



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



### TESIS

#### CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA LA CONVENCIÓN DE LA CIUDAD DE QUILLABAMBA - REGIÓN CUSCO

**PRESENTADA POR:**

**GENARO LUIS HUMPIRI TISNADO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN:**

**ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2023**

NOMBRE DEL TRABAJO

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA LA CONVENCION DE LA CIUDAD DE QUILLABAMBA - REGION CUSCO**

AUTOR

**GENARO LUIS HUMPIRI TISNADO**

RECUENTO DE PALABRAS

**27882 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**157950 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**114 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.6MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jan 5, 2024 11:23 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jan 5, 2024 11:25 AM GMT-5**

● **11% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 10% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cross

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)



Dr. Estanislao Edgar Mancha Pineda  
DOCENTE FACULTAD DE EDUCACION  
UNA PUNO





# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

### TESIS

#### CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA LA CONVENCIÓN DE LA CIUDAD DE QUILLABAMBA - REGIÓN CUSCO



#### PRESENTADA POR:

GENARO LUIS HUMPIRI TISNADO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

.....  
Dra. LUZ WILFREDA CUSI ZAMATA

PRIMER MIEMBRO

.....  
Dr. YOXY ABELARDO QUISPE MAMANI

SEGUNDO MIEMBRO

.....  
Dr. GODOFREDO HUAMAN MONROY

ASESOR DE TESIS

.....  
Dr. ESTANISLAO EDGAR MANCHA PINEDA

Puno, 28 de octubre del 2020

**ÁREA:** Planificación de la gestión de instituciones educativas.

**TEMA:** Cultura organizacional y la gestión institucional.



## DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a mis señores padres Teodoro y Ana, a mi esposa, hijas y nietos que me dan la suficiente fortaleza para continuar con mi superación personal.

Rindo homenaje a nuestro celestial forjador por concederme existencia, bienestar y perspicacia para proseguir mi trayecto laboral.

Expreso mi reconocimiento a la Universidad Nacional del Altiplano, especialmente a los docentes de la Escuela de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, quienes nos brindaron enseñanzas invaluable que contribuyeron significativamente a mi desarrollo profesional, permitiéndome concluir exitosamente mi programa de Maestría enfocado en Administración de la Educación.



## AGRADECIMIENTOS

Mi reconocimiento a mí ser supremo Dios, agradecido por la bendición que ha sido expresada en mi salud y darme la dicha de mi existir de cada día.

A mí querida familia: padres, esposa, hijas y nietos, les agradezco de todo corazón por el constante respaldo, la comprensión incondicional y el apoyo emocional que me han brindado a lo largo de mi camino hacia la culminación de mis estudios de posgrado. Su amor y afecto han sido los pilares fundamentales que me han dado la fuerza necesaria para completar mi Maestría y seguir creciendo como persona.

A los colegas de la Institución Educativa “La Convención” y amigos que me escucharon y me brindaron su valioso apoyo con el fin de llevar a cabo y concluir este trabajo.

A mis jurados de tesis: Dra. Luz Wilfreda Cusi Zamata; Dr. Yony Abelardo Quispe Mamani y Dr. Godofredo Huamán Monroy. Gracias a sus valiosas sugerencias en el momento oportuno, la investigación ha adquirido una coherencia y consistencia que de otra manera no habría tenido. Su apoyo ha sido fundamental para asegurar la calidad y el rigor de mi trabajo.

A la Universidad Nacional del Altiplano, en la persona del Dr. Estanislao Edgar Mancha Pineda por su incondicional apoyo en su calidad de asesor de tesis que me ha permitido culminar esta investigación, y es propicia la oportunidad para expresarle mi gratitud.



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
 <b>CAPÍTULO I</b> <b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
1.1. Marco Teórico	4
1.2. Antecedentes	30
 <b>CAPÍTULO II</b> <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
2.1 Identificación del Problema	37
2.2 Enunciados del Problema	39
2.3. Justificación	40
2.4 Objetivos	42
2.4.1. Objetivo general	42
2.4.2. Objetivos específicos	42
2.5. Hipótesis	42
2.5.1. Hipótesis general	42
2.5.2. Hipótesis específicas	42
 <b>CAPÍTULO III</b> <b>MATERIALES Y MÉTODOS</b>	
3.1 Lugar de Estudio	43
3.2 Población	44
3.3 Muestra	44
3.4. Método de Investigación	45
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	46



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados de cultura organizacional por dimensiones	56
4.2 Resultados de la variable gestión institucional por dimensiones	67
4.3 Relación entre la cultura organizacional y gestión institucional	75
4.4 Contrastación de la Hipótesis	78
4.5 Discusión de Resultados de la Investigación	80
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	93

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población de la investigación de la Institución Educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	44
2. V.1 Cultura Organizacional	49
3. V.2 Gestión Institucional	51
4. Resultados de la dimensión: Innovación y correr riesgos en la institución educativa secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	56
5. Resultados de la dimensión: Minuciosidad en la institución educativa secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	58
6. Resultados de la dimensión: orientación a los resultados en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	59
7. Resultados de la dimensión: orientación a las personas en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	60
8. Resultados de la dimensión: orientación a los equipos en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	61
9. Resultados de la dimensión: Agresividad en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	62
10. Resultados de la dimensión: Estabilidad en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	64
11. Resultados de la variable cultura organizacional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	65
12. Resultados de la dimensión dominio personal en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	67
13. Resultados de la dimensión visión compartida en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	68
14. Resultados de la dimensión modelos mentales en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	69
15. Resultados de la dimensión aprendizaje en equipo en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	71
16. Resultados de la dimensión pensar en sistemas en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	72
17. Resultados de la variable Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	73
18. Relación entre la CO y GI en la institución educativa Secundaria La Convención –	



Quillabamba, 2017	75
<b>19. Valores de Chi cuadrada calculada</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Población de la investigación de la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017	45
2. Resultados de la dimensión: Innovación y correr riesgos en la institución educativa secundaria La Convención 2017	57
3. Resultados de la dimensión: Minuciosidad en la institución educativasecundaria La Convención 2017	58
4. Resultados de la dimensión: orientación a los resultados en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.	59
5. Resultados de la dimensión: orientación a las personas en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.	60
6. Resultados de la dimensión: orientación a los equipos en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.	61
7. Resultados de la dimensión: Agresividad en la institución EducativaSecundaria La Convención 2017	63
8. Resultados de la dimensión: Estabilidad en la institución EducativaSecundaria La Convención 2017	64
9. Resultados de la variable cultura organizacional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.	66
10. Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La convención – Quillabamba, 2017.	67
11. Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativaSecundaria La convención – Quillabamba, 2017.	68
12.Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La convención – Quillabamba, 2017.	70
13.Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La convención – Quillabamba, 2017.	71
14.Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La convención – Quillabamba, 2017.	72
15.Resultados de la variable gestión institucional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.	74
16. Relación entre la cultura organizacional y gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.	75



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario para Identificar el Nivel de Cultura Organizacional en la IE. La Convencion de la Ciudad de Quillabamba.	94
2. Cuestionario para Identificar el Nivel de GestionInstitucional en La IE. La Convencion de la Ciudad de Quillabamba.	96
3. Constancia de Aplicación de Instrumento de Investigación	98
4. Matriz de Consistencia Lógica entre enunciados, Objetivos e Hipótesis	99
5. Declaracion Jurada de Autenticidad de la Tesis <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
6. Autorizacion para el deposito de Tesis de Investigacion en el Repositorio Institucional	102



## RESUMEN

El objetivo de este estudio se centra en el ámbito de la gestión educativa, poniendo especial atención en la cultura organizacional y la dirección institucional de la Institución Educativa Secundaria "La Convención" de Quillabamba durante el periodo académico del año 2017. El objetivo principal es analizar la relación entre la cultura organizacional y la gestión institucional para diagnosticar la situación de la institución en el contexto de la implementación de una nueva jornada escolar completa para mejorar la calidad educativa. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo y empleó el método hipotético-deductivo. Se siguió un diseño de investigación básica no experimental, transversal y correlacional. La población objetivo incluyó 75 docentes, abarcando a directivos, docentes y personal de apoyo. Para obtener datos sobre la cultura organizacional y la gestión institucional, se utilizaron encuestas con dos instrumentos distintos. Para contrastar las hipótesis planteadas en esta investigación, se empleó la prueba estadística no paramétrica conocida como Chi cuadrada para el análisis de los datos recopilados. La conclusión general de la investigación revela que hay una conexión directa entre la cultura organizacional y la gestión institucional, esta conclusión se fundamenta en los resultados derivados del análisis estadístico realizado mediante la prueba de Chi cuadrada de independencia, teniendo como resultado el valor de dicha prueba de  $\chi^2 > \chi^2$  ; es decir,  $27.78 > 16,92$ , se descarta la hipótesis nula, confirmando que se observa una conexión significativa entre la cultura organizacional y la gestión institucional en la Institución Educativa La Convención de Quillabamba, Cusco, en 2017.

