio. (Romero 2009, p.p. 11, 12)

Al respecto, Pilar Pozner Weinber (2008) considera que la gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país, y que la misma, realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa. Además, la define como el conjunto de acciones, relaciones entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica. También, establece que el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes.

Por lo tanto, la autora explica que el desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa. Para ello la gestión escolar:

- Interviene en la globalidad de la institución
- Recupera la intencionalidad pedagógica educativa
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonista del cambio educativo
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados.

## **Gestionar la institución escolar**

Los autores Titto et al. (1999) consideran que gestionar una institución escolar requiere cumplir con las funciones de la administración y desarrollo del proceso de liderazgo, como en cualquier ámbito organizacional. Establecen que es necesario innovar sobre sustentos pedagógicos que se encuentren más allá de las modas circunstanciales, aunque esas innovaciones resulten en algunos casos y para ciertos sectores, regresos al pasado ya ensayado. Además, expresan que significa actuar en consecuencia, sin perder de vista el cometido esencial de una escuela. Todo ello mediante la evaluación, en tiempos y formas propicias, que permita verificar la congruencia entre lo planificado y lo actuado.

Al respecto, afirman que será necesario estar dispuesto a corregir todo aquello que sea necesario en los momentos que sean convenientes para volver a actuar, dentro de un marco de gestión que permita que cada escuela:

- Se centre en su cometido esencial
- Desarrolle proyectos institucionales-pedagógicos según los acuerdos alcanzados, para transformar en actos las potenciales de la renovación educativa.
- Posea y opere correctamente sistemas de seguimiento y evaluación e información a docentes, padres y alumnos.
- Fije estándares de desempeños altos y permanentes en renovación, respetando las diferencias individuales.
- Tenga trato, relación y comunicación fluidos con su comunidad.
- Administre y use eficientemente sus recursos.
- Gestione medidas apropiadas de administración de personal.
- Conforme hacia su interior un equipo de trabajo donde se desarrolle un pensamiento sistémico, se construya una visión compartida de la institución y se priorice el aprendizaje.

### *Los estilos de gestión escolar del equipo de conducción*

Según Delia Azzerboni (2003) considera que se puede analizar modalidades de funcionamiento mediante las cuales los equipos de conducción pueden llevar a cabo la gestión escolar. Encuentra una fuerte relación entre el estilo de conducción y las formas organizativas que puede presentar la escuela.

Al respecto, menciona distintos tipos de estructuras organizacionales en relación a los estilos de conducción:

- Estructura organizacional adhocrática (busca adhesión de sus miembros)

En ella se genera una cultura de desarrollo en el que sus miembros generalmente tienen la capacidad para abordar problemas nuevos con propuestas nuevas o creativas. Los equipos que se forman aprovechan las cualidades y experiencias de cada uno de sus integrantes.

Los equipos de conducción, en estos casos, fomentan la formación de equipos, los apoyan y generan condiciones para la acción, la solución de situaciones y la búsqueda de recursos necesarios.

Los objetivos se orientan hacia proyectos y programas innovadoras. En estos casos, el cambio orienta la actitud de esta organización. Las responsabilidades son compartidas, los resultados son generalmente satisfactorios para todos y por, sobre todo, se advierte en la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Las normas tienen gran flexibilidad para su reestructuración y para la coordinación entre los integrantes de la escuela, facilitando el logro de sus propósitos.

El líder, elegido democráticamente, ejerce la autoridad que el grupo delega, convence con razones y respeta las opiniones de las mayorías y las minorías.

Capaz de promover la iniciativa personal, facilita los intercambios creativos, cooperativos y participativos.

#### Estructura organizacional burocrática carismática

- Se caracteriza por una estructura de poder altamente centralizada en su líder carismático. El funcionamiento organizacional tiene que ver con la impronta del líder impredecible. Ejerce la

coordinación, asume el manejo de los intentos y/o resistencias al cambio, y la responsabilidad en la implementación de acciones.

- Son figuras vistas como altamente autoritarias. Puede coincidir con una alta preparación técnico-profesional que lo ubica por encima del grupo que representa.

Estructura organizacional burocrática anárquica

- Esta organización se caracteriza por un ejercicio ineficaz del poder. La participación se dispersa, ya que no hay quien ejerza la coordinación y la conducción institucional. No existe una coherencia en la toma de decisiones, y la tarea se desvanece.
- En esta estructura organizacional, a menudo puede encontrarse un líder amable y cómodo, que permite a cada integrante hacer según su propia perspectiva particular, sin estimular la confrontación, el consenso o la búsqueda de proyectos comunes y compartidos. Bajo este tipo de conducción puede esconderse la ineficiencia o la incapacidad de dirigir.

Estructura organizacional autoritaria

- Si bien una organización con alto rendimiento y agilidad en la toma de decisiones y ejecución de la tarea, todo se estructura en torno al líder, que fija metas, acciones, recursos, define normas y estilo de funcionamiento, controlando en forma muy fuerte y personal la realización de cada actividad.

Se crean actitudes de fuertes dependencia, baja realización y satisfacción personal y reducidos niveles de creatividad e iniciativa. El comportamiento y las relaciones oscilan entre la dependencia y la transgresión o subversión, que genera enfrentamiento y fuertes tensiones internas.

### **Tipología de los estilos de dirección**

Se puede decir que un estilo es un proceso activo, que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de direcciones, de modo tal que puede consolidarse, mejorarse o también, delegarse u osificarse. Tal como lo expresa la autora Marta Brovelli (2001), estableciendo que, es necesario tener claro que todo esto se relaciona con el poder y la capacidad de poder hacer su propio uso, lo cual se logra mediante ejecuciones de actividades y proyectos que tienen que ver con las acciones conjuntas. Así también deja en claro que existe algo por lo que se lucha y a la vez produce disputas, donde los docentes poseen un lugar relevante en relación a si se adhieren o no a las políticas implantadas por la dirección. También expresa que de todo esto dependerá, entre otras cosas, la credibilidad que el director pueda despertar y sostener ante toda la comunidad educativa.

La autora también menciona tres estilos básicos de actuación de los directores, identificados por S. Ball; a mencionar, el estilo interpersonal, el estilo administrativo y el estilo político, donde este último mencionado posee dos variantes, el antagonismo y el autoritario.

Se considera que los mismos son útiles como marco de referencias para observar, analizar e interpretar las acciones, prácticas y pensamientos de los en el desempeño de sus funciones, aseverando que desde la propia realidad será difícil encontrar estos tipos de estilo puros; por lo consiguiente, es más probable encontrarlos como estilos mixtos, o matices dentro de los mismos.

### **El estilo interpersonal**

Requiere de un director activo y con presencia visible, que pueda mantener relaciones cara a cara con todo el personal. Es un estilo más informal, que busca tejer redes de comunicación y consulta, tendiendo a negociaciones y acuerdos de tipo individual, que va creando sentidos de confianza y obligaciones mutuas. Esto marca también un estilo en la propia institución, donde el centro de la comunicación y de los intercambios esta puesto en la figura del director, con revalorizaciones de los aspectos referidos a las relaciones humanas. Este estilo encierra una clara contradicción entre una figura pública, que se muestra ante todos y un modo de abordar los problemas de manera individual. Puede decirse que es un estilo que produce confusiones y vicios en la organización, en tanto no queda claro cómo funciona el poder, sus fuentes y sus ejercicios. Se relaciona más con un modo familiar de encarar los problemas de la escuela institución a la que evidentemente no puede visualizar en su complejidad, que requiere de distintas miradas y modos de actuar según los momentos, tipo de decisiones a tomar y de actores implicados; y muy probablemente oculta miedos a asumir los riesgos de la función en tanto requiere de la formulación y desarrollo de políticas y procesos de toma de decisiones de manera permanente, y por lo tanto el compromiso con posiciones que necesariamente se tienen que adoptar.

### **El estilo administrativo**

Este estilo evidencia el modelo teórico que subyace en general en la organización de los sistemas educativos, en los que el concepto de orden y control constituyen dos valores muy preciados. Este modelo de director esta tomado del administrador industrial, lo que implica ver la escuela como una fábrica o empresa, en la que lo más importante es lograr modos de organización y funcionamientos eficientes, en donde queden en claro las obligaciones de cada miembro, y se respete el cumplimiento de las normas y las reglas, sin discutirlos y analizarlos. Expresa el dominio y el poder puesto en la norma y en lo documentado en los papeles. La responsabilidad de las políticas y las líneas de acción son consideradas responsabilidades de los directivos, y por lo tanto la participación y las

relaciones humanas son secundarias en este estilo de dirección. Se trata, en síntesis, de cumplir con las tareas en orden, evitando conflictos y mostrando los resultados como consecuencia lógica de lo previsto y planificado.

### **El estilo político**

Aquí hay un reconocimiento explícito al carácter político del rol directivo, como elemento importante en la vida institucional, pero puede darse la aceptación del proceso y la participación abierta en él, o bien su rechazo y el intento de eludir la confrontación o desviar el proceso. De allí la subdivisión que se propone en: antagónico y autoritario.

En el estilo directivo político-antagónico, el director es quien estimula el debate público y abierto, como así también las innovaciones, teniendo una participación preponderante en todas las acciones y situaciones que se creen. Las ideas y también la ideología tienen un lugar importante en el diálogo o en el enfrentamiento. Es a menudo el propio director quien acentúa las discusiones y se compromete en ellas tomando posición. Esta situación, exige del director capacidad y habilidad para hacer frente a las incertidumbres, hacer frente a los ataques y persuadir a los indecisos. El riesgo de este estilo de dirección es que la institución quede fragmentada en dos grupos, los aliados al director y los adversarios y si bien ambos son convocados al debate y la discusión, poniendo a menudo en tensión el lugar del director, en general prevalecen sus ideas y posiciones, fuertemente argumentadas. Este tipo de situaciones de enfrentamiento tiene efectos consecuentes, ya que los aliados deben ser recompensados y los adversarios neutralizados o contenidos. Por otro lado, los grupos con menos fuerza o capacidad pueden sentirse desalentados frente al debate abierto, por creer que la posición es inútil.

El estilo político-autoritario, es asumido por directores a los que no les interesa la persuasión ni el entendimiento, por lo que evitan situaciones de debate o de discusión. Pretenden imponer su estilo, modo de pensar, aceptación y cumplimiento de las decisiones que se hayan tomado. La participación queda reducida a un grupo de profesores que son elegidos por el director por gozar de su confianza y adhesión. Hay en este estilo, una preocupación por mantener el statu quo, una defensa de las tradiciones; los inconformistas, mientras sean pocos, y no constituyan una amenaza, pueden ser tolerados. Es posible que, para asegurar su fuerza, el director busque la conformidad y legitimación de su accionar en un grupo selectivo, lo que en realidad significa la negociación de la participación democrática.

Por otra parte, la autora menciona, que tampoco se considera feliz la subdivisión del estilo político en las dos categorías mencionadas, ya que encierran aspectos que pueden ser valorados

negativamente, como lo son el antagonismo o el autoritarismo, quedando de este modo el aspecto político del rol directivo encerrado en dos alternativas. Por otro lado, y teniendo en cuenta otra perspectiva de análisis, sostiene que el rol directivo se encuentra relacionado al desempeño de funciones políticas, las cuales pueden tener connotaciones muy positivas.

Teniendo en cuenta lo que Marcos Serafín Antúnez (2003) expresa que la expresión estilo de dirección designa un determinado modo de desempeñar la función directiva, que se caracteriza por unas prácticas peculiares que tienen una cierta consistencia en el tiempo.

También establece que la manera característica de dirigir de una persona o grupo directivo está condicionada por tres factores fundamentales:

- La persona que dirige: cómo es, sus capacidades, su carácter, su personalidad, la formación que posee, sus convicciones respecto a la educación, entre otras.
- Las personas a las que dirige: cómo son, sus convicciones, el concepto que tienen de sí mismas, sus expectativas personales y profesionales, la formación que poseen, las condiciones laborales en las que se encuentran, entre otras.
- El contexto en el que se desarrolla la acción: el marco social, cultural y comunitario en el que está inserta la escuela, los recursos disponibles (cantidad, condiciones, restricciones, y otras), las características de las familias de los alumnos, entre otras.

El citado autor, expresa que es los tres factores determinan las conductas directivas como si también las evidencias, recordándonos que el tercero de ellos, el contexto, es el que tiene una influencia más relevante. Por lo tanto, el estilo de dirección suele estar marcado por las circunstancias.