**Palabras clave:** Calidad educativa, clima institucional, cultura, gestión, organización.



## ABSTRACT

The objective of this study focuses on the field of educational management, with special attention to organizational culture and institutional leadership at "La Convención" Secondary Educational Institution in Quillabamba during the year 2017. The general objective of this study is to analyze the relationship between organizational culture and institutional management with the purpose of diagnosing the real situation of this public educational institution in the context of implementing a new full-day school schedule to improve educational quality. The research was carried out using a quantitative approach and based on the hypothetical-deductive method. A non-experimental, cross-sectional research design with correlational scope was employed. The target population included 75 teachers, encompassing both administrators, teachers, and support staff. To gather information about organizational culture and institutional management, a survey technique was used, utilizing two different instruments. To test the hypotheses proposed in this research, the non-parametric statistical test known as Chi-square was used to analyze the collected data. The overall conclusion of the research reveals that there is a direct connection between organizational culture and institutional management. This conclusion is supported by the results derived from the statistical analysis performed using the Chi-square test of independence, resulting in a test value of  $\chi^2 > \chi^2$ ; that is,  $27.78 > 16.92$ , the null hypothesis is rejected. Therefore, it was concluded that there is a significant connection between organizational culture and institutional management at the La Convención Educational Institution in the city of Quillabamba, located in the Cusco Region, during the year 2017.

**Keywords:** Educational quality, institutional climate, culture, management, organization.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la cultura organizativa radica en asegurar un buen funcionamiento y organización de los equipos de trabajo, los cuales tienen un impacto directo en el rendimiento de los líderes de la institución. Es vital realizar un análisis exhaustivo y crear herramientas de evaluación que permitan cuantificar la eficiencia de la gestión institucional. Asimismo, es necesario contar con una organización adecuada que fomente una convivencia positiva entre los miembros comprometidos en la tarea educativa. La existencia de una estructura sólida y bien organizada garantizará el éxito de la labor educativa es de suma importancia.

La cultura organizacional es la base fundamental del funcionamiento de una institución, ya que es el pilar invisible que impulsa la estrategia, la estructura y los sistemas. El objetivo de toda institución educativa es lograr mayor eficiencia y competitividad, y para lograrlo es necesario comprender y valorar su cultura y su identidad en relación con la institución. Esto permitirá vivir en armonía y se reflejará en una buena gestión institucional. El conocimiento y la alineación con la cultura organizacional son esenciales para establecer una base sólida y promover una gestión exitosa dentro de la institución educativa.

En consecuencia, creemos que una gestión efectiva, que cumpla con los estándares requeridos por la sociedad, es esencial. Además, la cultura organizacional tiene un impacto directo en la gestión institucional, lo cual favorece un mayor desempeño del personal directivo, administrativo y docente.

La investigación titulada "Cultura organizacional en la Gestión Institucional de la Institución Educativa La Convención 2017" ha sido llevada a cabo para confirmar el valor significativo de la gestión institucional. El objetivo primordial consiste en examinar y aplicar las variables relevantes para establecer la correlación que existe en cada una de sus dimensiones. Además, se pretende identificar el comportamiento que emerge a partir de la cultura organizacional y su impacto en la dirección institucional de la entidad educativa.

El informe de investigación presentado se centra en el análisis de la relación entre dos variables administrativas clave: la cultura organizacional y la gestión institucional.

La investigación presentada se clasifica como un estudio descriptivo correlacional, ya que su propósito es Indagar en la interacción entre la cultura organizacional y la gestión institucional, con el propósito de establecer su relación y comprender cómo se influyen mutuamente.

El diseño de la investigación adopta un enfoque transversal, debido a que el instrumento se aplicará una sola vez. Además, se clasifica como un estudio no experimental, ya que no se manipulan las variables. El conjunto de participantes fue seleccionado de manera aleatoria mediante un sorteo. Los objetivos específicos se desprenden de las distintas dimensiones de la primera variable en relación con la segunda variable. Como resultado, se llega a la conclusión de que existe una relación entre la cultura organizacional y la gestión institucional.

Los resultados obtenidos indican que se establece una conexión y relevante entre la cultura organizacional y la gestión institucional. En consecuencia, se arriba a la deducción de que efectivamente existe una correlación entre la cultura organizacional y la gestión institucional.

Esta investigación descriptiva en el campo de la administración educativa emplea tanto métodos de análisis cuantitativos como cualitativas para analizar la cultura organizacional, la gestión institucional de los grupos docentes y la dinámica interna de los grupos de trabajo. Además, su propósito es diagnosticar los logros y dificultades en la gestión institucional del trabajo en grupo docente.

Este estudio se enfoca en la administración de la gestión educativa en la Institución Educativa La Convención. El tema central se vincula con la cultura organizacional y la gestión institucional, específicamente dentro del ámbito del diagnóstico educativo. El objetivo general trazado es establecer la correlación que existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional en la Institución Educativa Secundaria "La Convención" de Quillabamba durante el año escolar 2017. El propósito primordial de esta investigación es llevar a cabo una evaluación de la situación actual de esta entidad educativa pública, considerando la implementación de una nueva jornada escolar completa, con el propósito de elevar la calidad educativa.

El estudio de investigación está estructurado en cuatro capítulos:

El capítulo I, aborda el marco teórico que respalda la investigación. En este capítulo se presentan los antecedentes relacionados con el problema estudiado, así como la base teórica que incluye los conceptos de cultura organizacional y gestión institucional. Además, se incluye un glosario de términos básicos y se establece el sistema de variables a través de sus dimensiones, indicadores y categorías.

En el capítulo II, se expone el planteamiento del problema de investigación, que comprende la identificación del problema, el enunciado del problema general y los problemas específicos. Además, se incluye la justificación de la investigación, donde se explica la relevancia y la importancia del estudio. Asimismo, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos, que definen las metas y los propósitos de la investigación. También se presentan la hipótesis general y las hipótesis específicas, que son suposiciones o afirmaciones tentativas que serán evaluadas durante el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III, se presentan a detalle los aspectos concretos del estudio, comenzando con la descripción del lugar de estudio, la población y la muestra utilizada en la investigación. Se explica la metodología empleada, incluyendo las técnicas e instrumentos utilizados para recopilar y evaluar los datos. Además, se ofrece una descripción exhaustiva de los métodos empleados para alcanzar los objetivos específicos establecidos en el estudio. Asimismo, se presenta el diseño estadístico adecuado y se realiza la operacionalización de las variables.

En el capítulo IV, se exponen los resultados y la discusión de la investigación. Los resultados se presentan de manera clara y se utilizan cuadros, tablas y figuras para facilitar su comprensión. Estos resultados son de gran importancia, ya que se utilizaron para poner a prueba las hipótesis planteadas en el estudio.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco Teórico

##### 1.1.1. Cultura organizacional

Se sostiene que, en toda organización, es esencial que el trabajo se caracterice por un nivel elevado de compromiso y que ofrezca satisfacción significativa. Además, se menciona que el trabajo debería reflejar una vida agradable. Para lograr esto, se afirma que es necesario establecer una manifestación cultural efectiva de la organización hacia sus empleados, lo cual tendrá un impacto en el clima organizacional y, a su vez, contribuirá al logro de la misión de la organización. (Phegan, 1998)

En estos tiempos, la cultura organizacional se erige como un asunto de notable interés para aquellos que anhelan estar a la vanguardia de los progresos en el análisis y la intervención en estructuras corporativas. Los expertos están optimistas frente a esta nueva perspectiva, ya que esperan que en ella encuentren soluciones a problemas que hasta ahora no han sido abordados de manera efectiva. A medida que transcurre el tiempo, la cultura ha evolucionado como una amalgama de aspectos espirituales y emocionales que caracterizan a una sociedad o colectividad en un instante particular. Esto abarca modos de vida, ceremonias, manifestaciones artísticas, innovaciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y convicciones.

En este estudio, se consideró el aporte de Chiavenato (2005), quien afirma que

la cultura organizacional se manifiesta como un *modus vivendi*, un conjunto de convicciones, expectativas y valores, y una forma peculiar de interacción y relaciones dentro de una organización. A continuación, se enumeran algunas de estas dimensiones:

1. Promoción de la innovación y la asunción de riesgos: Hace referencia al nivel en el que se fomenta a los colaboradores a tomar riesgos en su trabajo y a ser innovadores
2. Enfoque en la minuciosidad: Se refiere al nivel de precisión, habilidad analítica y atención a los detalles que se espera de los empleados.
3. Enfoque en los resultados: Hace referencia al grado en el cual la dirección de la empresa se concentra en lograr los objetivos esperados, priorizando estos por encima de las técnicas y los procedimientos utilizados.
4. Apoyo a las personas: Grado en el que las decisiones de la dirección toman en cuenta el impacto que los resultados generan en los integrantes de la organización.
5. Fomento del trabajo en equipo: Grado en el que las actividades laborales se estructuran en equipos en lugar de llevarse a cabo de manera individual.
6. Actitud agresiva: Nivel en el que las personas muestran audacia y competitividad, en lugar de ser indiferentes o pasivas.
7. Mantenimiento de la estabilidad: Nivel en el que las actividades de la organización se orientan a preservar el estado actual de las cosas, en lugar de buscar cambios o innovaciones significativas.