Por otro lado, menciona una manera de analizar los estilos de dirección, si se observa a un grupo organizado, como lo es una organización escolar, puede apreciarse que las actuaciones que se llevan a cabo, sirven para transitar en dos caminos, pretendiendo recorrer con éxito.

- El primero, será el que conducirá a la consecución de los objetivos de la organización.
- El segundo, será quien pueda conseguir un buen clima de trabajo entre los miembros de la institución, con relaciones interpersonales satisfactorias, un ambiente favorecedor en relación al crecimiento personal y profesional, como así también una interacción afectiva positiva y respetuosa entre sus integrantes.

El rol fundamental de quienes cumplan con las tareas directivas consistirá en colaborar, guiar y apoyar al grupo a que recorra con satisfacción y éxito ambos caminos. Teniendo en presente que el progreso entre uno y otro no sea desequilibrado, sino por el contrario, compensados y simultáneos.

Por lo tanto, se podrían identificar conductas directivas diferentes, según donde se coloque su interés y atención.

- Llegar a los objetivos de la organización, por encima de todo, lo cual dará lugar a un estilo directivo propio de la persona que tiene capacidad de trabajo, que le agrade el orden, lo previamente planificado, que exija laboriosidad y esfuerzo de sus docentes y que se enfoque en el control, ya que tiene los resultados que se obtengan son su prioridad.
- Priorizar las acciones que conduzcan a la creación de un buen clima laboral, este propósito les da prioridad a las personas fundamentalmente. Su objetivo es mantener un buen clima de trabajo y las buenas relaciones entre los miembros de su equipo.
- El cumplimiento eficaz de las tareas burocráticas y administrativas, este estilo identifica a la dirección que se rige por las leyes y los reglamentos principalmente, dejando de lado, los objetivos o a las personas. Los directivos que manifiestan este estilo están presididos por el estricto cumplimiento de las normas y el afán de alcanzar un estado burocrático con la superioridad.
- Integrar de manera simultánea las acciones que permiten la concesión de los objetivos y la atención a las personas, este estilo representa la conducta directiva generalmente más deseable; ya que se basa en la concepción del grupo como equipo de trabajo en donde los principios de participación e implicación en la tarea están presentes y en el que se promueven oportunidades para que las personas se sientan protagonistas de las tareas que realizan, ya que las mismas resultan motivadoras y significativas.

### **Responsabilidades y funciones del equipo directivo**

El rol del equipo directivo es generar las condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje tengan lugar. Es trabajar en pos de construir una buena escuela: una escuela de calidad, inclusiva y que mejore constantemente. Para lograr una buena gestión, se sugiere que el equipo directivo:

- Monitoree y evalúe las acciones de la escuela, identificando puntos a mejorar.
- Genere, coordine y oriente a los equipos de trabajo.

- Inspire y asesore a los docentes, para favorecer su potencial.
- Establezca y sostenga redes con el entorno.
- Administre los recursos y cree las condiciones para que la enseñanza tenga lugar.
- Cuide la trayectoria escolar de cada uno de los alumnos y monitoree su aprendizaje.
- Evalúe e institucionalice las mejoras.

Monitorear y evaluar las acciones de la escuela, identificando puntos a mejorar.

El camino hacia una buena escuela es, por definición, inacabado. Siempre hay un paso más por dar, algún aspecto nuevo a mejorar. El trabajo casi nunca es lineal y tiene avances y retrocesos. El aprendizaje es permanente. Por eso, una clave de las buenas escuelas es que se involucran en un ciclo de mejora constante. Las buenas escuelas evalúan sus acciones, logros y necesidades y reflexionan sobre su labor. Así identifican puntos a mejorar. Para esa reflexión profunda parten de analizar dónde y cómo se encuentran. Esta tarea es una responsabilidad ineludible del equipo directivo. En las escuelas suceden cotidianamente situaciones problemáticas. Sobre algunas de ellas es posible influir; sobre otras, aunque preocupen mucho, no se puede incidir en forma directa. El desafío es actuar proactivamente en lo que depende directamente del equipo directivo, aceptando la realidad, pero sin resignarse ni desconocer los factores externos que afectan la tarea. Se trata de conocer y evaluar la situación de la escuela y la comunidad, para elegir sobre qué elementos se trabajará.

### **Generar, coordinar y orientar a los equipos de trabajo**

Ampliar el círculo de influencia no implica que todo dependa del equipo directivo. Por el contrario, para lograrlo es necesario generar equipos dentro de la escuela para trabajar coordinadamente, potenciando los saberes y habilidades de quienes los integran. Como dice Blejmar (2005): “Los sistemas tienen su propia dinámica. Se trata de colocar a la gente en su punto de máxima capacidad de incidencia, sea para cambiarlo, sea para preservarlo.”

El equipo directivo genera las posibilidades de encuentro entre docentes al asignar tiempos y espacios para reunión e intercambio. Además, en los momentos iniciales, dota de sentido a esos encuentros, orientando el trabajo conjunto y motivando el intercambio entre colegas. Así, coordina y modera las conversaciones para que se centren en la labor educativa común. Potencia la coherencia interna y favorece la difusión entre docentes de buenas prácticas. A ser director se aprende, y siendo director se enseña. Cada modo de gestionar ofrece ejemplos de maneras de dialogar, escuchar,

resolver conflictos, comunicar o armar equipos. Mucho más allá de las palabras, se enseña con la acción. Esas enseñanzas “implícitas” de la gestión, que ocurren casi en forma invisible, operan sobre los demás; y al hacerlo muestran y habilitan nuevos modos de hacer las cosas.

### **Inspirar y asesorar a los docentes, haciendo crecer sus potencialidades**

¿Cómo puede actuar el equipo directivo cuando en los docentes no hay muestras de entusiasmo? ¿Y cuándo falta formación? Según Blejmar (2005) existen algunas consideraciones a tener en cuenta: motivar cuando falta deseo, capacitar y acompañar cuando falta formación, ofrecer nuevos desafíos cuando hay deseo y formación. Cualquiera de estas acciones requiere de una mirada atenta, un conocimiento y reconocimiento de la labor del otro. Es cuestión de hallar los resortes de su motivación y señalar, de manera constructiva y positiva, caminos de mejora. Entendiendo la responsabilidad como habilidad para hacer, algunos directores enumeraron las responsabilidades del equipo directivo respecto de su equipo:

- Motivar a los docentes y alentarlos al cambio.
- Hacer emerger el deseo de la mejora.
- Estimular a los docentes a hacer cambios por sí mismos.
- Pensar la escuela en función de su historia.
- Trabajar codo a codo con el equipo de docentes en un marco de franqueza, audacia y compromiso mutuo.
- Generar espacios de reflexión para repensar el curso de la mejora con el equipo.
- Distribuir liderazgos.
- Aprender a delegar.
- Acompañar pedagógicamente a los docentes en su tarea.
- Incentivar una tarea áulica creativa y motivadora.
- Aprender a anticipar las pequeñas señales no siempre evidentes.
- Crear una atmósfera de trabajo en donde cada integrante se sienta parte, valorado y orgulloso de pertenecer.

- No perder el contacto con lo que pasa dentro del aula.
- Ejercer la autoridad (nunca el autoritarismo) en pos de garantizar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.
- Ponerse en la piel del docente.
- Aunar criterios, a pesar de las diferencias, en pos de los proyectos de la escuela.
- Capacitarse permanentemente (la mejora empieza por casa).
- Propiciar una evaluación institucional que ayude a la escuela a “mirarse en el espejo”.

### **Establecer y sostener redes con el entorno**

Una de las maneras de expandir el círculo de influencia es mediante un trabajo colaborativo y cercano con el entorno. Si bien no es posible modificar los factores contextuales, sí se puede trabajar en forma indirecta. Identificar las organizaciones e instituciones aledañas a la escuela (centros de salud, hospitales, organismos sociales, fundaciones, etc.) y crear redes de trabajo conjunto es el primer paso. También se pueden articular alianzas para abordar posibles soluciones a aquello que excede al equipo directivo.

### **Administrar los recursos y sostener las condiciones para que la enseñanza tenga lugar**

Las condiciones óptimas (comunicación fluida, clima escolar positivo, foco en la tarea pedagógica, equipos sólidos y colaborativos) rara vez están dadas cuando el director llega a una institución. Justamente entonces la gestión es clave. El equipo directivo es el encargado de generar y sostener el clima, los recursos y los elementos necesarios para que la labor de los docentes pueda centrarse en la enseñanza. Se trata de lograr que la escuela como un todo tenga el foco y la energía puestos en que todos los alumnos aprendan. Para ello, es necesario cuidar y gestionar los espacios, tiempos y recursos materiales, y preservar un clima de trabajo respetuoso, armónico y profesionalizado.

## **Cuidar la continuidad de las trayectorias escolares de los chicos y monitorear su aprendizaje**

El equipo directivo tiene una mirada panorámica sobre la escuela. Mira en simultáneo la labor de todos los docentes y el aprendizaje de todos los alumnos. Además, a lo largo de los años, el equipo directivo identifica y fortalece la continuidad entre los cursos. El rol del equipo directivo se asienta sobre esta mirada global. En la gestión cotidiana, recoge y analiza información que sirve luego para tomar decisiones acertadas. Es importante observar la escuela una y otra vez, para tener la seguridad de que aquello que supone, percibe o cree es verdaderamente así. La manera de confrontar las percepciones con la realidad es mediante información confiable y empírica. Esos datos cuantitativos (porcentajes de asistencia, notas de los alumnos, etc.) y cualitativos (grado de satisfacción de la comunidad, opinión de maestros, alumnos, etc.) permiten conocer la escuela “real”. Son los llamados “indicadores de gestión”. Estos indicadores permiten detectar situaciones o momentos particulares sobre los que es necesario trabajar y poner la lupa. Con esos datos como punto de partida, se pueden generar conversaciones con los docentes, para diseñar junto a ellos estrategias para acompañar el aprendizaje. Este es el camino para lograr que la escuela cuide y sostenga la escolaridad de cada uno de los alumnos.

## **Evaluar e institucionalizar las mejoras**

Los procesos de mejora pueden no suceder, pueden quedar circunscritos al espacio de la dirección, pueden llegar a un aula, o pueden atravesar toda la escuela. Mucho de esto depende de la acción del equipo directivo, a quien le cabe el desafío de generar las condiciones para que la mejora sea una decisión institucional. El equipo directivo tiene el rol fundamental de promover las mejoras, para que efectivamente ocurran, lleguen al aula e impacten en el aprendizaje de los alumnos. El punto de partida es preguntarse qué se ha logrado mejorar, qué se debe conservar, qué es necesario continuar mejorando y por qué. Contar con datos para responder estas preguntas ayuda a una gestión reflexiva y potente. Las mejoras en la escuela se producen solo cuando hay una intencionalidad acordada y difundida, nunca impuesta. Esto solo es posible si el equipo directivo genera una visión compartida por todos y fomenta el trabajo en equipo, involucrando a todo el plantel. Si bien los cambios fundamentales suceden en el aula, forman parte de un todo mayor: la organización escolar. Las condiciones para que todo adquiera sentido y coherencia se generan a nivel institucional. Para institucionalizar las mejoras—es decir, para que se vuelvan la manera de hacer cotidiana de la escuela— es necesario, como plantean Furman y Podestá (2011), tal como, trabajar en simultáneo en los niveles institucional y pedagógico.

Una buena gestión institucional sin una adecuada gestión pedagógica (supervisión de lo que pasa dentro del aula, observación de clases, acompañamiento al docente en su planificación, etc.),

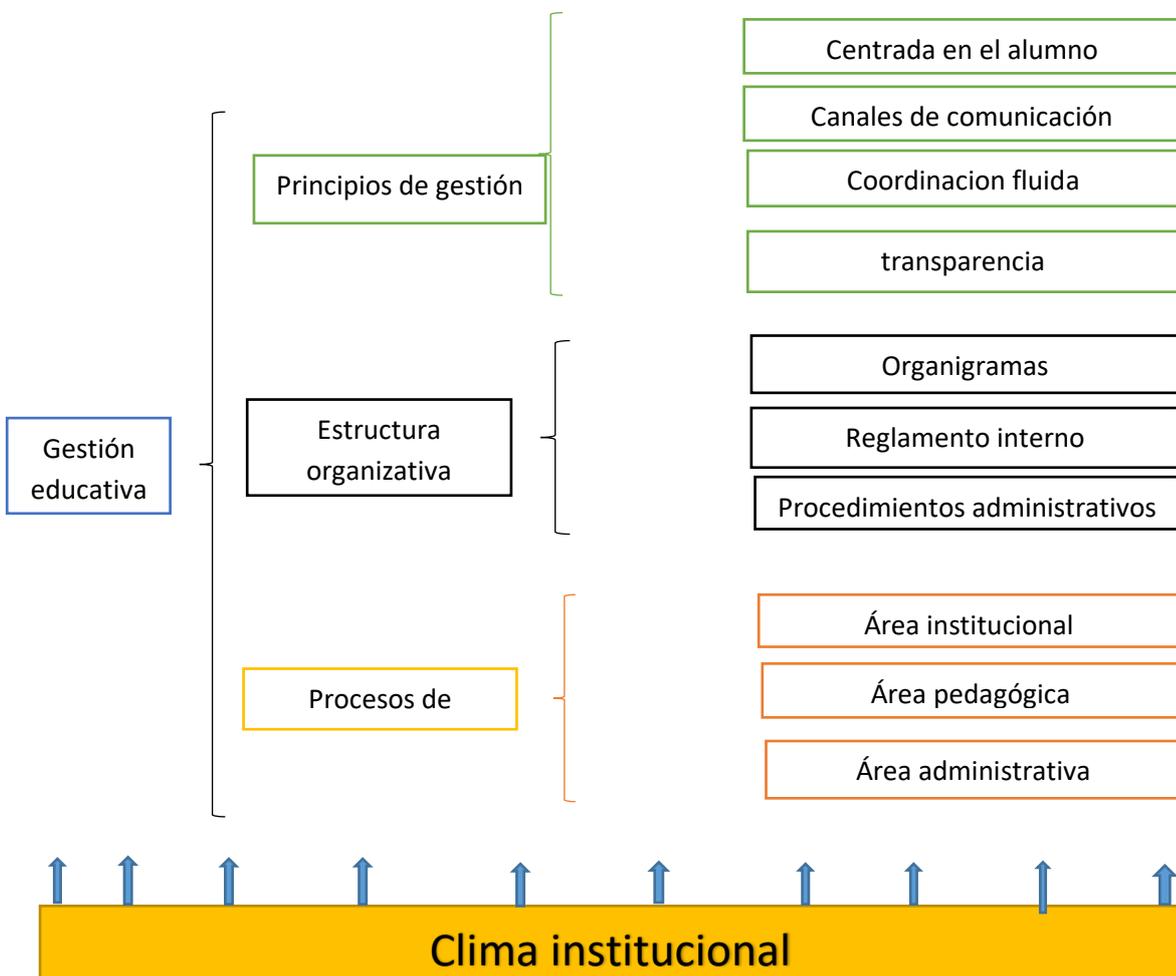
genera mejoras que no trascienden las paredes de la Dirección. Al mismo tiempo, una gestión pedagógica sin la suficiente gestión institucional (mecanismos de comunicación, trabajo en equipo, espacios de trabajo en conjunto, clima institucional, etc.) promueve prácticas aisladas que no logran institucionalizarse

### Clima institucional

Clima Institucional en un ambiente educativo es según Duman, Reyna Lujan (2008) es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales.

El autor le da un lugar importante al clima institucional, ya que es el ambiente en donde se asentarán y ejecutarán las diferentes funciones y roles de los integrantes institucionales.

En el siguiente grafico se puede observar como el mencionado autor deja visible al clima institucional como el cimiento donde se construyen las diferentes funciones y roles de una organización



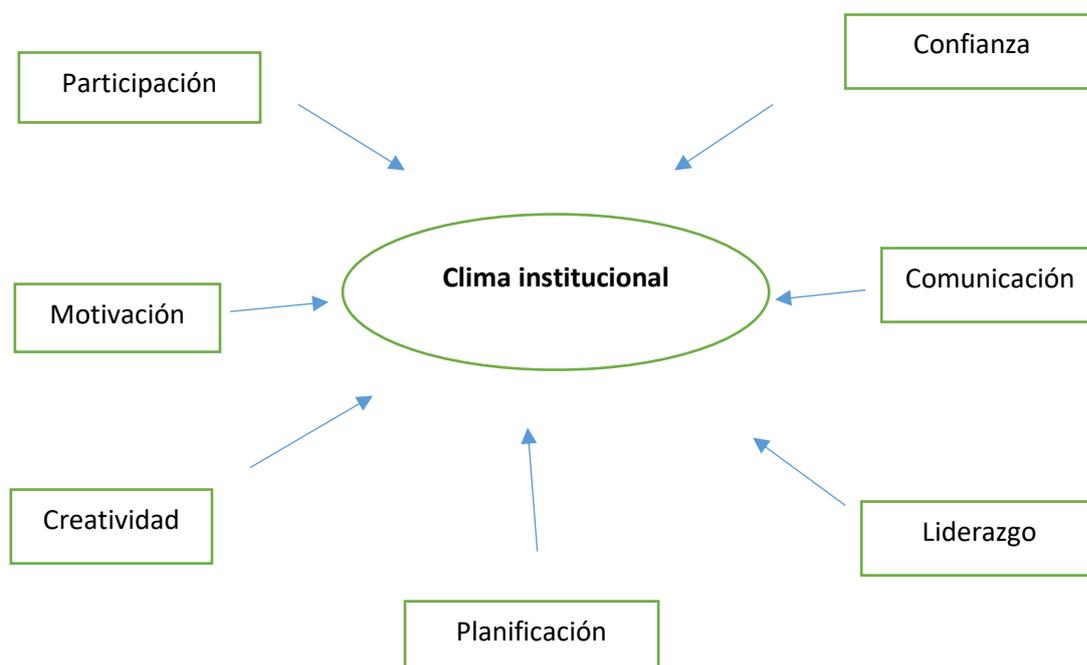
Una de las recomendaciones más importantes para promover el clima institucional que facilite el cambio, es la de flexibilizar la institución, para responder a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo. Ello se realizará desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de «desaprender» y volver a aprender. Entre las características fundamentales para un clima institucional favorable en una institución educativa tenemos:

- La disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo,
  - Dispuesto a incorporar innovaciones,
  - Atento a los cambios internos y externos,
  - Las personas y el ambiente de trabajo se basan en la previsión y la planificación
- Todo esto es facilitado por la comunicación, la participación, la confianza y el respeto.

Como se expresó anteriormente, el clima institucional es un factor preponderante importante en las relaciones que se forjan en una organización y en relación a las funciones y roles que se ejecutan, puesto que, si dicho factor es confortable, influirá en un buen desempeño de las respectivas tareas, mejorando las relaciones interpersonales.

### **Variables del clima institucional**

Martín Bris (1999) plantea el siguiente modelo de clima institucional en el trabajo en las instituciones educativas que incluye variables como:



Como menciona el autor, las variables expuestas tales como, la participación, motivación, creatividad, planificación, liderazgo, comunicación y confianza son pilares fundamentales para que el clima institucional se consolide proporcionando de esta forma un espacio de trabajo armonioso, donde los integrantes puedan vivenciar durante las jornadas laborales un clima satisfactoria, donde se vea impactado en las relaciones vinculares y en la productividad laboral.

### **Como políticas de motivación y estímulo**

El reconocimiento: Orientada a valorar los éxitos de los miembros de la comunidad educativa

La Promoción por Méritos Profesionales: Que considere la aplicación de medidas de promoción adecuadas para reconocer y recompensar el elevado rendimiento profesional.

La Capacitación Docente: Cuya finalidad es incentivar el mejoramiento de la calidad del desempeño docente.

Logros: En el sentido de que todas las acciones y tareas deben expresar los logros a los que apunta. Ninguna tarea es fortuita, ni irrelevante.

Exigencia: Relacionada con la claridad de los resultados obtenidos en función de los objetivos propuestos.

El esfuerzo: Es fuente de motivación en el trabajo, porque plantea retos.

Todos deben tener claridad sobre los modelos de eficiencia y calidad requeridos.

### **Como políticas de delegaciones de funciones y trabajo en equipo**

El acto de delegar implica establecer un compromiso con nuestros colegas sobre

- La naturaleza y el avance de la función que se delega
- Los resultados que se obtendrán
- El método que se empleará para evaluar el desempeño
- El cronograma de ejecución
- La naturaleza y el grado de autoridad necesarios para cumplir la tarea.
- Dirigir es el arte de conseguir resultados con la colaboración de otros

Muchos confunden el término “delegar” con “mandar”. Otros creen que es el sinónimo de abdicar de las propias responsabilidades. El acto de delegar implica establecer un compromiso con nuestros colaboradores

El trabajo de equipo en una institución educativa es de vital importancia, porque facilita la participación, la corresponsabilidad, la solidaridad y la tolerancia que ayudan a la institución a tener logros mejores y duraderos.

### **Como políticas de comunicación y coordinación**

El flujo de la información como estrategia dentro de una institución educativa es de vital importancia. La información oportuna, necesaria y libre de distorsiones, brindará condiciones para una mejor comunicación, fortaleciendo el trabajo y facilitando la toma de decisiones colectivas.

### **Prácticas educativas para la promoción de un adecuado clima institucional**

#### *En la organización y funcionamiento de la Institución Educativa*

- Promover una organización participativa
- Estructura flexible y permeable a los cambios.
- Tener coherencia en el cumplimiento de su misión educativa.

#### *En la organización del aula*

- Incluir a los alumnos en la toma de decisiones de la vida del aula.
- En el desarrollo curricular
- Integrar los contenidos y actividades pertinentes a las características socio- culturales de los alumnos Integrar habilidades para la convivencia y la democracia.  
En la metodología
- Reconocer las características cognitivas de los estudiantes y utilizar métodos activos para el aprendizaje.

#### *En la autoridad y disciplina*

- Proponer un modelo democrático y una disciplina basada en el respeto, la responsabilidad, la justicia y el logro de la moral autónoma de los alumnos.
- Infraestructura y ambientación

- Profesores y alumnos deben crear ambientes acogedores y motivadores para el aprendizaje y la convivencia en el aula.
- En el sistema de evaluación
- Fomentar la auto evaluación de los alumnos. Reconocer y valora el proceso de aprendizaje de los alumnos. Utilizar la calificación para retroalimentar a los alumnos acerca de sus logros.

### ***En la relación maestro-alumno***

- Promover la autoestima y el buen trato hacia los alumnos. Combatir los patrones de racismo y machismo en el trato hacia los alumnos. Evitar la validación de la agresión como un esquema normal de acción y relación. En la relaciones entre los alumnos (as): Fomentar un clima permanente de cooperación entre los estudiantes. Desaprobar la agresión entre los estudiantes como un medio de ejercer poder, para someter y subordinar a otros o como fuente de legitimación personal.

### ***En las relaciones entre la escuela y los padres de familia***

- Considerar a los padres de familia como aliados en la tarea educativa

### **La calidad educativa y el clima institucional**

La calidad educativa es el valor que se le atribuye o asigna a un proceso o a un producto educativo en términos comparativos y en donde se compara: La realidad observada en términos deseables, y Como se realiza un control de calidad Los criterios de calidad en una escuela implican su posicionamiento en la sociedad, el sujeto y la educación. La idea de calidad educativa está presente en muchos tratados de organización educativa y su preocupación se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las Instituciones Educativas, gracias a una buena gestión educativa y al control de calidad

### **Las dimensiones de la calidad**

- Funcionalidad
- Eficiencia
- Eficacia

La calidad educativa por lo tanto será un conjunto cuyos puntos representan combinaciones de funcionalidad, eficiencia y eficacia, altamente correlacionados. Su grado máximo, será la

excelencia educativa que supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema

### **La evaluación educativa**

Una evaluación educativa debe abordar estas áreas:

- área básica
- área de proceso
- área de insumos
- área de resultados

En el área del proceso se deben evaluar con los siguientes indicadores:

- Proceso enseñanza – aprendizaje de las áreas curriculares.
- Fluidez de la información académica
- Instrucción de recuperación
- Operatividad de los órganos consultivos y directivos
- Operatividad del apoyo de los padres.
- Gestión burocrática Clima Institucional.
- Clima del aula o sección.
- Control de operaciones.