A continuación, se presentan las opiniones de varios investigadores concuerdan en el concepto de cultura organizacional:

La cultura organizacional se moldea a partir de las experiencias individuales de las personas y, de cierta forma, influye en la formación de sus creencias, valores y suposiciones. (Valle, 1995)

La cultura organizacional es la expresión del equilibrio dinámico y las

relaciones armoniosas entre todos los subsistemas que integran la organización. (Guedez, 1998)

Argumenta que la cultura organizacional emerge a través de un procedimiento en el cual los integrantes de la organización colaboran para adoptar elecciones y resolver dilemas. Este proceso se sustenta en principios, valores, convicciones, normas y métodos compartidos que han sido gradualmente asimilados en la empresa a lo largo del tiempo. (Serna, 1997)

Luego de analizar y contrastar las explicaciones de diversos autores, se puede inferir que todos convergen en concebir la cultura organizacional como una amalgama de componentes que identifican y diferencian a una organización de otras. Estos componentes abarcan valores, convicciones, directrices, métodos, pautas, terminología, ritos y ceremonias. Además, la cultura organizacional genera un sentido de pertenencia entre los miembros de la organización al compartir estos aspectos culturales de forma colectiva.

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental al proporcionar orientación a los colaboradores de una entidad educativa sobre cómo actuar en su entorno. Aunque se han visto numerosos intentos En instituciones tanto del ámbito público como privado, es claro que los intentos de transformación que han resultado infructuosos han sido afectados por la carencia de una planificación adecuada y un liderazgo eficaz, lo cual ha contribuido al deterioro del rendimiento en sus labores. El desarrollo de una cultura organizacional adecuada promueve ciertos comportamientos y limita otros dentro de la organización. Una cultura laboral que se caracteriza por ser abierta y centrada en las personas fomenta la participación activa y el comportamiento responsable de todos los miembros de la organización. El compromiso y la responsabilidad de los individuos dentro de esta cultura se ven ampliamente influenciados por su entorno laboral. La presencia de esta fortaleza impulsa a las organizaciones hacia el logro de la excelencia y el éxito.

La organización tiene como objetivo lograr la máxima eficiencia en la labor educativa con el menor esfuerzo posible y en un lapso de tiempo acotado. Para alcanzar este objetivo, es fundamental realizar una planificación adecuada,

interpretar y estructurar la tarea de acuerdo con las leyes y regulaciones, junto con los criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo.

Es de suma importancia resaltar Que la administración organizacional es un proceso intrincado que demanda la realización secuencial de pasos o etapas, las cuales representan las tareas distintivas de un gestor. Estas tareas se pueden describir de manera general como funciones directivas, las cuales se desempeñan en diversos niveles dentro de la organización. Algunas de estas funciones incluyen:

**Planificación:** Es una función directiva que implica establecer los propósitos a largo, mediano y corto plazo de la organización y planificar las acciones necesarias para alcanzarlo. Es fundamental que exista la coherencia en medio de los diferentes grados de objetivos temporales, Estos objetivos deben ser precisos, comprensibles y, idealmente, susceptibles de cuantificación, permitiendo así comparar los resultados alcanzados.

Además, es esencial considerar el examen de los recursos requeridos, evaluando si son adecuados y están disponibles. Todo esto debe ser finalmente plasmado en planes, programas y presupuestos. Es crucial plantearse las siguientes preguntas: ¿Cuál es el propósito que se busca alcanzar? y ¿Cuáles serán las medidas concretas que se implementarán para lograrlo?

**Organización:** Implica la creación y asignación de funciones y responsabilidades, la creación de unidades operativas, departamentos y divisiones, y la creación de vías y sistemas de comunicación entre estas unidades. La institución enfrenta dos requisitos fundamentales, que aparentemente se contraponen, pero se complementan: La importancia de fragmentar las labores y, al mismo tiempo, asegurar su coordinación. La tarea de organizar se encarga de coordinar las tareas al establecer relaciones duraderas entre las entidades involucradas. Esto conlleva a establecer una jerarquía de autoridad y determinar el grado de centralización o descentralización en el proceso de toma de decisiones. ¿De qué manera se llevará a cabo?

**Dirección:** Implica liderar y Orientar a la totalidad de los empleados dentro de

la organización, abarcando también a los directivos, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa. Esta función está relacionada tanto con los objetivos a largo plazo de la organización, en consonancia con las mutaciones continuas del entorno con el cual se vincula. La dirección también engloba la selección del personal adecuado para los puestos, su integración en la organización, se enfatiza la dirección de las tareas, la capacitación y la motivación del personal, y la instauración de un sistema de liderazgo apropiado.

**Control:** Consiste en asegurar que todas las actividades se realicen de acuerdo a las previsiones establecidas, con el fin de lograr los fines de la institución. Esto se logra a través de la confrontación entre los resultados obtenidos y los resultados anticipados, para identificar cualquier desviación y tomar medidas correctivas necesarias. La función de control guarda una estrecha relación con la función de planificación, ya que, para poder supervisar los resultados, es necesario haber realizado previamente las proyecciones, y a su vez, para establecer nuevas metas, es indispensable evaluar los resultados previos. Estas funciones se llevan a cabo de manera secuencial y periódica, en momentos críticos para la vida de la organización. Además, los directivos también llevan a cabo funciones continuas en el resto del tiempo.

**Análisis de problemas:** En toda organización, es común que surjan problemas, incidentes y dificultades de manera constante. Es importante detectarlos, analizarlos y determinar sus causas, así como evaluar su importancia y prioridad. Una vez identificados, se busca encontrar soluciones adecuadas y se implementan las acciones necesarias para resolverlos.

**Toma de decisiones:** Ante los desafíos o posibilidades que surgen en el entorno, es necesario generar múltiples opciones de acción, evaluarlas en base a diferentes criterios, considerar opiniones y consejos, y finalmente seleccionar una opción para tomar la decisión y ejecutarla. Emplea un rol fundamental en la función directiva, y enfoques más sistemáticos y estructurados lo dividen en las siguientes etapas: - Identificación de la cuestión - Creación de alternativas viables - Establecimiento de los parámetros para la toma de elecciones- Evaluación y comparación de los criterios establecidos- Examen y valoración

de las opciones - Elección de una alternativa - Puesta en marcha de la opción elegida- Evaluación de los resultados obtenidos.

**Comunicación:** Los directivos dependen de una abundante y diversa fuente de información recopilada desde diferentes niveles de la organización para realizar análisis de problemas y tomar decisiones informadas. Estos datos pueden ser obtenidos a través de canales de comunicación adecuados. Asimismo, al comunicar acerca de las decisiones que han sido tomadas, los directivos buscan establecer un acuerdo y establecer un marco correctivo para su implementación efectiva.

Durante la gestión de cualquier organización, se pueden identificar dos etapas fundamentales: una etapa estructural, en la cual se determina la mejor manera de alcanzar uno o más objetivos, y una etapa operativa. Durante esta fase, se llevan a cabo todas las actividades necesarias para lograr los propósitos establecidos durante la etapa de planificación. Estas dos fases son comúnmente conocidas como la mecánica y la dinámica de la administración. De acuerdo con Stoner & Wankel (1990), la mecánica administrativa se centra en los aspectos teóricos de la administración, estableciendo qué acciones deben llevarse a cabo, mientras que la dinámica administrativa se ocupa de la gestión del organismo social de la organización, es decir, cómo se deben manejar los aspectos prácticos y humanos dentro de la empresa.

La administración es definida como una agrupación de pasos que involucra la planificación, organización, supervisión y regulación de las acciones ejecutadas por los integrantes de una entidad, junto con la gestión eficiente de los recursos disponibles, todo ello con el fin de alcanzar los propósitos previamente definidos. Esta metodología se distingue por su enfoque sistemático en su enfoque. Se considera que la administración es un proceso para enfatizar que todos los gerentes, independientemente de sus habilidades personales, realizan actividades interconectadas con el propósito de alcanzar los objetivos deseados. A lo largo de este capítulo, se han reconocido ciertos elementos fundamentales para un desarrollo efectivo de la gestión organizacional. Se ha notado que la gestión organizacional ejerce influencia en el comportamiento de los empleados dentro de la empresa, y este

comportamiento, a su vez, Influye en la productividad de la entidad al adoptar prácticas eficaces y eficientes.

Es crucial que todas las organizaciones consideren los conceptos de eficiencia y eficacia como elementos esenciales en la consecución de sus objetivos. Según la definición de Chiavenato (1994), la eficiencia está relacionada con la relación entre costos y beneficios, y se enfoca en descubrir la manera más adecuada de realizar tareas y llevar a cabo acciones, asegurando el uso racional de los recursos disponibles. (p. 28)

Además, el autor previamente mencionado define la eficacia como la habilidad para atender una necesidad social mediante la provisión de servicios (p. 29). Según él, la eficacia se relaciona con la optimización de los rendimientos, esto está determinado por la sinergia entre el sistema de eficiencia corporativa y la obtención de condiciones favorables en la adquisición de los recursos requeridos (p. 33). En otras palabras, mientras que la eficiencia se enfoca en mejorar mediante enfoques técnicos y económicos, la eficacia persigue maximizar el rendimiento empresarial, empleando tanto medios técnicos (eficiencia) como medios políticos (no relacionados con la economía) (p. 33)

A partir de las citas previas, podemos deducir que la eficiencia hace referencia a la manera en que se llevan a cabo las actividades dentro de una organización, es decir, la forma en que se ejecutan. Por otro lado, la eficacia se relaciona con el propósito de esas actividades y los resultados que se persiguen, es decir, el logro de los objetivos establecidos. Para alcanzar altos niveles de eficiencia, es fundamental que las organizaciones creen un entorno laboral que motive y plantee desafíos, fomenten la participación activa de los empleados y cuenten con un equipo altamente comprometido y vinculado con la misión de la entidad. Los directivos deben tener en consideración la intrincada complejidad inherente a la naturaleza humana para alcanzar niveles elevados de eficacia y productividad. Asimismo, se reconoce que los empleados son un activo vital dentro de la organización y su consideración adecuada es fundamental para alcanzar resultados exitosos.

El liderazgo de una institución educativa juega un papel fundamental en el

logro de la misión y visión establecidas. A través de la planeación, se encarga de establecer los propósitos estratégicos y delinear las medidas requeridas para lograrlos. Asimismo, la dirección realiza elecciones que guían la dirección de la institución a mediano y largo plazo. En este sentido, se requieren habilidades conceptuales y de diseño para llevar a cabo estas tareas de manera efectiva.

Según Villalta (2000), una habilidad conceptual consiste en tener la capacidad de identificar los componentes clave en un escenario y entender su interrelación, permitiendo tener una visión general de la situación. Por otro lado, una destreza de diseño se refiere a la habilidad de resolver conflictos de manera que la institución obtenga beneficios. Es esencial asegurarse de que cualquier diseño o plan propuesto sea viable y se ajuste a la realidad (p. 17). Durante la fase de planificación, es importante comunicar al personal docente y administrativo los detalles del diseño y buscar formas de implicarlos en la elaboración del Plan Estratégico Institucional. En términos de la función administrativa de la organización, el director desempeña un papel fundamental al organizar y distribuir el trabajo, ejercer la autoridad e implica la toma de decisiones para asignar eficientemente los recursos. En esta área, es importante tener una comprensión clara del papel que cada miembro de la organización desempeñará en su interior, así como de la relación que puedan tener con los demás integrantes de los diferentes equipos de trabajo. Es fundamental que haya coherencia entre lo estipulado en los programas institucionales y las funciones desempeñadas, evitando cualquier tipo de discrepancia.

Se prefiere llamar a la incorporación de los empleados como una fusión del potencial humano, según expertos como Chiavenato. Esta integración se considera como un proceso administrativo dentro de la organización, y se destaca como una función importante a esta cuestión, la gerencia educativa debe otorgar particular atención. En este punto radica el punto crucial que determina el triunfo o fracaso del desempeño en la administración educativa, considerando que, si no se logra descubrir, captar y contratar al postulante idóneo, la entidad corre el peligro de mermar su eficacia en la consecución de sus propósitos y objetivos. Además, la integración del talento humano implica una clara política en áreas sensibles como ascensos, capacitación,

Compensación y crecimiento profesional de los empleados. Estas áreas son especialmente importantes en la administración, especialmente en un contexto en el que la excelencia en la educación es una máxima fundamental. Lamentablemente, en la educación actual, especialmente en instituciones estatales, los directores o gerentes educativos no siempre tienen la libertad de elegir a su personal y deben aceptar características impuestas por otros procedimientos de elección que no garantizan la aptitud de los aspirantes.

El rol de la dirección en el ámbito de la gestión educativa es de suma relevancia, ya que se enfoca en cómo incentivar a las personas para que contribuyan con su empeño en el cumplimiento de los propósitos tanto a nivel individual como colectivo de la institución. Es de trascendental relevancia que el director o gerente educativo posea una comprensión clara de conceptos como liderazgo, motivación y comunicación, los cuales son parte del área de responsabilidad. Según Koontz & Weihrich (2004), el liderazgo se describe como la habilidad o proceso de ejercer influencia sobre las personas para que, de manera voluntaria y entusiasta, trabajen en pro del alcance de los propósitos del colectivo."(p. 532). En otras palabras, el liderazgo implica convencer, persuadir y guiar en lugar de forzar o intimidar.

En cuanto según Chiavenato (2002), en referencia al concepto de motivación, esta se refiere al anhelo de emplear un esfuerzo significativo hacia los objetivos de la organización, influenciado por la capacidad de satisfacer necesidades individuales (p. 632). Esto implica que es fundamental comprender los requerimientos de los maestros y el personal administrativo de la institución, ya que solo así será posible satisfacer sus necesidades y motivarlos adecuadamente.

Dentro del campo para Stoner (1997) explica que la comunicación en el ámbito educativo se describe el proceso por el cual los individuos procuran compartir significados mediante la transmisión de mensajes simbólicos es denominado como comunicación (p. 575). Su relevancia reside en su habilidad para facilitar la coordinación, establecer y difundir los propósitos de la entidad educativa, así como elaborar planes institucionales, promover un ambiente participativo y evaluar el rendimiento de los docentes y personal administrativo, entre otros

aspectos diversos.

En el ámbito gerencial educativo, el control desempeña un papel significativo, ya que permite determinar si se están alcanzando los objetivos establecidos. El control se basa en la capacidad de evaluar y ajustar el rendimiento Tanto a nivel personal como institucional, con la meta de garantizar que las acciones se ajusten a lo planificado (Villalta, 2000). En su afán por mejorar, los gerentes educativos o los directores de instituciones educativas cuentan con un conjunto de herramientas conceptuales que respaldan su actuación. Este artículo reanuda de manera breve algunas de estas herramientas y concluye con ideas relevantes para la gestión educativa en los contextos actuales de la modernidad.

### **1.1.2. Definición de gestión**

Existen diversas perspectivas para concebir la gestión dependiendo del objetivo y los procedimientos implicados. Según Cassasus (2000), Se presenta una perspectiva que se centra en la utilización de recursos. Desde este enfoque, la gestión se describe como la habilidad para establecer un enlace apropiado entre la configuración, la táctica, los sistemas, la forma de actuar, las habilidades, el personal y los objetivos superiores de la organización en cuestión.

La segunda óptica investiga la supervivencia de una entidad a través de sus procedimientos y define el manejo como el establecimiento y mantenimiento de recursos y procesos dentro de una organización para llevar a cabo lo que la dirección ha decidido. Por otro lado, Schon y Agyriss, citados por Cassasus, proponen una tercera concepción de gestión que contempla la perspectiva interna de los miembros de una organización. Desde esta perspectiva, la administración se describe como una acción intencionada basada en el conocimiento que refleja las normas, estrategias, supuestos y modelos del mundo en el cual la organización opera.

Otras perspectivas de gestión se enfocan en distintos aspectos. Una de ellas es el enfoque lingüístico, que se centra en la habilidad de generar y mantener conversaciones para lograr acciones. Asimismo, se destaca la visión que relaciona la gestión con el aprendizaje, como propuesto por Peter Senge en su obra "La Quinta Disciplina". También se hace hincapié en la gestión vinculada

a la generación de valores, la visión compartida, las interacciones y las representaciones mentales dentro de la organización. Conforme a Cassasus, se sostiene que la gestión es un concepto más amplio que la administración, dado que engloba las actuaciones de las personas en sus responsabilidades de liderazgo, planificación y ejecución del plan estratégico. Hidalgo Vega argumenta que la gestión del siglo XXI debe enfocarse en elevar el valor de la organización mediante una apropiada gestión del conocimiento. En resumen, el éxito de la gestión se encuentra altamente condicionado por contar con personas altamente calificadas, ya que ellas constituyen un recurso fundamental dentro de las organizaciones.

La gestión educativa implica combinar el conocimiento educativo y empresarial en un procedimiento de toma de decisiones. Su meta es obtener el máximo beneficio para los estudiantes y lograr la mejora del servicio educativo, involucrando a todos los expertos que forman parte de dicho grupo. La gestión educativa busca incorporar a los maestros en el uso eficiente de los recursos, así como trabajar junto a financiadores, planificadores y directivos para administrar la organización educativa. Coordinación y motivación son funciones importantes en la gestión educativa.

La gestión, en su sentido semántico, se refiere a la gestión, guía o dirección de una tarea, un campo del conocimiento humano o un sistema administrativo teórico. Desde una perspectiva técnica, se refiere a la totalidad de las acciones y labores que se realizan con el fin de dirigir los medios necesarios para alcanzar las metas establecidas. En resumen, la gestión busca armonizar los medios disponibles, como los recursos, procesos y actividades, con los fines deseados, como los objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar.

En el estudio actual, se examinaron los aportes de la gestión institucional y sus dimensiones según Senge et al. (2002). Según los autores, la gestión se define como La realización y observancia de los procedimientos, estrategias y medidas requeridas para alcanzar los propósitos de una organización. Requiere una firme dedicación por parte de los implicados, tanto hacia la institución como hacia los valores y principios de eficacia y eficiencia en las acciones realizadas.

**Dominio personal:** Implica la creación de una visión coherente tanto en el aspecto individual como en el contexto laboral, con la meta de alcanzar los resultados deseados en el transcurso de la existencia. Esto requiere una valoración imparcial de la situación actual tanto en la vida personal como en la profesión, lo que simplifica la elección de opciones de forma más eficiente y permite alcanzar mayores logros en relación a los objetivos establecidos.