### **Consideraciones para un sistema de calidad**

- La plena satisfacción de las necesidades y demandas de los beneficiarios internos y externos
- El compromiso de la institución educativa y el liderazgo activo del equipo directivo como de los actores educativos
- El trabajo en equipo de todos los miembros de la institución en busca de la gestión de la calidad total
- La identificación de los procesos de gestión claves de la institución
- La toma de decisiones de gestión mediante el adecuado manejo de la información

## **Los equipos directivos y la organización de los centros de deportes y recreación**

Según el compendio, La educación del tiempo libre del Ministerio de Educación de la provincia de Tucumán, en el mes de agosto del año 1978, se concretaba en el área educacional de la provincia una propuesta que sería un desafío para quienes debían llevarla a cabo. Se trataba de ofrecerles a aquellos más necesitados, niños y adolescentes de comunidades de bajo recursos, la participación de un proyecto que los involucraba: en los tiempos no utilizados por las escuelas (sábados y domingos), se generaría un espacio educativo que estableciera como estrategia esencial la acción recreativa. Esta modalidad estaba reconociendo como eje vertebral, algo que es natural en el hombre: la acción lúdica, y a partir de ella alcanzar logros que influirían directamente en los cambios de su personalidad.

Encuadrado en el campo de la educación no formal, el accionar de los centros de deportes y recreación se fue extendiendo hasta llegar a establecer un cuerpo de ocho centros con una planta funcional constituida por 72 docentes y a 16 auxiliares, siempre atendiendo en su radio de acción a poblaciones de alto riesgo. Cada organización cuenta con un equipo docente, integrado por, un director, cinco profesores de educación física, un docente de música, un docente de plástica y un docente de nivel inicial.

Los centros de deportes y recreación en los locales escolares

- Son conocidas las consecuencias que derivan del mal uso del tiempo libre, tales como: la vagancia, drogadicción, alcoholismo, y todo tipo de delincuencia precoz. La falta de orientación también conduce a la abulia y a malos hábitos en la práctica recreativa.
- Se observan extensas zonas densamente pobladas sin perspectivas en este aspecto, sea por falta de infraestructura adecuada y suficiente en relación a las necesidades, sea por falta de orientación y de capacidad organizativa de las instituciones privadas (clubes, centros vecinales, etc.)
- Existe dificultad para acceder a los servicios oficiales y privados cuando se encuentran alejados. En niveles económicamente buenos, los padres, ocupados en mantener el nivel económico, “no tienen tiempo” para trasladar a sus hijos. En niveles económicamente bajos, los padres no pueden enfrentar los gastos de traslados y vestimenta adecuada para la concurrencia de sus hijos. Por otro lado, su atención está centrada en la solución de problemas vitales (alimentación, vestimenta, salud, etc.)
- Por diferentes causas, en todos los niveles, falta de conciencia del problema.
- Se requieren proyectos amplios con objetivos a largo plazo y acciones sistemáticas y sostenidas.

La recreación y el deporte son factores que impulsan al individuo a realizar actividades que producen satisfacción, que implican una ruptura con lo habitual, y en las que participa libremente en forma total y creativa, como receptor o como ejecutante, de modo individual o grupal, contribuyendo al descanso, distracción y desarrollo personal.

Es importante la recreación en el centro ya que provee al niño de:

- Experiencias socializantes
- Mejor crecimiento físico
- Sana ocupación del tiempo libre
- Formación cultural
- Desarrollo de sus aptitudes personales, etc.

### **Organización y funcionamiento del centro de deportes y recreación**

El Curriculum de carácter abierto, se estructura en respuestas a los interesados de los asistentes y los recursos materiales y humanos que se dispone.

A través de un permanente diálogo con los alumnos se organizan actividades motrices (juegos estructurados), actividades estético-expresivas, actividades comunitarias, dispuestas en un programa flexible que incluye momentos sistemáticos, informales y eventuales.

El centro de deporte y recreación, funciona durante todo el año (de febrero a diciembre), adecuándose el horario al tiempo libre de los interesados. Desarrolla sus actividades los días sábados y domingos (y en algunos centros combinados con días de la semana), en horarios vespertinos y/o matutinos.

Consideramos al equipo docente como eje del programa. Está constituido interdisciplinariamente por profesores de educación física, música, plástica y jardín recreativo, coordinados por un director. La dinámica de funcionamiento es de permanente interacción.

La tarea del director es coordinar y guiar a los docentes y las tareas que cada uno de ellos realiza.

La tarea de los docentes es reelaborada en reuniones semanales, donde se evalúa el programa y el proceso de aprendizaje de los alumnos. Este mismo proceso de interacción cumplen los directores entre sí con la coordinadora de este programa.

## **Pautas para la acción educativa en los centros de deportes y recreación**

### ***Pautas para la selección***

- El Curriculum de los centros recreativos constituye a la formación integral del niño, poniendo el acento en el desarrollo de una actitud creativa.
- El Curriculum de los centros recreativos es de carácter abierto. En la selección de actividades se tiene en cuenta:
  - ✓ Los intereses y posibilidades de la comunidad
  - ✓ Los intereses y posibilidades de los alumnos
  - ✓ El grado de instrumentación de los profesores
  - ✓ La infraestructura edilicia
  - ✓ El material didáctico
- El programa incluye actividades individuales y grupales, activas y pasivas.

### ***Pautas para la organización***

- El programa se organiza en:
  - ✓ Experiencias formales donde los alumnos son agrupados en función de la edad y/o intereses y capacidades
  - ✓ Experiencias informales, donde la agrupación es libre y heterogénea con una participación no directiva del docente.
  - ✓ Experiencias eventuales, estas actividades no son ocasionales sino programadas en función a los objetivos, tales como: encuentros intercentros, veladas, excursiones, campamentos, etc.
- El programa total de actividades respeta los principios de Coordinación vertical y horizontal.
- El programa se centra en los intereses del alumno, por lo cual este participa en distintos aspectos de la elaboración del mismo.
- El programa conserva elasticidad en función de motivaciones eventuales.
- La constitución de los grupos propende a respetar a los siguientes criterios:
  - ✓ Las etapas evolutivas
  - ✓ No exceder de 30 alumnos
  - ✓ Integrar grupos mixtos cuando la actividad y la organización interna lo permita

### ***Pautas para la conducción***

- Los docentes a través de adecuada actitud personal, establecen una estrecha relación con los alumnos en un clima de cordialidad y simpatía, dentro de los límites que cada rol establece.
- Los docentes brindan información permanente sobre el programa de actividades a sus alumnos.
- Experiencias formales:
  - ✓ El proceso de aprendizaje es sistemático, con un alto contenido recreativo atendiendo las diferencias individuales.
  - ✓ El docente prevé oportunidades para que el niño alumno compruebe y transfiera su aprendizaje.
  - ✓ Cada grupo es responsable del material que usa y todos observan el cuidado y limpieza de las instalaciones, distribuyendo las tareas en forma rotativa.
  - ✓ El docente procura a través de distintos medios concientizar sobre la necesidad de adquirir hábitos de higiene personal.
- Experiencias informales:
  - ✓ Se posibilitan a los alumnos el uso de las instalaciones y elementos didácticos.
  - ✓ Se asigna a cada profesor un área, responsabilizándolo del correcto uso del material y las instalaciones.
  - ✓ Los docentes comunican las conductas observadas, cuyo análisis influirá sobre la orientación del programa y la conducción de las actividades en reuniones semanales.
- Experiencias eventuales
  - ✓ Se posibilita la participación activa de los alumnos en la programación y ejecución de estas experiencias.
  - ✓ De acuerdo a la naturaleza y objetivos de cada experiencia se da participación y/o información a la familia, a la escuela de la zona y otras escuelas, a instituciones oficiales y privadas y a la comunidad.

### ***Perfil institucional***

El centro de deportes y recreación en locales escolares, es una organización destinada a:

- Promover aprendizajes para el uso positivo del tiempo libre, en función del descanso, el entrenamiento y la creatividad.
- Contribuye al logro de los objetivos generales de la educación, coordinando su tarea con la escuela.

- Sin restricciones de tipo social y económico, permanentemente receptora y dinámicamente integrada a la comunidad.
- Capacita al personal docente de la misma a través de la reflexión, actualización y perfeccionamiento.

## Encuadre metodológico

### Tipo de investigación

Investigación descriptiva y correlacional.

### Enfoque

Cualitativo.

### Diseño de investigación

No experimental. De corte transversal o transeccional

Es No Experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al 2010, p49)

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al, 2010, p 151)

### Población

La población del presente estudio está constituida por directivos, docentes y personal auxiliar a detallar

Población 1: Los directivos de los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán, en el período de mayo a julio de 2021.

Población 2: Los docentes de los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán, en el período de mayo a julio de 2021.

Población 3: El personal de maestranza de los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán, en el período de mayo a julio de 2021.

### Muestra

Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos, Hernández, et al., (2003, p.305).

**Tipo de muestreo**

Es no probabilístico, intencional y por conveniencia.

**Tamaño de la muestra**

El tamaño de la muestra del presente estudio está constituido de la siguiente manera:

Muestra 1: Dos directivos de los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán, en el período de mayo a julio de 2021.

Población 2: Cuatro docentes de los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán, en el período de mayo a julio de 2021.

Población 3: Dos personales de maestranza de los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán, en el período de mayo a julio de 2021.

## Resultados

Se realizarán entrevistas semi estructuradas.

### Unidad de análisis

Las unidades de análisis que se tomaron para este trabajo son: 2 directivos, 4 docentes y 2 personal de maestranza.

Directivo 1: Es profesor de educación física, su antigüedad es de 30 años en la institución y 7 años como director.

Directivo 2: Es profesor de educación física, su antigüedad es de 19 años en la institución y 3 años como director.

Docente 1: Profesora de educación física, su antigüedad es de 3 años y dos meses en la institución.

Docente 2: Profesor de educación física, su antigüedad es de 7 años en la institución.

Docente 3: Profesora de educación física, su antigüedad es de 8 años en la institución.

Docente 4: Profesor de educación física, su antigüedad es de 18 años en la institución.

Personal de maestranza 1: Su antigüedad es de 13 años en la institución.

Personal de maestranza 2: Su antigüedad es de 30 años en la institución.

Se utilizó la entrevista semiestructurada para los directivos, docentes y personal de maestranza. Para que la recolección de la entrevista, sea precisa y valida al momento de ser analizadas, además de tomar nota, se utilizó un grabador de voz. Para el trabajo de campo se construyó una base de datos con dos variables: *gestión directiva* y *clima institucional*, que permitan analizar las percepciones de los directores, los docentes y del personal de maestranza, sobre si existe o no alguna influencia de la gestión directiva en el clima institucional de los centros de deportes y recreación de San Miguel de Tucumán.

Sobre el análisis e interpretación de datos, se trabajó sobre la comparación entre las dos variables mencionadas.

## Análisis e interpretación de datos

### Análisis de la variable 1: Gestión directiva

Esta variable fue estudiada conforma a las siguientes dimensiones e indicadores

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Gestionar una organización educativa no formal	-Capacitación -Percepciones sobre la gestión directiva -Fortalezas y debilidades -Expectativas

### Análisis de la variable 2: Clima institucional

Esta variable fue estudiada conforma a las siguientes dimensiones e indicadores

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Factores	-Descripción -Fortalezas y debilidades
Relación e interacción	- Relación del directivo con el personal a cargo  _Intervención de la gestión en el clima institucional

## Análisis

### Variable 1: Gestión directiva

#### *Dimensión 1: Gestionar una organización educativa no formal*

##### **Indicadores.**

##### **Capacitación**

En relación a esta dimensión, los directores expresaron que para ocupar dicho cargo solo se accede de acuerdo a la antigüedad que los docentes de educación física poseen, pero también dijeron que existe una condición paralela que es la buena conducta y la responsabilidad que el docente posee y eso también es evaluado por la coordinación de educación física para nombrarlo director.

La experiencia en este ámbito es la capacitación primordial que los directores poseen, ya que teniendo ese conocimiento según ellos basta para cumplir con sus labores, pero uno de los directores menciona que, sí realizó alguna formación como cursos, y hasta está cursando una licenciatura, pero aun así él mismo dejó en claro que nadie los capacita para ejercer la dirección en los centros de deportes y recreación, que esto resulta de la motivación personal de cada uno.

Ellos también mencionaron que están de acuerdo con este tipo de sucesión al cargo de directores, ya que prefieren que ese lugar lo ocupe un docente que conozca profundamente el trabajo que se realiza en este ámbito no formal dentro de la docencia, y que nos les gustaría que se modifique dicho sistema, puesto que si se concursara podría entrar a ocupar un cargo directivo cualquier otro docente de otra área, pero esto no resultaría fructífero ya que los centros de deportes y recreación tienen un funcionamiento totalmente diferente a una organización escolar que pertenezca al ámbito formal.