**Visión compartida:** Establece un propósito común con el fin de fomentar un sentido de compromiso dentro de un centro educativo. Este objetivo se alcanza mediante la construcción de visiones compartidas del futuro deseado y la elaboración de planes que conduzcan a la consecución de esa meta. Tanto en mi rol como miembro de una familia como en mi función como educador, siendo parte del equipo de profesores, es importante tener una visión compartida que inspire y guíe a todos los involucrados hacia un objetivo común.

**Modelos mentales:** Tienen como objetivo fomentar la comprensión de las actitudes y percepciones personales y de los compañeros. Esto implica reconocer y comprender claramente la realidad actual a través de la reflexión y la investigación. Se fomenta un ambiente donde se puede hablar abierta y productivamente sobre temas delicados que requieren diálogo, con el fin de lograr comprensión y mejorar los modelos existentes.

**Aprendizaje en equipo:** Se utilizan estrategias para fomentar la interacción a través del diálogo y la discusión, con el objetivo de transformar promover la toma de decisiones conjunta y motivar la canalización de esfuerzos hacia la consecución de objetivos compartidos. Esta práctica busca el avance de las competencias intelectuales y potencial colectivo que sobrepase las habilidades individuales de los miembros de la entidad educativa. El énfasis se dirige hacia el aprendizaje cooperativo y colaborativo, trabajando en conjunto para mejorar las metodologías educativas en comunidad.

**Pensar en sistemas:** Al comprender cómo interactúan la interdependencia y el cambio, podemos abordar eficientemente los factores que provocan los efectos de nuestras acciones. Esto implica observar cuidadosamente la

retroalimentación (feedback) y la dificultad del sistema. Las técnicas como diagramas de flujo, arquetipos de sistemas, laboratorios de enseñanza y simulaciones actúan como herramientas de apoyo que facilitan una mejor comprensión de lo que queremos aprender y enseñar. Estas técnicas nos ayudan a visualizar y analizar las relaciones y dinámicas de los sistemas, lo que nos permite tomar decisiones informadas y mejorar nuestra comprensión de los conceptos. En resumen, al entender los procesos de interdependencia y cambio, y al utilizar herramientas como diagramas y simulaciones, podemos mejorar nuestra comprensión y enseñanza de los objetivos educativos.

### **1.1.3. Dimensiones de la gestión educativa**

La noción de administración educativa abarca la organización sistemática y la interrelación de diversos elementos presentes en la vida diaria de una institución escolar. Estos componentes involucran las actividades realizadas por los integrantes de la comunidad educativa, incluyendo al director, los docentes, los alumnos, el personal administrativo, el personal de mantenimiento, los padres y la comunidad local. La gestión educativa también incluye las relaciones que se establecen entre estos actores, los temas que se abordan y la manera en que se abordan esos temas, todo dentro de un contexto cultural que da sentido a estas acciones. Además, la gestión educativa implica la existencia de normas, reglas y principios que contribuyen a su vez, la gestión educativa tiene como objetivo la creación de entornos y condiciones adecuadas para facilitar el proceso de aprendizaje. Exactamente, todos estos elementos intrínsecos y extrínsecos coexisten e interactúan en conjunto, dando lugar a una dinámica en la que se pueden identificar diversas acciones según su naturaleza. Estas acciones se agrupan en categorías como pedagógicas, administrativas, institucionales y comunitarias. Podemos observar que en el seno de la institución educativa y sus procedimientos de administración coexisten dimensiones o perspectivas de actuación, variadas y complementarias en su operación. Podemos visualizar estas dimensiones como "ventanas" a través de las cuales podemos observar qué se hace y cómo se hace dentro de la institución. Cada una de estas dimensiones desempeña una función esencial en la consecución de los objetivos educativos y en la construcción de un entorno favorable para el

aprendizaje de los estudiantes.

Existen múltiples propuestas sobre las facetas de la administración educativa, pero una de las más concisas y abarcadoras sugiere cuatro dimensiones principales:

**Organizacional:** Se distingue por la manera en que la institución educativa se estructura, definiendo sus diferentes instancias y asignando responsabilidades a los actores involucrados. Además, engloba las maneras en que interactúan entre sí y las reglas, tanto explícitas como implícitas, que guían su funcionamiento.

**Administrativa:** Se destaca por la gestión abarca la gestión de recursos económicos, materiales y humanos, conjuntamente con el control de procedimientos técnicos, temporales, de seguridad e higiene. Además, incluye la observación de la información, el acatamiento de las regulaciones y el control de las tareas.

**Pedagógica:** Se define por las elecciones educativas-metodológicas utilizadas en el centro educativo. Engloba la programación de tareas, la valoración del progreso de los alumnos y la validación de los éxitos obtenidos. Además, implica el fomento de técnicas pedagógicas y la formación continua y el avance personal y laboral de los profesores.

**Comunitaria:** Se distingue por la aptitud de la entidad educativa para satisfacer las exigencias de la comunidad. Implica las conexiones de la escuela con el entorno circundante, abarcando a los progenitores y encargados. También implica la colaboración con organizaciones locales y la creación de redes de apoyo

Dado que la investigación se enfoca en la dimensión organizacional, examinaremos detalladamente y de manera exhaustiva este aspecto.

#### 1.1.4. Dimensión organizacional

Esta faceta posibilitará reconocer cómo los integrantes de la comunidad educativa se sincronizan para garantizar el correcto desarrollo de la entidad.

Ofrece un marco para examinar y sistematizar las actuaciones vinculadas con los aspectos organizativos que definen el modo de operar de cada centro educativo. Tales aspectos abarcan tanto la estructura formal (como organigramas, asignación de responsabilidades, división del trabajo, manejo del tiempo y del espacio) como la organización no oficial (que involucra relaciones, modos de interactuar, estilos en las actividades diarias, rituales y ceremonias particulares de la entidad).

Dentro de la dimensión organizacional, es fundamental impulsar y valorar el crecimiento de las aptitudes y destrezas tanto a nivel individual como grupal. Esto propiciará que la entidad educativa progrese y funcione de manera independiente, competente y ajustable, lo que le permitirá realizar ajustes y transformaciones en respuesta a las exigencias y modificaciones del entorno social. Para lograr esta meta, es fundamental poseer comprensión clara de las políticas institucionales derivadas de los fundamentos y la visión que guían a la institución, y que se manifestarán en acciones concretas en la administración.

#### 1.1.5. Estructura formal

Dentro de la estructura organizacional, encontramos la estructura formal, cimentada en la racionalización de la distribución de labores y en la distinción e inclusión de los miembros según los criterios establecidos por los encargados de la toma de decisiones. Esta organización está planificada y se encuentra en documentos como Documentos de organización, perfiles de puestos, diagramas jerárquicos, normativas y procesos. Es respaldada por la dirección y comunicada a todos los integrantes de la organización. En resumen, la organización formal es la estructura oficialmente establecida.

**Los organigramas:** Es considerado como el enfoque teórico más cercano a la realidad del modelo de dirección y gestión adoptado en una organización, y su impacto es esencial para establecer los canales de comunicación interna. Conforme a García Jiménez, los organigramas son ilustraciones visuales y breves de la estructura (posición, conexiones, funciones) y el funcionamiento (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones. Estas son:

**Organigrama estructural,** Representan una estructura bien organizada y

jerarquizada, sin mencionar los nombres ni las funciones específicas de sus integrantes.

**Organigrama funcional,** La ilustración visual de los órganos y unidades de una institución implica visualizarlos de manera estructurada y mostrar el papel que asume cada uno de ellos.

**Organigrama nominal,** Se muestra La identificación de los responsables correspondientes en cada órgano directivo, identificando claramente quién está a cargo de cada unidad o departamento dentro de la institución.

**Organigrama mixto,** Este tipo de organigrama es aquel que amalgama El organigrama jerárquico comparado con cualquiera de los demás organigramas previamente mencionados.

A continuación, se exhiben los siguientes organigramas que representan la estructura de la institución:

**Estructura Vertical:** (pirámide alta), Se destaca por poseer una amplia cantidad de posiciones a nivel intermedio, lo que genera una mayor dependencia de jerarquías y una estructura más burocrática. Esta estructura puede implicar un mayor control y una mayor cantidad de filtros de información, lo que puede dificultar la agilidad en los procesos.

**Estructura Horizontal:** (pirámide chata), Se distingue por tener una cantidad reducida de puestos a nivel intermedio, lo cual favorece relaciones más cercanas y menos jerarquizadas. Además, se reduce la burocracia y el control centralizado, otorgando mayor responsabilidad a los individuos por su desempeño. En este contexto, hay menos filtros de información y los procesos suelen ser más ágiles y eficientes.

Dentro de la estructura se encuentran: El manual de organización y funciones, el cual es un elemento fundamental en la estructura organizativa de una institución, cuyo propósito radica en proporcionar una descripción precisa y clara de las responsabilidades y funciones que deben desempeñar cada uno de los elementos que conforman dicha estructura.

El manual de procedimientos administrativos tiene como objetivo detallar los pasos que una persona interesada debe seguir para obtener información sobre el fruto de una acción o acto de gestión. Este manual establece también qué persona o entidad es responsable de llevar a cabo los procedimientos correspondientes. Además, se utiliza la ilustración de flujogramas para proporcionar una orientación clara al personal.

**El reglamento interno:** La herramienta normativa se fundamenta en regulaciones de nivel superior, como la carta magna, las normas legales, los decretos y las resoluciones, acompañadas de sus correspondientes artículos. Su objetivo es establecer y describir los deberes, derechos, funciones y facultades de los individuos que laboran en el centro educativo. Este documento abarca aspectos importantes como los derechos relacionados con períodos de descanso, permisos, salarios, concesiones, incentivos, promociones, formación y bienestar global. Además, en cuanto a las obligaciones, se deben detallar las responsabilidades específicas de cada cargo, así como los requisitos relativos el seguimiento y manejo de la asistencia, la programación y horarios laborales, los retrasos, las ausencias y las justificaciones correspondientes.

Un aspecto importante a destacar es su enfoque en los deberes y el sistema disciplinario, donde se determinan las infracciones, las sanciones adecuadas y los procedimientos para su implementación. Alvarado (2006) señala acertadamente que el reglamento interno actúa como un documento que orienta y reglamenta las acciones de los integrantes de una institución, tanto pública como privada. Su objetivo principal es asegurar que se alcancen las metas y objetivos establecidos, respetando las regulaciones y estatutos en vigor.

#### 1.1.6. Estructura informal

La organización informal surge de manera espontánea y no planificada entre los individuos que ocupan puestos en la configuración oficial de la entidad, mediante las interacciones que mantienen entre sí. Se desarrolla a partir de la amistad, antagonismo o la formación de conjuntos no oficiales que no están oficialmente reconocidos en el organigrama u otros documentos formales.

La estructura no oficial está compuesta por las conexiones y vínculos sociales

entre los individuos que ocupan posiciones dentro de la estructura organizacional reconocida. Se basa en las conexiones y lazos necesarios para el desarrollo de las funciones asignadas. La entidad no oficial engloba todos aquellos elementos del sistema que no han sido previstos, sino que emergen de manera espontánea en las acciones de los integrantes. Comprende funciones y dinámicas que no se encuentran previstas en la organización formal, como relaciones de poder, intereses de grupos, alianzas personales, representaciones, lenguaje, símbolos, historia, ceremonias, leyendas y otros aspectos vinculados a la cultura organizacional.

La estructura de una organización se compone de elementos formales e informales, y estas dos dimensiones están estrechamente relacionadas. Según Perel (1996), ambas partes están íntimamente relacionados, como dos aspectos indisolubles de un mismo fenómeno. Si se divide la moneda, se pierde su valor total. De manera similar, en las organizaciones, la estructura oficial debe representar adecuadamente las pautas de conducta que se manifiestan de forma informal.

La organización informal está constituida por las interacciones entre determinados integrantes de la institución que se han establecido sin la intervención de la dirección. Es una forma de organización no planificada que emerge a partir de intereses compartidos y se desarrolla sin intervención directiva. Hay varias distinciones entre la organización no oficial y la oficial.

La organización formal es instaurada por la dirección, mientras que la organización no oficial emerge de forma espontánea. En la organización formal, las conexiones se basan en la jerarquía de puestos, mientras que en la organización informal predominan las relaciones de amistad. En la organización formal, las tareas son supervisadas por los líderes y buscan los intereses de la entidad, mientras que en la organización informal las actividades son voluntarias y no necesariamente se alinean con los propósitos de la entidad. Dentro de la organización formal, la comunicación sigue las vías establecidas por la institución, los grupos están definidos por las unidades o departamentos delineados por los directivos, y la autoridad es ejercida por ellos mismos. Por otro lado, en la organización informal, otras personas que son consideradas

líderes por sus colegas también pueden ejercer autoridad. Es de vital importancia que la entidad considere la organización no oficial, ya que esta influye de forma significativa en los objetivos perseguidos por la organización formal.

Esta estructura conlleva una clara división y especialización del trabajo, así como la necesidad de seguir las instrucciones de aquellos que tienen roles trascendentes o superiores. Adicionalmente, implica una formación particular para llevar a cabo exclusivamente la función asignada, así como la subordinación y acatamiento a la dirección. Sin embargo, esta estructura presenta ciertas desventajas, como la reducción del enfoque en las metas globales de la entidad. Dado que cada individuo se enfoca únicamente en una tarea específica, los objetivos individuales pueden no estar en sintonía con las metas globales de la entidad.

El enfoque especializado y estrecho del personal clave se ve limitado. La carencia de interacción y sincronización entre las diferentes funciones conlleva a una reducción en la eficacia de la organización. Además, la responsabilidad de obtener beneficios se concentra únicamente en los altos cargos directivos, quienes son los encargados de coordinar y llevar a cabo el producto final. Esta división del trabajo también dificulta la adaptación rápida a nuevas condiciones, ya que las tareas se vuelven mecánicas y rutinarias, lo que complica la adopción de mejoras. Asimismo, esta estructura limita el desarrollo de habilidades de gestión más generales.

Según Aguerrondo (2014) en su obra "Cuál es la mentalidad de las instituciones educativas que buscan innovar", existe la firme creencia de que la manera más adecuada de afrontar los desafíos actuales y la crisis en el ámbito educativo es reevaluar la orientación que deben seguir las instituciones escolares y el sistema de enseñanza en cuanto a su estructura, con el propósito de ofrecer una educación de excelencia. Surge la consideración de la imperiosa necesidad de repensar y reestructurar el sistema educativo para ofrecer nuevamente una educación que sea considerada como excelente.

La organización que se propone adoptar en el sistema educativo es la de tipo

matriarcal, la cual se fundamenta en la realización de proyectos de investigación orientados hacia resultados finales. Esta estructura presenta diversas ventajas, como priorizar su enfoque en la consecución de logros finales, el mantenimiento de la identificación profesional y la clarificación de la responsabilidad de los beneficios en relación al producto. Sin embargo, también existen desventajas asociadas a esta estructura, como potenciales disputas en la jerarquía organizacional, la eventual fragmentación del liderazgo y la exigencia de disponer de administradores con destrezas en habilidades interpersonales. En general, esta estructura organizativa se considera más adecuada para abordar los cambios requeridos en la educación.

### 1.1.7. Términos Básicos

**Cultura.** La cultura engloba la totalidad de acciones, convicciones, valores, conocimientos, objetos y símbolos que son transmitidos y compartidos entre un conjunto de personas que comparten un modo de vida afín. (Light, 1991).

Según Aguirre (2004), La cultura es una definición que describe un sistema de conocimiento que actúa como un marco de referencia para comprender y dar significado al comportamiento. Este sistema se constituye de múltiples elementos interactivos, que son creados y compartidos en una organización con el fin de alcanzar sus metas de manera eficiente. Estos elementos culturales no solo cohesionan e identifican a la organización, sino que también deben ser transmitidos a los nuevos miembros para garantizar su continuidad.

Según Serna (2004), la cultura también se puede describir como una fuente inmaterial de energía que estimula la creación de estrategias, organizaciones y sistemas en las compañías. Esta cultura puede ser tanto consciente como inconsciente, y guía a los miembros de la organización en cuanto a de qué manera se desarrollan las actividades internas. Además, Serna sugiere que, en un nivel más profundo, la cultura corporativa está conformada por un complejo conjunto de valores y convicciones esenciales que se manifiestan en los sistemas, mitos, estructuras y lenguaje utilizados dentro de la entidad (p.109).

**Cultura organizacional.** Hill & Jones (2001) es concebida como una amalgama singular de valores y directrices compartidos por personas y grupos

dentro de una entidad, y que impactan en la forma en que interactúan entre sí y con el entorno que los rodea.

Chiavenato (1989) es entendida como una forma de vida, un sistema profundamente enraizado de creencias y valores, y una manera bien definida de interacción y relaciones características de una entidad particular. Valle (1995) sostiene que se forma a partir de las experiencias de las personas y se refleja en las creencias, valores y suposiciones que tienen. (p. 96).

Robbins (1996) Se sugiere que la cultura empresarial se refiere a un entramado de significados compartidos por los miembros de una entidad, lo cual la diferencia de otras organizaciones y le confiere su identidad única. (p. 681)

**Liderazgo.** Según Robbins (2004), los líderes tienen la responsabilidad de transmitir la cultura de la organización a través de sus acciones y palabras. Dentro de las culturas enfocadas en el cliente, los líderes destacados comunican una visión centrada en el cliente y respaldan esta visión con su comportamiento para mostrar un compromiso genuino hacia la satisfacción del cliente. (p. 541)

**Comunicación.** Según Serrano (2006), la comunicación es el proceso mediante el cual se establece contacto con otra persona o personas con el objetivo de intercambiar información, transmitir mensajes, construir conocimiento o aprender algo nuevo.

Según González (2007), la comunicación se establece como una modalidad de interacción entre personas durante el desarrollo de la actividad humana. Esta interacción implica la compartición de información acerca de la realidad es una parte esencial del ser social y constituye un componente fundamental en las interacciones entre individuos. Además, la comunicación juega un rol fundamental en el procedimiento de generación y operación de la conciencia tanto a nivel individual como social es fundamental. Además, conlleva la estructuración de la interacción entre los individuos, la transferencia de vivencias y el cumplimiento de requerimientos espirituales.