Los docentes también hicieron mención a este punto, donde expresaron que este sistema de sucesión de directores, tienen aspectos positivos como negativos, expresando que lo positivo sería el conocimiento que le brinda la propia experiencia en este campo laboral, lo que le da una seguridad al momento de tomar decisiones acordes a lo que se necesita en este tipo de organización, por otro lado nombraron como negativo, el hecho de que los mismos compañeros de trabajo pasan de ser profesores a ser directores, donde como compañeros docentes se conocen mucho y saben de su labor diaria, donde existen aspectos que lo exigen siendo directores pero que ellos mismos cuando eran docentes no lo cumplían, esto hace que la relación vincular pueda en algún punto desequilibrarse.

Los empleados no docentes o sea el personal de maestranza, expreso que observa que los directores tengan alguna capacitación desde la teoría, y que no basta para ellos solamente con tener experiencia y años trabajados en los centros de deportes y recreación, agregaron que sería bueno que puedan hacer cursos o que desde el ministerio les brinden capacitaciones para que puedan desenvolverse de la mejor manera en la organización.

Director 1: Expresa lo siguiente; “Más que capacitación, son muchos años en la especialidad ésta que es la no formal, y el conocimiento de tantos años y experiencias me lleva con facilidad a manejarme, conociendo el trabajo en sí, conjuntamente con los docentes o sea con el equipo docente en general

Director 2: Expreso que; “No he recibido ninguna capacitación para desempeñarme como directivo, todo lo que corresponda a desempeño corre por cuenta de uno mismo, personalmente he realizado cursos con puntaje docentes, postitulos y la licenciatura en educación física la cual estoy actualmente cursando”

Docente 1: “Te puedo decir que los cargos de director son tomados por antigüedad, lo cual por un lado es positivo porque es una persona que conoce el clima institución y el marco de cómo se trabaja en el ámbito no formal, y por el lado negativo, es vidrioso pasar de ser compañero de trabajo a ser el director, ya que como colegas uno sabe cómo fue su desempeño como docente y ahora exige cosas que el como docente nos las realizaba”

Docente 2: “Al ser una institución de educación no formal, los requisitos no son exigentes para ser director, directamente el docente de mayor antigüedad para a ser director, no se le exige una capacitación para ocupar dicho cargo y nuestro director no recibió ninguna capacitación”

Docente 3: “No observe que el director haya tenido alguna capacitación específica para cumplir con su cargo, solo se basan en la antigüedad y la buena conducta que tenga para asumir dicho cargo, por otra parte, no lo veo con motivación personal para capacitarse”.

Docente 4: “Como requisito creo que no es uno la capacitación o curso o postitulos en relación a la gestión directiva, cuando mi director era docente y compañero, te puedo decir que, si lo vi capacitándose en cursos relacionados a la gestión escolar, pero en este ámbito no formal, como no se concursa el cargo directivo, por lo tanto, ese punto no es relevante”

Personal de maestranza 1: “De acuerdo a mi observación y de los años que llevo trabajando, te puedo decir que nunca vi que se capaciten o que el ministerio de educación les otorgue cursos en relaciona la gestión como directores, pero creo que si lo necesitan porque eso se ve reflejado en las decisiones

que se toman, o sea la preparación que ellos puedan tener”

Personal de maestranza 2: “Todo mal en ese punto, no hacen nada para capacitarse por lo tanto al no estar preparados teóricamente, hay cosas que las hacen mal, porque considero que con tener solamente la experiencia no basta.”

### **Percepciones sobre la gestión directiva**

En este indicador lo que pudieron expresar los directivos, docentes y el personal de maestranza fue lo siguiente, los directores en relación a su percepción mencionaron que es buena en cuanto a las relaciones con los docentes y sus labores, no así cuando se refirieron al personal de maestranza, expresando que como ellos tienen un gremio diferente al gremio docente, es ahí donde surgen los conflictos en relación a las tareas o labores cotidianas. Pero que a través del dialogo pueden llegar a un consenso sin tener mayores inconvenientes.

Así, también mencionaron que observan que el personal docente es joven, factor positivo que potencia su gestión, puesto que reciben colaboración y buena predisposición a la tarea encomendada, sumado a que su gestión va más allá del trato con los docentes y el personal de maestranza, por lo cual mencionaron a la familia de los concurrentes como parte de esta gestión, ya que de ellos también reciben devoluciones y apoyo.

Por su lado, los docentes mencionaron que los directores siempre están informados en relación a las normativas que desde un nivel superior llamado modalidad de educación física, lo disponen para ser ejecutados por los docentes, también expresaron que los directores están siempre informados sobre los cambios que se pueden llevar a dar, y más en estos tiempos de pandemia, y llevando a cabo las normativas que se solicitan. Por otro lado, mencionan que hay muchas cosas por mejorar, pero que el centro de deportes y recreación funciona igual, ya que no es solo el director, sino que es un todo, donde el equipo docente es muy importante para que la gestión directiva se lleve a cabo.

El personal de maestranza resalto que la gestión directiva deja mucho que desear, que al director no está capacitado para estar cumpliendo dicha función. La gestión directiva según ellos no es buena, simplemente por el hecho de que el director no cuenta con alguna formación previa. Así también resaltaron que lo positivo de la gestión es simplemente el abastecimiento de los insumos para realizar su tarea, el resto de a lo que gestión se refiere, le falta mucho por mejorar.

Director 1. Nos dijo lo siguiente, “con muchas dificultades estos últimos tiempo de pandemia, ya que la escuela estuvo cerrada y desmantelada por ladrones, y retomar la gestión en esas condiciones fue muy difícil, por otro lado no estamos recibiendo colaboración del gobierno con materiales, por lo tanto en ese aspecto se hace difícil, en relación con el personal docente no veo inconvenientes, no así con el personal auxiliar, pero buscando consensuar con todos para que la gestión marche de la mejor manera posible”

Director 2: expreso, “en relación a mi gestión, no veo grandes inconvenientes, ya que desde el poco tiempo que llevo como director en el centro de deportes y recreación he tenido buena colaboración de los docentes y no docentes, lo cual hace que la gestión sea mucho más amena y llevadera, por supuesto que cada decisión que se debe tomar, generalmente es consensuada con todos y escucho sus opiniones para que todos puedan participar activamente en la gestión, porque considero que la gestión no es solo mía sino es en conjunto”

Docente 1: “tenemos un director que es bastante accesible, siempre tratando de mantener la cordialidad con los docentes y alumnos, tiene una gestión casi inmediata se podría decir, puede tener algunos problemitas en relación a decir las cosas claramente, sus propuestas no son claras, pero los docentes después terminamos entendiendo que es lo que pretendía de nosotros y terminamos haciendo lo que él necesitaba de nosotros”

Docente 2: “Te puedo decir que hay poca gestión, pero más que nada por falta de capacitación en cuestión de gestión educativa, también hay mucha confusión en los centros de deportes y recreación lo que es la coordinadora de los centros paso por muchas manos, eso influye en la gestión del director en el centro de deporte y recreación”

Docente 3: “En relación a ese punto te puedo decir que la gestión es llevada a cabo como se pueda, que te quiero decir con esto, primero que no veo colaboración desde el ministerio por lo cual el director debe gestionar por sus medios muchas cosas, por otro lado, la gestión interna con los docentes y el resto del personal es buena, ya que él busca consensuar, dialogar y deja al criterio de los docentes muchas de las decisiones que se deben realizar en el centro deportivo”.

Docente 4: “Este aspecto es bueno de destacar o de hablarlo, ya que nunca se nos pidió opinión sobre este tema, pero sería bueno que se lo tenga en cuenta para buscar mejoras, la gestión es buena en relación a las pocas herramientas que veo que los directores tienen, ponen mucho de su parte para que esto funcione, pero la gestión no es solamente del director, sino que todos los que pertenecemos a los centros de deportes y recreación hacemos esa gestión, por lo tanto, es una acción grupal.”

Personal de maestranza 1: “mi percepción en relación a la gestión del director es que le falta un montón, no lo veo con las capacidades propias para cumplir como director, o sea su gestión no es buena”

Personal de maestranza 2: “la gestión según mi punto de vista la lleva bien, en el sentido de que todo lo que está a su alcance lo consigue y lo brinda y no que no lo consigue es porque no se puede”

### **Fortalezas y debilidades**

Dentro de este punto una de las fortalezas más recurrentes fue la autonomía que los directores tienen para manejarse con su personal a cargo, en algunos aspectos se mencionó que puede ser debido al ámbito no formal que esto se visualiza y que puede llegar a ser algo común en los centros de deportes y recreación, dentro de la gestión directiva dejar el espacio y tiempo para que sus docentes y no docentes puedan expresarse y actuar con una cierta flexibilidad a la hora de ejecutar sus tareas. También, y muy relacionado con la fortaleza anterior está el buen trato y la amabilidad de los directivos para con el resto, puntos importantes en una gestión para poder entablar vínculos y buenas relaciones.

Otra de las fortalezas nombradas fue el hecho de estar atentos al mantenimiento de las instalaciones edilicias, factor importante a la hora de realizar las tareas por parte de su equipo de trabajo, si lo mencionaron a este factor será porque lo consideran importante para que tanto los docentes, no docentes y los alumnos se sientan cómodos en el espacio donde permanecen varias horas realizando diferentes tareas.

Otras mencionadas fueron el buen clima de trabajo, el poder que le otorga el conocimiento adquirido a través de la experiencia en estos espacios, y así también el sentido de pertenencia que los docentes y no docentes tienen en los centros de deportes y recreación; factores importantes a la hora de gestionar una organización. Dentro de las debilidades enumeraron como más sobresaliente la falta de autoridad y de manejo de grupo, para una gestión son puntos importantes y relevantes que un directivo debe tener, para poder coordinar y de esa manera orientar y hacer que funcione la organización, de lo contrario, esa autonomía mencionada como fortaleza se puede transformar en debilidad si llega a pasar el límite y transformarse en improvisación constante ya que no hay una normativa o guía para llevar a cabo las tareas diarias. Otra de las debilidades nombradas fue, la incapacidad por falta de capacitación por parte de los directores, mencionando que por esta debilidad hay incongruencias en la gestión, cabe aclarar que esta organización pertenece al ámbito no formal, por lo cual el requisito primordial para ser director y gestionar la organización es solamente tener cierta antigüedad de trabajo en dicho ámbito, por lo cual el factor de preparación y capacitación teórica que se mencionó como debilidad que no poseen los directores, sería un punto a tenerlo en cuenta.

La impuntualidad, la falta de espacio físico cerrado y las inasistencias de los alumnos, fueron mencionados como debilidad dentro de la gestión, la impuntualidad por parte de un directivo no es algo menor, ya que es difícil pedir o exigir algo que uno mismo no puede dar, en relación al espacio físico y a las inasistencias de los alumnos, pueden ser un desencadenante de otras acciones, que pueden tener su incidencia en la gestión directiva.

Saber cómo administrar los recursos económicos, materiales y humanos será parte de la gestión de un director dentro de la organización.

Director 1: “Como fortalezas destaco el conocimiento y la experiencia en el ámbito y el buen equipo docente con el que cuento, el trabajo en equipo es una muy buena fortaleza, como debilidad puedo mencionar el hecho de que no hay un sereno o cuidador de las instalaciones y debido a eso se roban los materiales deportivos, los cuales después cuesta reponerlos”.

Director 2: “Te puedo mencionar como fortaleza el buen clima de trabajo, el sentido de pertenencia de los docentes a la institución, así también cabe destacar la comunicación que se da con la familia o la comunidad, como debilidad te puedo mencionar el espacio físico que es reducido, otra debilidad es la inasistencia de los alumnos debido a la misma modalidad desde lo no formal”

Docente 1: “Como fortalezas destaco la autonomía que tiene para generar sus propios recursos materiales, como debilidad te puedo decir que el director tiene un carácter muy débil, lo cual genera muy poca autoridad, le falta mucho manejo de grupo y lineamientos o conductas más asertivas, hablar y más con todo el grupo y no por separado o privada, le falta también conocer su clima institucional”

Docente 2: “En relación a las fortalezas puedo nombrar a la libertad o autonomía que nos da para trabajar sin tantos consignas, con respecto a las debilidades, creo que no tiene autoridad, ya que el personal docente y no docente no respetan el horario tanto de entrada o de salida o de alguna reunión programada, pero el mismo director tampoco la respeta, o sea que puedo decir que la impuntualidad es una debilidad, otra debilidad es la priorización de cantidad de alumnos, sin tener en cuenta que estamos en pandemia y eso no podemos hacer”.