**Comunicación interna.** Según la afirmación de Degot (1988), La comunicación interna juega un rol crucial al desempeñar como el sistema

neuronal que confiere cohesión a las instituciones. Este mecanismo posibilita la cooperación y coordinación dentro del colectivo de la entidad, permitiéndoles trabajar en conjunto de manera eficiente.

Según la descripción de Fernández (1991), la comunicación interna se refiere a todas las acciones emprendidas por una entidad para instaurar y conservar vínculos favorables entre sus integrantes se les conoce como comunicación interna. Estas acciones se llevan a cabo mediante múltiples vías de interacción con el objetivo de mantener a los empleados comprometidos y motivados, con el propósito de que aporten de forma eficaz al logro de los objetivos de la institución.

**Comunicación organizacional.** Según la definición proporcionada por Fernández (1991), la comunicación organizacional engloba una serie de técnicas y acciones cuyo objetivo principal es agilizar y favorecer la circulación de información en el seno de la entidad estas técnicas y acciones abarcan las conexiones entre los integrantes de la institución, así como las que se dan entre la organización y su entorno. Además, la comunicación organizacional busca ejercer impacto en las percepciones, disposiciones y conductas tanto de los públicos internos como externos de la entidad. El propósito de estas acciones es permitir que la entidad alcance de forma más efectiva y veloz sus metas predeterminadas.

Según la perspectiva de Goldhaber (1998), la comunicación en el entorno organizacional progresa en un sistema complejo y abierto que se ve afectado por el entorno, y, a su vez, ejerce su influencia sobre él. Este proceso implica la transmisión de mensajes, el flujo de dichos mensajes, su propósito y dirección, así como los medios utilizados para comunicarse. Además, la comunicación organizacional engloba a todos los individuos de la entidad, abarcando sus actitudes, emociones, relaciones interpersonales y habilidades de comunicación. En resumen, la comunicación en la entidad se define como el intercambio de mensajes dentro de una red de conexiones interdependientes.

**Clima organizacional.** De acuerdo con Hall (1996), se caracteriza como una serie de elementos del entorno laboral que son percibidos tanto de forma directa

como indirecta por los trabajadores. Se considera que estos atributos tienen un impacto en las conductas de los empleados en el entorno de trabajo.

De acuerdo con Rodríguez (2004), el ambiente escolar se refiere a las características psicosociales específicas de un establecimiento educativo. Estas están determinadas por diversos factores, como la estructura, las personas y el funcionamiento de la institución. En conjunto, estos elementos crean un estilo o ambiente particular en la institución, que a su vez influye en los diferentes resultados educativos que se producen. (p. 1-2)

**Identidad de las organizaciones.** Se relaciona con su ser primordial y esencia fundamental. Es la combinación de características que permiten diferenciar a la organización de otras, y cuya ausencia tendría un impacto significativo en la misma. Según Etkin & Schvarstein (1989), la identidad organizacional se compone de tres elementos fundamentales: La identidad de una organización está vinculada a su historia, proyecto de organización y cultura organizacional. Estos parámetros son indispensables para definir y comprender la identidad de la organización.

**Organización.** En el presente, las organizaciones se hallan en un estado de constante proceso de transición que implica un cambio significativo en su funcionamiento. La transformación que se está observando en las organizaciones es claramente visible en la transición desde la producción en masa y la economía de mercado hacia sociedades basadas en el conocimiento, donde la información y la comunicación juegan un papel crucial. Según Rojas (2000), este cambio de paradigma este cambio tiene una influencia profunda en todos los ámbitos y aspectos de las organizaciones, implicando la necesidad de adaptarse y transformarse para aprovechar las oportunidades y desafíos que surgen en este nuevo contexto.

**Eficiencia.** La eficiencia, tal como la define Chiavenato (1994), hace alusión a la proporción entre los gastos y los beneficios en una entidad. Su objetivo primordial es descubrir la forma más eficaz de realizar las labores y procesos para que los recursos se empleen de manera lógica y eficiente.

**Eficacia.** Según Chiavenato (1994), La eficacia se refiere a la habilidad de

cumplir una demanda social al proporcionar productos o servicios. Se relaciona con la optimización de las formas de rendimiento, lo cual implica combinar la eficiencia empresarial con la obtención de condiciones ventajosas en la adquisición de recursos necesarios. Mientras la eficiencia tiene su atención en la mejora a través de medidas técnicas y económicas, la efectividad persigue el aumento del desempeño de la empresa mediante medidas técnicas (eficacia) y también por vías políticas o no relacionada con la economía. (p. 33).

**Liderazgo.** El liderazgo, según Koontz y Weihrick (2004), implica la habilidad de ejercer influencia en las personas para que trabajen de forma voluntaria y entusiasta hacia las metas del equipo. En lugar de imponer o amenazar, el liderazgo se basa en convencer, persuadir y guiar. Esto implica utilizar la comunicación persuasiva y motivadora para generar confianza y compromiso en los seguidores. En resumen, el liderazgo implica orientar y persuadir a los demás en lugar de utilizar la imposición o la coerción.

**Gestión.** Según Cassasus (2010), la gestión se centra en el contexto de obtener y asignar recursos, se describe como la habilidad para establecer una conexión apropiada entre la configuración, la táctica, los procedimientos, el enfoque, las competencias, el equipo y las metas primordiales de la entidad en consideración.

**Gestión organizacional.** De acuerdo con Phegan (1998), dentro de cualquier entidad, resulta esencial que las labores impliquen una dedicación significativa y brinden gratificación. Este compromiso y satisfacción deben reflejar una experiencia gratificante para los empleados. Para lograrlo, es imprescindible implementar una adecuada promoción de los principios culturales de la organización dirigida hacia su personal. Esto influirá en el ambiente interno de la organización, el cual será determinante para alcanzar su misión institucional.

**Comunicación.** Según Gortari (1998), Una entidad que logre establecer una comunicación eficaz tiende a fomentar niveles superiores de satisfacción en el trabajo y un desempeño sobresaliente entre sus colaboradores. La comunicación organizacional permite que las personas comprendan mejor su trabajo, se sientan más identificadas y participen de manera más activa en ella.

**Comunicar.** De acuerdo a la primera definición de la RAE, el término "comunicar" se refiere a hacer partícipe a otra persona de algo que uno tiene o transmitir información a alguien. En otras palabras, implica informar o compartir información. El origen etimológico de la palabra se encuentra en el vocablo latino "communicare", el cual denota el acto de trocar, compartir o poner en conjunción. A su vez, "communicare" proviene del latín antiguo "comoinis", que tiene su raíz en el indoeuropeo "ko-moini", que se traduce como común o público. La palabra se compone de "ko", que significa juntamente, y "moi-n", que se refiere a la permuta de prestaciones de servicios. (Gómez de Silva, 1998).

**Calidad.** Según López (1994), evoca en las personas la noción de un valor confiable y poderoso, casi como una expresión mágica. Hace referencia a las características de objetos, servicios o relaciones presentes en las sociedades contemporáneas que, desde la perspectiva del individuo, satisfacen sus expectativas razonables, inspirando confianza y estableciéndolos como merecedores de crédito. En resumen, el concepto de calidad se vincula con atributos que cumplen con las expectativas razonables de las personas, generando confianza y proporcionando una sensación de seguridad (López, 1994, p. 11).

**Calidad educativa.** Según Lafourcade (1988) plantea que existen diferentes formas de entender la calidad educativa. Puede referirse a una educación que permita el dominio de un conocimiento desinteresado, expresado a través del desarrollo de una cultura de carácter científico o literario. Asimismo, puede referirse a una educación que potencie al máximo la capacidad de generar riqueza o que convierta a los individuos en recursos humanos competentes para contribuir al ámbito productivo. Adicionalmente, la calidad educativa implica promover una mentalidad crítica sólida y reforzar el compromiso para impulsar transformaciones en una realidad social que está alienada debido a la dominancia de una estructura de poder que beneficia exclusivamente a una minoría (Lafourcade, 1988, p. 1).

**Control.** La calidad educativa se fundamenta en la aptitud para valorar y potenciar el desempeño, tanto a nivel individual como a nivel de la entidad, con

el propósito de que las acciones se alineen con lo planificado (Villalta, 2000)

**Empatía.** Es la habilidad de una persona para ser consciente y comprender los sentimientos, necesidades e intereses de los demás. Se trata de tener la capacidad de comprender lo que las personas desean o requieren, lo que a su vez facilita establecer conexiones y afinidad con una amplia diversidad de individuos. Dentro del contexto de la administración educativa, la capacidad de empatía permite a los directivos mejorar las relaciones interpersonales con los profesores (Robbins, 1993).

**Inteligencia emocional.** Se centra en investigar las emociones y asume la tarea de regular tanto los sentimientos propios como los de los demás (Rojas, 2000).

**Relaciones interpersonales.** Se desarrollan a través de la habilidad de comprender y responder de manera apropiada a las motivaciones y deseos de los demás (Rojas, 2000).