Docente 3: “Como fortalezas te puedo nombrar el carisma y la buena relación que el director tiene para con el resto de los docentes y personal auxiliar, y como debilidad, te puedo mencionar la falta de autoridad y de seguridad al momento de dar alguna consigna”.

Docente 4: “En la gestión de nuestro director resalto como fortaleza el buen trato, el buen clima laboral, la forma sobre cómo se comunica con todos, siempre con respeto y cordialidad, y como debilidad resalto la poca autoridad que tiene, lo cual veo que es confundido con amistad por parte de los docentes y excesiva confianza.”

Personal de maestranza 1: “Destaco como fortaleza el buen trato y amabilidad y no veo ninguna debilidad”

Personal de maestranza 2: “Como fortaleza le destaco el hecho de no descuidar que en la infraestructura edilicia no falte nada, lo que se rompe lo arregla prontamente, y como debilidad veo que no tiene muy en cuenta la parte de organización del personal tanto docente como no docente”

## **Expectativas**

Ambos directores coinciden en su pensamiento, están convencidos de que su gestión responde a las expectativas de sus docentes y personal de maestranza, opinión que no coincide con lo expresado por su personal a cargo, evidentemente lo que los directores mencionaron como importante en respuesta a las expectativas, sus colegas docentes, no coincide con lo expresado por el resto del personal.

El director 1 apunto al hecho de consensuar todas las decisiones de manera grupal, siempre teniendo en cuenta las normativas que se le mandan del nivel superior. El director 2, hizo mención al compañerismo y trabajo en equipo con sus docentes y destaco que si tiene que dar clases no tiene problemas y resalto que en esa acción sus docentes se ven reflejados. Por otro lado, los docentes y el personal de maestranza opino otra cosa, en su mayoría coinciden en que o no son satisfechas sus expectativas o en otro son satisfechas, pero medianamente, resaltando factores importantes a tener en cuenta. Mencionaron factores tales como, trabajo en equipo, mayor compromiso, clara división de roles, mayor participación activa del director, así también, dijeron que tuvieron que bajar sus expectativas en relación al contexto, pero debemos aclarar que para otros si se responden a sus expectativas y están conformes con la gestión.

No es fácil poder responder a cada una de las expectativas de sus colegas, ya que no todos piensa lo mismo ni tienen las mismas necesidades en relación a sus funciones laborales, por lo cual cada una de las gestiones deberá tener presente las opiniones de sus compañeros y tratar de hacerlos entender cuáles son sus posibilidades y limitaciones dentro de su gestión.

A su vez, los docentes y personal de maestranza, también deberá comprender la situación contextual y las limitaciones que su director pueda llegar a tener, razón por la cual su gestión tiene determinados alcances y determinadas limitaciones, en relación a esto las expectativas seran contextualizadas a la realidad que a cada centro de deporte y recreación le toda vivir.

Director 1: “Creo que responde a las expectativas de mi personal a cargo, porque siempre les respondo y consensuamos cada decisión que tomamos, por supuesto teniendo mucho en cuenta la bajada que se da desde la modalidad de educación física para seguir un lineamiento a seguir”

Director 2: “Porque creo que más que un directivo soy un compañero de trabajo, y en ese se ven reflejado y creo que tengo un liderazgo donde no solo me quede en ese lugar, sino que si debo dar clases las doy sin problemas, y en ese punto creo que los entiendo y me entienden y ahí se ve reflejada sus expectativas, en un director que trabajo codo a codo con los docentes”

Docente 1: “Creo que, para responder a mis expectativas, le está faltando, más compromiso, más carisma, división de trabajo con roles mucho más claro y especifico, mayor participación en forma activa de parte del director”

Docente 2:” La gestión según mis expectativas las cumple a medias, puesto que creo que debería haber más organización institucional para que cada uno pueda saber bien claro cuales su rol en cada tarea que llevamos a cabo, o será también porque vengo de otra institución del ámbito formal y ahí la organización y el rol de cada uno está bien delimitado, pero bueno hoy por hoy esa es mi opinión”

Docente 3: “Bueno, esta gestión es distinta a la que he tenido antes, lo que, si te puedo decir, es que siempre he tenido respuestas favorables en relación a mis inquietudes, veo mucha accesibilidad a todo lo que se solicita”

Docente 4: “Esta gestión responde medianamente a mis expectativas, o dicho de otra manera he tenido que bajar mis expectativas en relación a esta gestión, porque entendí que muchas de las cosas que se solicitan no están al alcance del director y no dependen de él, ya que somos una institución que recibe muy poca colaboración de autoridades superiores y todo se debe conseguir a pulmón, con lo cual te quiero decir que entendí que lo que no se puede adquirir materialmente por autoridades lo debemos trabajar y conseguir nosotros por nuestros propios medios y es ahí en donde mis expectativas fueron medianamente satisfechas, en relación a la comunicación, a las relaciones y a lo académico si fueron satisfechas mis expectativas”

Personal de maestranza 1: “La actual gestión no responde en absoluto a mis expectativas, lo veo muy para atrás en vez de avanzar, al ser tan poco serio su trabajo ya desde ahí no responde a nada”

Personal de maestranza 2: “Yo estoy conforme con la actual gestión directiva por lo cual, si responde a mis expectativas, cada cosa que solicito, siempre obtengo respuestas”

## **Variable 2: Clima institucional**

### ***Dimensión 1: Factores***

#### **Indicadores.**

#### **Descripción**

De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, se puede visualizar que en los centros de deportes y recreación existe un buen clima institucional, debido a diferentes factores mencionados por ellos tales como, el buen trato, el compañerismo, la cordialidad y el respeto entre otros.

De esta manera pudieron describir cómo se lleva a cabo el clima institucional en sus respectivas organizaciones educativas, deportivas y recreativas, siempre dejan en claro que pertenecen al ámbito no formal dentro de lo que es educación, ya que esto es un factor importante para el desarrollo de sus actividades, como así también de su gestión y clima institucional; dicho factor evidentemente condiciona el trabajo que se desarrolla y se lleva adelante, puesto que en el ámbito no formal existe una forma de trabajar que no es igual al trabajo dentro de organizaciones del ámbito formal, en cuanto a normas, reglas, estatutos, etc.

Tanto directores, docentes y personal de maestranza, coinciden en la existencia de un buen clima institucional, y que el mismo necesita de la participación de todos sus integrantes, de lo contrario no se llegaría a obtener este resultado mencionado por los mismos.

Con su relato, describen un ambiente cordial y estable para llevar a cabo sus actividades en un espacio físico y con materiales propios de la educación física, pero resaltan que esto no es lo único que importa para la creación de este buen clima, sino que son fundamentales otros factores que tienen que ver con lo relacional y vincular entre las personas, pasando por el director, docentes y el personal auxiliar, sin dejar de lado al alumnado que es quien recibe todo lo vivido y también forma parte de este medio.

El trabajo en equipo, sumado al respeto y el buen trato comunicativo fueron los más nombrados, como cimientos donde se puede edificar o tejer relaciones interpersonales para llegar a un clima institucional cómodo para el trabajo cotidiano.

Director 1: “Tenemos un clima institucional muy bueno, al ser esta una actividad no formal y el alumno viene porque quiere y no por obligación, por lo tanto, ese clima es óptimo y más en nuestra área que es la educación física donde siempre le ponemos toda la energía, la recreación y el buen ánimo, lo cual hace que el clima sea muy bueno, también el buen compañerismo y el apoyo entre todos hace al buen clima, no solo estamos para lo laboral sino también en lo personal cuando es necesario”

Director 2: “El clima en nuestra institución es bueno porque trabajamos en equipo y eso hace que estemos cómodos y a gusto, un factor importante es que el cuerpo docente es joven y están actualizados y con muchas ganas de trabajar. Destaco el liderazgo como factor importante en esta gestión y saber dar el ejemplo antes que pedir que hagan o realicen las tareas”

Docente 1: “Destaco como factores la confianza, la buena comunicación y el buen liderazgo, y considero que nuestro clima institucional es muy bueno gracias a los compañeros y directivo”

Docente 2: “El clima en nuestro centro deportivo es excelente y creo que se debe al buen trato entre nosotros y el director, al apoyo que recibimos y damos, al trabajo en equipo y sobre todo al hecho de que nos conocemos mucho”

Docente 3: “No siempre lo sentí tan bien al clima, te hablo de hace un tiempo atrás, pero hoy te puedo decir que ha cambiado y creo que se debe al tiempo que pasamos juntos y compartimos vivencias tanto entre nosotros como con los alumnos, todo esto hace un buen clima institucional”

Docente 4: “La buena relación con los compañeros, el director y con el personal auxiliar hacen a un buen clima institucional ya que con todos ellos pasamos muchas horas de trabajo, pero así como puede ser positivo, también puede ser negativo, pero en este caso y en nuestro centro es positivo, y gracias al compañerismo creo que esto se da de esta forma”

Personal de maestranza 1: “Yo con todos me llevo de diez, nunca tuve problemas y siempre comparto con todos por igual, me manejo con respeto y amabilidad y ellos también conmigo”

Personal de maestranza 2: “Ahora está todo bien, me llevo bien con todos, pero si veo que hay grupitos en donde no nos incluyen a nosotros, eso a veces lleva a que el clima no sea tan bueno, pero en general todo bien, principalmente porque hay respeto y colaboración”.

## Fortalezas y debilidades

Fueron más las fortalezas que las debilidades mencionadas, por los entrevistados.

Entre las fortalezas mencionadas para que se dé un buen clima institucional, se destacaron; el buen ánimo, la predisposición al trabajo, cordialidad, respeto, muestra de afectos, resolución de conflictos grupales, liderazgo, compañerismo, buen trato, buena comunicación, cooperación, solidaridad, compromiso a la tarea, empatía y amistad; factores que según los entrevistados hacen a que en su centro de deportes y recreación se lleve a cabo un clima institucional cómodo y agradable en las horas de trabajo.

Por otro lado, expresaron como debilidades lo siguiente, grupos separados, falta de roles definidos, gran cantidad de alumnos, recambio docente, falta de carácter por parte del director, abuzo de algunos docentes sobre esa falta de carácter directivo y mensaje grupal poco claro; los mencionados factores fueron las más recurrentes en los entrevistados, dando lugar a debilidades que se podrían mejorar y transformarlas en fortalezas. Para luego ser tomadas positivamente e influyentes en el clima institucional.

Por otro lado, mencionaron que la comunicación es fundamental para que el clima institucional sea positivo, y que con los respectivos grupos de trabajo se puede mejorar muchos factores negativos, ya que entre sus colegas hay muy buena predisposición para entablar diálogos productivos y de esta manera llegar a solucionar posibles conflictos, que pudieran llegar a obstaculizar el buen ambiente de trabajo.

Director 1: “Como fortalezas te puedo nombrar, el buen ánimo, la predisposición al trabajo, la cordialidad, el respeto y muestra de afectos entre nosotros y más con los alumnos, la resolución de conflictos grupales y como debilidad te diría que hoy nuestra gran fortaleza se volvió nuestra debilidad, ósea la gran cantidad de alumnos hoy no es bueno por la situación por la que estamos pasando y este punto hace que el clima se vea afectado por el miedo al contagio entre tantos alumnos, a pesar del trabajo en burbuja y la implementación de los protocolos”

Director 2: “Como fortaleza destaco el liderazgo y el buen compañerismo, importante la demostración o el ejemplo para que luego pueda tener autoridad para pedir algo a los docentes y también al no docente”

Docente 1: “La fortaleza sería, respeto y el buen trato entre nosotros y la debilidad la falta de roles definidos ya que esto a veces crea una rispidez en el grupo, también el recambio de docentes que se dio en este último tiempo”

Docente 2: “Te podría decir que destaco como fortaleza la buena comunicación, el compañerismo y la cooperación del grupo y como debilidad la falta de carácter que el director tiene para con algún compañero que no cumple su tarea y eso hace sobrecargarnos al resto”

Docente 3: “La solidaridad, el compromiso por la tarea, la empatía no solo entre nosotros sino con los alumnos y el amor a la tarea que realizamos te los pondría como fortalezas del buen clima institucional, y como debilidad el ser abusivos con la falta de carácter del director”

Docente 4: “Yo nombraría principalmente y es más creo que como el más relevante al compañerismo, porque creo que eso es lo que sobresale entre nosotros tanto docentes como no docentes y nuestro director, y como una debilidad, el hecho de que desde la dirección no suele ser claro el mensaje grupal, lo que lleva a que cada uno interprete a su manera y por lo tanto a trabajar muchas veces como puede o quiere, esto influye en la armonía y buen clima institucional”

Personal de maestranza 1: “La fortaleza es que el director se preocupa más por la infraestructura de la escuela y no les presta mucha atención a otras cosas específicas del centro deportivo, como los juegos o cosas específicas de nuestro centro, también como debilidad creo el hecho que tengan grupitos y no nos incluyan no es bueno”

Personal de maestranza 2: “El clima es bueno y hasta veo amistad entre todos, yo no veo ninguna debilidad”

## ***Dimensión 2: Relación e interacción***

### **Indicadores.**

#### **Relación del directivo con el personal a cargo**

Se destacó por parte de los directivos la apertura para el diálogo, como así también el hecho de saber llegar a sus colegas, no tomándolos como sus súbditos, sino por el contrario como uno más de ellos, y poniéndose siempre en el lugar del otro, o sea siendo empáticos con cada uno de sus docentes y no docentes.

También, expresaron que la relación estará sujeta a normativas dadas por el organismo superior que rige a los centros de deportes y recreación, que dentro de esas normativas se puede dialogar y llegar a soluciones prácticas para su organización. Asimismo, se manifestó que la comunicación no es solamente verbal, sino por el contrario, todo aquello no verbal que acompaña a la palabra es de suma importancia, como los gestos, las mímicas, y el tono de voz.

La relación e interacción entre directivos, docentes y personal de maestranza según lo expresado es muy buena, ya que la misma se da en un contexto de respeto y cordialidad.

El acompañamiento y guía tanto del director, como entre docentes y resto del personal, siempre se da en buenos términos y suma para la buena comunicación y relación interpersonal entre todos sus integrantes, razón por la cual se resaltó que la comunicación y vínculo relacional está bien visto y encaminado para seguir mejorando.

Director 1: “La relación es muy abierta y directa entre mi persona y los docentes y no docentes, siempre con respeto y cordialidad y siempre tienen mi apoyo para sus propuestas, siempre y cuando tengamos presente las normativas que desde la coordinación de educación física nos manden, pero la relación es buena y muy fluida”

Director 2: “No me parece que dar órdenes, tipo usando la voz de mando sea la mejor forma y mucho menos en este tipo de instituciones, por el contrario, creo que la forma de comunicar algo dice mucho más con el tono de voz, el gesto corporal que acompañan a la palabra y creo que por ahí va la cosa para mantener una buena relación, o sea, ser cordial y amable y respetuoso al momento de solicitarle algo o simplemente mantener una conversación”

Docente 1: “No lo veo mal, por el contrario, creo que existe una comunicación fluida y amena y una relación de acompañamiento y guía desde el director”

Docente 2: “La relación entre el director y nosotros la visualizo muy bien, porque existe un buen diálogo y respeto”

Docente 3: “En este punto no tengo quejas, nuestro director tiene un modo cordial de dirigirse hacia nosotros por más confianza que existe”

Docente 4:” A veces no es claro en su comunicación, pero llegamos a conocerlo y como que ya sabemos que es lo que pretende, pero ese no es el punto, el debería ser claro y conciso en su comunicación para con nosotros y más cuando se trata de darnos consignas de trabajo, pero la relación personal y vincular es muy buena y sobre eso no tengo quejas”

Personal de maestranza 1: “La relación es muy buena, siempre con respeto y de buena forma, aunque a veces por cuestiones de labores cotidianas debemos llegar a algún acuerdo”

Personal de maestranza 2: “Interactuar y relacionarme con el director no me costó para nada, porque es bueno y respetuoso y siempre nos manejamos en esos términos”

### **Intervención de la gestión en el clima institucional**

Luego de la lectura de lo expresado por todos los integrantes entrevistados como parte de los centros de deportes y recreación, se evidencia una concepción unánime referida a la influencia o intervención de la gestión directiva en el clima institucional; todos coinciden en que la gestión directiva interviene directamente en el clima de la institución, debido a que según sea la forma, modo o estilo de la misma será consecuentemente el clima establecido.

Para que esto suceda, intervienen diversos factores que oportunamente fueron mencionados por los protagonistas de la organización, tales como, el buen trato, la cordialidad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la buena comunicación, entre otros, quedando en evidencia que la mayoría apunto a factores vinculares, relacionales, afectivos o emocionales y no así aspectos materiales.

La manera con la cual el director se maneje o dirija a su equipo de trabajo, sus métodos, su estilo de gestión, sus modismos comunicacionales, etc. serán puntos relevantes e influyentes en la creación de un buen clima institucional, pero por otra parte, también se expresó que no siempre todos los factores pueden llevar a un buen clima, sino por el contrario también puede llevar a un clima desfavorable u hostil, donde los integrantes de la organización no se sientan cómodos al momento de realizar sus tareas cotidianas, devengando esto en una desunión grupal y evidenciándose en el pobre trabajo que llevarían a cabo, en este caso no solo lo sufrirían los profesionales y el personal no docente, sino que también los propios alumnos o concurrentes de la institución.

Tanto los docentes como el personal de maestranza, también expresaron que el hecho de trabajar sin tantas presiones y con más autonomía, hace que el clima prospere positivamente, pero sin cruzar la línea de la responsabilidad-irresponsabilidad que cada uno sabe que tiene en relación a su tarea, puesto que eso lo mencionaron como una debilidad.

Por otro lado, también destacaron que el ámbito donde se desarrolla los centros de deportes y recreación, el cual es no formal, confundiendo este con un ámbito sin muchas normas y reglas que cumplir, e interpretándose como un espacio sin organización, error que no se debe cometer, ya que esto influye tanto en el estilo de gestión directiva e inevitablemente en el clima institucional.

Director 1: “Siempre todo es conversado con los docentes, respetando el estatuto docente y las bajadas del ministerio y respetando esas normativas, a partir desde ahí todo es llevadero y charlable, entonces creo que desde ese punto de vista hay una gran influencia de la gestión en el clima institucional, no solo por la normativa, sino también, desde lo afectivo, emocional, comunicacional, respeto, buen trato, porque todo eso hace al clima de una institución y desde la gestión se dan estos factores por lo en mi opinión influye y mucho para el clima institucional”

Director 2: “Este punto se vio muy evidenciado el año pasado en época de pandemia, vos me dirás, pero no hubo presencialidad, pero aun así creo que el clima va más allá de un espacio físico ya que por eso lo destaco, ya que la forma o modos en me relacione con los docentes para coordinar las actividades de modo virtual con los alumnos fue clave y fundamental puesto que, cada uno desde su casa puso mucho de sí para lograr este cometido y mantener el contacto con el alumno, si esta gestión no hubiese sido de esta forma creo que el clima hubiese sido otro negativo, por el contrario pudimos gestionar entre todos soluciones y esto llevo a un excelente clima institucional, por lo tanto creo que la gestión directiva influye y mucho para crear un buen clima institucional, todo eso fue trasladado a este año de presencialidad y hoy se nota como nuestra clima ha mejorado y ahí sí estuvo presente la gestión directiva”

Docente 1: “El hecho de que trabajemos todos juntos y tantas horas hace que nos conozcamos, y por ende a nuestro director, lo que lleva a poder entenderlo y decodificarlo en sus acciones, esta forma de gestión que él tiene influye muchísimo en el clima institucional, por supuesto para bien, gracias a la libertad con que nos deja trabajar”

Docente 2: “Para mí hay muchísima influencia de la gestión en clima institucional, debido a que el estilo de gestión que implemente el director hará que su grupo se maneje y responda, en nuestro caso su gestión directiva influye mucho en el buen clima que tenemos, porque se maneja de una manera cordial”

Docente 3: “Es el nexo o vínculo indispensable, tanto para crear vínculos y compañerismo, como así también, para crear competencias y rivalidades, por eso es tan importante la gestión directiva en el clima institucional”

Docente 4: “La gestión interviene bastante, ya que no hay presiones, nos da libertad, nos deja ser autónomos, y esta forma de gestionar interviene positivamente en nuestro clima laboral e institucional, esta gestión y en nuestro caso interviene positivamente creando un excelente clima en la organización”

Personal de maestranza 1: “Para mí sí interviene mucho la gestión directiva en el clima institucional, ya que la forma o modo en que él se dirija a nosotros será la manera también en que nos dirijamos a él y todo eso hace al clima de la institución”

Personal de maestranza 2: “Al director lo conozco hace más de 30 años y siempre fue igual el respeto, por lo tanto, ese respeto mutuo hace a que nos llevemos bien y con mis otros compañeros igual. Si ese respeto con el director no existiría creo que el clima sería otro”

## Conclusiones

En relación a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, donde se pretende analizar las percepciones de los directivos, como también de los docentes y personal de maestranza sobre la gestión directiva y el clima institucional de los Centros de Deportes y Recreación de San Miguel de Tucumán, se releva información a partir de los conceptos o apreciaciones de los mencionados integrantes de dicha organización en relación al marco teórico consultado.

Se puede decir, que gestionar es gestar: la gestión escolar, el trabajo del director, ha sido recientemente definido como hacer que las cosas sucedan. en efecto, la gestión organiza el marco para el quehacer escolar y se visualiza en los modos de decidir las cosas y en el tipo de decisiones que se toman; en el diseño del tiempo y del espacio; en las normas y las sanciones; en los intercambios comunicacionales; en los planes y en la administración de los recursos, entre otras cuestiones. Y, sobre todo, desde esta visión, la gestión se despliega dentro del territorio de la posibilidad, de lo por venir, al transformar lo dado en nuevos posibles. Esta concepción invita a pensar la escuela en situación de cambio y también, en la gestión de cambio. (Romero 2009, p.p. 11, 12), en esta concepción se puede observar que la autora hace referencia a la organización, toma de decisiones, aplicación de las normas, la comunicación, la administración de los recursos, y así también, utiliza el término transformar lo dado en nuevos posibles, concluyendo con la idea de que la gestión implica cambios, cambios que deberán ser para mejorar la organización en relación a su funcionamiento y a al recurso material y humano.

Tomando en cuenta esta concepción, y lo expresado por los directores, puedo decir que existe una brecha al descubierto, que se debe ser tenida en cuenta en la gestión de los centros de deportes y recreación, ya que los mismos no poseen una capacitación teórica que los habilite a cumplir con dicha función, y quedándose solamente con lo empírico para llevar a cabo la gestión, de esta manera queda manifiesto que falta un factor importante en los directores para ejercer con plenitud su función en dichas organizaciones. Para gestionar no solo es necesario tener años de experiencia, sino que la misma debe ser acompañada y sustentada con una base de conocimientos teóricos, siendo este binomio muy poderoso para gestionar en un ámbito educativo, me refiero a la experiencia y al conocimiento o capacitación teórica relacionada la tarea a desempeñar.

En relación a este punto importante, no solo me quedo con lo expresado por los directores, sino también por los docentes y el personal de maestranza, para tener una idea más holística sobre el funcionamiento en los centros de deportes y recreación, los mismos mencionaron que sus directores dejan muchos aspectos librados al azar, expresado por ellos mismos, que esto se debe a la falta de conocimiento o capacitación que poseen para responder a la tarea que se les demanda. Que no solo

es tener años trabajando en la organización, sino que deben incorporar el conocimiento teórico para que su experiencia se complemente y fusionen de una manera más eficaz en relación a las demandas que se les presenten en su gestión.

Existen factores que salieron a la luz, luego de las entrevistas, relacionados al estilo o modo de gestión de los directores, dichos factores apuntan a la comunicación, a la relación vincular, al respeto, a las obligaciones, a la toma de decisiones, al trabajo en equipo, entre otros, expresando los mismos que en muchas ocasiones se pierde la visión de autoridad del director, ya que el mismo deja muchas responsabilidades sobre sus docentes, con la idea un trabajo con autonomía, pero esta postura no es la que desean que se repita constantemente, ya que necesitan un figura de autoridad con ideas claras que sirvan de guía y acompañamiento en la ejecución de proyectos o actividades propias y fundamentales de la organización. Si bien es cierto, que se mencionó como un factor favorable, el hecho de que las decisiones son tomadas en conjunto por todos los integrantes de la institución, aun así, no deja de ser suficiente según la mirada de los docentes y del personal de maestranza, por el contrario, para ellos es una necesidad la posición como autoridad que desean observar en su director.

El personal de maestranza, expreso que la gestión directiva, no debe ser solamente para el arreglo de artefactos eléctricos o mantenimiento de las instalaciones, sino, que según su visión debe ocuparse de la organización más general, dejando en claro que existe un aspecto fundamental que no se lo visualiza en la gestión, siempre relacionado al aspecto teórico o llamado por ellos como falta de capacitación por parte del ministerio.

La gestión en los Centros de Deportes y Recreación, según los resultados arrojados por las entrevistas realizadas, está basada en el componente empírico y no en una base sólida de conocimientos teóricos, ya que a la dirección se llega solamente por años de antigüedad, lo cual conlleva años de experiencia y conocimiento práctico del ámbito no formal en donde se desarrollan las actividades de dichas organizaciones. Pero según los docentes y no docentes, este requisito no es suficiente para desempeñarse como tal en este ámbito, puesto que ellos solicitan o anhelan que su director sea más competente a la hora de tomar decisiones, ya que queda en evidencia su desconocimiento en relación a forma o modo de implementar estrategias innovadoras que aporten un cambio significativo en la institución. Ya que se puede vivenciar un clima estático o lineal en relación a innovaciones estratégicas que pretendan un cambio con la idea de actualización desde el punto de vista material, estratégico, pedagógico y estructural/edilicio.

La gestión directiva, deberá tener una visión más objetiva, sin dejar de lado las relaciones vinculares formadas, pero si pudiendo imponerse desde lo estratégico, acompañando al personal a su cargo desde un lugar de líder, dejando en claro sus roles, funciones y niveles jerárquicos para evitar

que pierda los objetivos que se deben llevar a cabo como organización educativa, deportiva-recreativa y social, en el ámbito no formal.

El clima institucional se lo definió como, el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Duman, Reyna Lujan (2008). Teniendo presente este concepto de clima institucional donde existen factores relevantes como, las vivencias cotidianas de sus miembros, sus creencias, valores y motivaciones que se expresan a través de las relaciones personales y profesionales dentro de una institución, vamos a considerar lo expresado por los entrevistados en el trabajo de campo.

En relación a la descripción sobre el clima institucional, la coincidencia fue que poseen un buen clima, razón por la cual se sienten a gusto en dicha organización, remarcando que el trabajo en equipo y el buen trato son factores importantes para que se establezca dicho clima; no solo son importantes los factores mencionados, puesto que, las relaciones vinculares que se llegan a establecer entre el director, los docentes, el personal de maestranza junto al alumnado conforman el eje vertical central en dicha conformación.

El hecho de estar trabajando hace mucho tiempo juntos los llevo a conocerse y formar un grupo de compañeros de trabajo que se fue tornando en amistad, factor positivo para sentirse cómodos y parte de esta organización. Otro factor resaltado por los entrevistados fue el ámbito donde se desarrollan las actividades, expresando que pertenecen al ámbito no formal dentro de los que es educación en la provincia de Tucumán, el pertenecer a este ámbito, les otorga una cierta flexibilidad en relación a rigurosidades de normas y reglas a cumplir, así como esto es positivo, también es negativo, desde lo positivo destacaron la flexibilización en relación a planificaciones y seguimientos de las mismas, así también mucha autonomía en la ejecución de sus tareas, pero, el aspecto negativo lo encuentran en la insuficiente ayuda por parte del ministerio de educación provincial, razón por la cual deben llevar a cabo tareas extras curriculares para la adquisición de nuevos materiales didácticos, ayudas solidarias a los alumnos que lo necesitan, e implementación de diversas estrategias para la adquisición de recursos económicos cuando necesitan hacer viajes, ya que sus alumnos no cuentan con lo suficiente para solventar dichas salidas; mencionaron estos factores ya que suman en la conformación de un buen equipo de trabajo lo cual repercute y se evidencia en su clima laboral de manera positiva.

El clima institucional, en los centros de deportes y recreación según sus integrantes, es muy bueno, debido a los factores antes mencionados como fortalezas, pero también existen debilidades que hacen que el clima en ocasiones fluctúe, uno de estos factores es el recambio constante de personal que se dio en estos últimos tiempos, debido a jubilaciones y licencias del personal. Si bien es cierto que el personal que ingresa a esta organización suele adaptarse rápidamente, pero aun así sus integrantes no dejaron de mencionarlo como un factor de debilidad, ya que mencionaron que un tiempo les lleva hasta conseguir esa adaptación al medio.

Las relaciones jerárquicas, según lo expresado, nunca fueron un inconveniente puesto que, el director siempre está presente y dispuesto a la escucha de su personal en lo que le soliciten y buscando soluciones prácticas a los problemas diarios que se vayan suscitando.

Es por ello, que el clima institucional es considerado bueno, ya que comparten mucho tiempo juntos, vivencian experiencias en conjunto con sus alumnos, buscan soluciones rápidas en cuanto a los inconvenientes que se le plantean y mantienen una buena relación, comunicación y por sobre todo un excelente trabajo en equipo.

La relación entre la gestión y el clima institucional, según lo expresado por todos los entrevistados, tiene una influencia directa. Si bien es cierto que resaltaron que la gestión directiva tiene muchos factores en contra los cuales deben mejorar, sobre todo lo relacionado a la capacitación teórica que debe poseer un director, pero dejaron muy claro que priman las relaciones vinculares, afectivas, emocionales, como así también el trabajo en equipo, la buena comunicación, el buen trato y la solidaridad entre ellos como factores que en este ámbito son de suma importancia para la creación de un buen clima institucional.

Queda de manifiesto, que la influencia de la gestión directiva en el clima institucional, tiene que ver con las relaciones humanas por sobre las relaciones jerárquicas, siendo esto el motor principal que mueve a los centros de deportes y recreación, ya que su finalidad es brindar actividades deportivas y recreativas a niños, adolescentes y adultos de zonas marginales y vulnerables de San Miguel de Tucumán, donde el factor humano no debe faltar nunca, ya que la sensibilidad y empatía para con los alumnos, también es para con los docentes y no docentes. Por lo cual, concluyo expresando basándome en los datos recolectados, que la gestión directiva tiene una influencia importante en el clima institucional, dicha influencia está basada en factores sociales, vinculares, afectivos y emocionales ya que si los directores tuvieran una actitud apática y solamente administrativa, dejando de lado la colaboración, sostén, guía y ayuda para con su equipo de trabajo y los alumnos, el clima institucional sería muy diferente, por lo cual, los centros de deportes y recreación no funcionarían de la misma manera y sus objetivos no se llevarían a cabo.

A partir del presente estudio investigativo sería interesante seguir pensando sobre:

- La importancia de la capacitación teórica en los directores y tomarlo como un complemento importante para la experiencia.
- Líneas de acción más claras y concisas en relación a los roles y funciones de los integrantes de la organización.
- Reuniones periódicas para evacuar dudas y compartir ideas para mejorar el funcionamiento, apuntando al cambio y renovación.
- Asunción del rol directivo con mayor seguridad y presencia.
- Gestionar el apoyo de autoridades superiores.

## Referencias bibliográficas

- Antúnez y Gairín. (2003). *La organización escolar, prácticas y fundamentos*. Editorial Grao.
- Antúnez, Marco Serafín. (2003). *La dirección en sí mismo, orientaciones para directores y directoras escolares*. Editorial Orsori.
- Bris, Martín. (1999). *Dirección y gestión de centros educativos, planificación y calidad*. Colección aula abierta.
- Brovelli, Marta. (2001). *Evaluación curricular*. Fundamentos en humanidades, volumen II.
- Blejmar, B. (2013). *El lado subjetivo de la gestión*. Ediciones Aique.
- Carmen, Teresa y Guillen Salazar. (2015). *Gestión directiva y clima institucional administrativa del agua Chaparra Chíncha, Ica*. Investigación científica.
- Dosier. (2013). *La educación del tiempo libre*. Publicado por el Ministerio de Educación de Tucumán.
- Duman, Reyna Lujan. (2008). *La calidad educativa y el clima institucional*. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Furman y Podestá. (2011). *La aventura de enseñar*. Editorial Aique.
- Linares Cuevas, José Luis. (2018). *Gestión educativa y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de Comas-Lima*. Tesis doctoral.
- López, Iván, López Marielsa. (2019). *El rol de la gestión directiva en los resultados educativos*. Revista Espacios.
- Romero, Claudia. (2009). *Hacer de una escuela, una buena escuela, evaluación y mejora de la gestión escolar*. Ediciones Aique.
- Titto R., Ciancio, R., Mesyngier, L. (1999). *La escuela exigida*. Centro de Recursos de Aprendizaje e Investigación Crai de la Universidad Fasta.
- Villarroel Montaner, Daniel. (2014). *Competencia profesional del equipo directivo del sector particular subvencionado chileno en contextos vulnerables*. Tesis doctoral

## Anexo

### Grilla para el análisis de las entrevistas

<b>Gestión directiva</b>		
<b>indicadores</b>	<b>Entrevistas a directores</b>	
	<b>Director 1</b>	<b>Director 2</b>
<p style="text-align: center;"><b>Capacitación</b></p> <p>¿Hace cuánto tiempo que usted se desempeña en este cargo directivo?</p> <p>¿Cuántas personas tiene a su cargo en este centro de deporte y recreación?</p> <p>¿Qué tipo de capacitación recibió para desempeñar su cargo directivo?</p> <p>¿Cuál fue el proceso recorrido hasta llegar al cargo actual?</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Percepción sobre la gestión directiva</b></p> <p>¿Cómo percibe su gestión directiva en el centro de deporte y recreación que usted gestiona?</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas y debilidades</b></p> <p>¿Qué fortalezas y debilidades destaca usted en su gestión?</p>		
<p style="text-align: center;"><b>Expectativas</b></p> <p>¿Por qué cree que su gestión responde a las expectativas de su personal a cargo?</p>		

<b>Clima institucional</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Entrevista a directores</b>	
	<b>Director 1</b>	<b>Director 2</b>
<p><b>Descripción/ fortalezas y debilidades</b></p> <p>Según su visión ¿Cómo describiría el clima institucional de su lugar de trabajo: fortalezas y debilidades?</p>		
<p><b>Relación del director con el personal a cargo, factores intervinientes</b></p> <p>¿Cómo describiría su relación con su personal a cargo?</p> <p>¿Qué factores cree usted que intervienen en el clima institucional?</p> <p>¿Por qué destaca dichos factores?</p>		
<p><b>Intervención de la gestión directiva en el clima institucional</b></p> <p>Según su mirada ¿De qué manera interviene la gestión directiva en el clima institucional?</p>		

<b>Gestión directiva</b>						
<b>indicadores</b>	<b>Entrevistas a docentes y personal de maestranza</b>					
	<b>Doc. 1</b>	<b>Doc. 2</b>	<b>Doc. 3</b>	<b>Doc. 4</b>	<b>P. M 1</b>	<b>P. M 2</b>
<p><b>Capacitación</b></p> <p>¿Hace cuánto tiempo que usted se desempeña en este cargo como personal de maestranza?</p> <p>¿Cuántos compañeros de trabajo tiene, que realicen la misma tarea?</p> <p>¿Cómo llega usted a su cargo actual?</p> <p>¿Cuál es su percepción en relación a la capacitación o formación que su director posee para dicho cargo?</p>						
<p><b>Percepción sobre la gestión directiva</b></p> <p>¿Cuál es su visión en relación a la gestión directiva en el centro de deporte y recreación?</p>						
<p><b>Fortalezas y debilidades</b></p> <p>¿Qué fortalezas y debilidades destaca usted en la actual gestión directiva?</p>						
<p><b>Expectativas</b></p> <p>¿Qué opinión le merece la gestión directiva en respuestas a sus expectativas?</p>						

<b>Clima institucional</b>						
<b>indicadores</b>	<b>Entrevistas a docentes y personal de maestranza</b>					
	<b>Doc. 1</b>	<b>Doc. 2</b>	<b>Doc. 3</b>	<b>Doc. 4</b>	<b>P. M 1</b>	<b>P. M 2</b>
<p align="center"><b>Descripcion</b></p> <p>Según su visión ¿Cómo describiría el clima institucional de su lugar de trabajo?</p>						
<p align="center"><b>Fortalezas y debilidades</b></p> <p>¿Destacaría algunas fortalezas y debilidades destaca? ¿Cuáles?</p>						
<p align="center"><b>Factores intervinientes</b></p> <p>¿Qué factores cree usted que intervienen en el clima institucional?</p> <p>¿Por qué destaca dichos factores?</p>						
<p align="center"><b>Intervención de la gestión en el clima institucional</b></p> <p>Según su mirada ¿De qué manera interviene la gestión directiva en el clima institucional</p>						