**Asertividad.** López (1994) Se plantea que asertividad se define como un comportamiento y no como un atributo intrínseco a la personalidad. De esta forma, es clasificada como una competencia social que se manifiesta a través de la capacidad de establecer relaciones equilibradas con los demás. asertividad implica evitar respuestas sumisas o agresivas, promoviendo en su lugar la autoestima y la construcción de relaciones interpersonales saludables.

**Valores.** La convicción básica implica la creencia fundamental, se considera que una forma de comportamiento específica o una situación de vida es más favorable, tanto a nivel personal como social, en comparación con una modalidad de comportamiento o estilo de vida distinto o contrario Robbins (1993).

**Motivación.** Según Chiavenato (2002), el concepto de motivación se define como el deseo de dedicar un esfuerzo significativo para alcanzar los objetivos de una organización. Esta motivación está determinada por la aptitud de dicho esfuerzo para cumplir o satisfacer las necesidades individuales. En otras palabras, la motivación surge de la conexión entre el esfuerzo que se realiza en el trabajo y la satisfacción de las necesidades personales.

## 1.2. Antecedentes

Para realizar este estudio, se realizó una investigación mediante una revisión bibliográfica y documental, pertinente, para lo cual se ha tomado en consideración diversas investigaciones realizadas sobre cultura organización y gestión Institucional, se abordan diversas variables, y entre ellas, se mencionan las siguientes investigaciones.

### 1.2.1 Antecedentes internacionales

Según el estudio realizado por Ojeda y Ferrer (2010), cuyo propósito era investigar, se llegó a la deducción de que hay una vinculación importante entre la cultura organizacional y la planificación académica en instituciones de educación básica, según los resultados obtenidos. Los resultados demostraron que la planificación académica se ve influenciada por los diferentes factores, categorías y tipologías de cultura organizacional presentes en las entidades educativas de educación básica analizadas en la investigación.

Según Terán y Lorenzo (2011), llevaron a cabo un estudio con la interrogante: "¿Cuál es el efecto de la Cultura Organizacional (CO) en el Desempeño Laboral (DL) y en la Productividad (P) de los empleados administrativos de una entidad educativa Superior (IES)?" El propósito de la investigación era demostrar la influencia de la CO en el DL de los empleados administrativos en las IES, con el objetivo de medir su P y sugerir tácticas de optimización y efectividad para llevar a cabo sus funciones de manera óptima. La hipótesis planteada fue: "Si se fortalece la CO, entonces se observará un aumento en el DL y la P de los empleados administrativos de las IES". Los resultados revelaron una correlación entre las tres variables (CO, DL y P), donde al intervenir en la CO se modificó y mejoró el DL y/o la P mediante un programa de acción.

Según Vásquez (2009), se reconocen valores arraigados dentro del ambiente institucional, incluyendo valores fundamentales como la dedicación, la responsabilidad, el conocimiento y la consideración. Los trabajadores tienen presente de manera constante que estos principios se encuentran expresados y compartidos mediante una lista de valores fundamentales. Los valores

mencionados se reflejan de manera significativa en la empresa y se pueden observar principalmente a través del conocimiento y la comprensión de los propósitos, la visión, los logros y las tácticas que orientan el progreso de la entidad.

Según Falcones (2014), en su estudio logró responder preguntas de investigación, una de ellas enfocada en identificar los componentes que conforman la cultura de la unidad de negocio de la cadena de suministro. Los resultados revelaron que es un entorno laboral excelente, a pesar de la alta carga de trabajo. Cada individuo en la compañía muestra un sólido compromiso hacia la organización y reconoce posibilidades de desarrollo. Además, se observa una administración eficaz de los recursos humanos y una notable presencia de relaciones interpersonales destacadas entre los empleados.

En su estudio, Añez (2006) se propuso investigar la relación entre las diversas facetas de la Cultura Organizacional y el grado de motivación laboral entre el personal docente e investigador del Núcleo Humanístico de la Universidad del Zulia. Para ello, se tuvieron en cuenta los enunciados de la teoría motivacional de Frederick Herzberg. Los resultados revelaron una íntima relación entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores que motivan a los individuos.

Según Castillo (2003), en su investigación se concluyó que en la Escuela Básica Bolivariana "Simón Planas", existen diversos factores que influyen en el clima organizacional predominante. Entre ellos, se destaca el escaso involucramiento de los educadores en las reuniones convocadas por la dirección y los obstáculos en la comunicación y comprensión, la falta de incentivos para el personal docente y una motivación insuficiente que limita su capacidad para mantenerse actualizado y desenvolverse en un entorno institucional armonioso.

Según Rivas y Samra (2014), concluyen se ha identificado una estrecha correlación entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral. Estas dos variables están estrechamente relacionadas con el propósito de garantizar que el equipo de trabajo llega a ser un componente fundamental para la empresa,

estimular la competitividad empresarial y lograr los propósitos y metas previamente los criterios fijados por la organización. El estudio previo fue escogido como antecedente de esta investigación debido a que aborda la variable del análisis de la Cultura Organizacional y su vínculo con el rendimiento laboral del cuerpo docente. Se destaca que el factor determinante de esta relación es la gerencia del directivo, ya que puede propiciar o inhibir la optimización del desempeño laboral.

### 1.2.2 Antecedentes nacionales

Según Tinoco y Beltrán (2014), el propósito de su investigación fue examinar la correlación que existente entre la Cultura Organizacional y el contenido laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Los hallazgos revelaron que tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral del profesorado alcanzaron un nivel satisfactorio, aunque aún había espacio para mejoras. Además, se pudo observar una correlación positiva, aunque discreta entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los docentes en esa facultad. Estos hallazgos sugieren que, al mejorar aspectos como el impulso, la identificación institucional, la interacción y la solidez de los principios, es posible lograr niveles más altos de satisfacción laboral.

Según las conclusiones de Vargas (2010), se comprobó que la entidad Educativa dispone de un Proyecto Educativo Institucional que promueve la integración de los profesores y facilita la colaboración en equipo. La política institucional y la estructura organizativa priorizan la sinergia laboral y la capacitación pedagógica como medios para mejorar el rendimiento docente. Los profesores de la institución reconocen que el trabajo cooperativo fomenta la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el ambiente laboral y la interacción mutua dentro de la comunidad educativa. Además, se enfatiza la relevancia de poseer una cultura organizacional sólida para obtener resultados positivos en la gestión eficiente dentro del ámbito educativo.

Según Milán y Vega (2009), su estudio reveló una relación significativa en el año 2009, se realizó una investigación para examinar la conexión entre el

ambiente escolar y la excelencia educativa en la Institución Educativa N° 3043 "Ramón Castilla" de San Martín de Porres. Los hallazgos señalaron que existe una correlación entre los dos aspectos interpersonales, regulativos, instruccionales e imaginativos del clima escolar y los elementos de relevancia, eficacia, pertinencia y equidad de la calidad educativa. Sin embargo, se determinó que no se identificó una correlación significativa entre el ambiente escolar y la efectividad en esa institución educativa durante el año 2009. Se concluyó que el clima escolar no mostró ninguna conexión con las metas y objetivos establecidos para alcanzar una calidad educativa adecuada en dicha institución.

Montero (2014), se concluyó que El equipo directivo, docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 "Micaela Bastidas" en el Distrito de Iquitos, debe concentrarse en la mejora de la comunicación interna. Para lograrlo, se sugiere desarrollar estrategias, canales e instrumentos de comunicación efectivos. Asimismo, se recomienda a dicho personal mejorar la gestión organizacional, tanto en la estructura formal como en la informal. Esta abordó desde dos perspectivas: la cultura organizacional y la toma de decisiones. Es crucial enfocarse en fortalecerla, impulsando los valores y principios que rigen el funcionamiento de la institución. Además, se debe mejorar el procedimiento de toma de decisiones, fomentando la participación y la implementación de procedimientos eficaces para alcanzar una gestión exitosa.

Requena (2018), al aplicar el análisis de hipótesis con un coeficiente de correlación de Pearson de  $+0.551^{**}$ , se encontró una relación significativa y elevada entre el ambiente organizacional y el desempeño laboral de los profesores en las instituciones educativas iniciales de Puno. Esta asociación fue establecida con un nivel de significancia del 0.05 o 5% de margen de error. La correlación positiva indica que una mejora en el clima organizacional se asocia con un mayor rendimiento laboral por parte de los docentes. Los resultados revelaron que se observa una correlación significativa y sólida entre el ambiente organizacional y el rendimiento laboral de los docentes, con un nivel de significancia del  $0.304 = 30.4\%$  a un nivel de error del 0.05 o 5%.

Tineo (2019), se establece que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Andrés Bello de Tacapisi. Esto implica que la cultura organizacional tiene un impacto, en mayor o menor grado, en la manera en que se lleva a cabo la gestión pedagógica. Se halló una conexión positiva entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Andrés Bello de Tacapisi. Estos resultados fueron respaldados a través del análisis estadístico con el uso de la prueba de Chi cuadrada de independencia.

Según Chalco (2015), los hallazgos de la investigación muestran que en la Institución Educativa N° 1226 "Sol de Oro" de la UGEL 06, ubicada en el distrito de Ate, existe una correlación entre la gestión educativa y el clima institucional. Además, se descubrió que la gestión educativa se relaciona con las dimensiones de potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional en la Institución Educativa N° 1226 "Sol de Vitarte" de la UGEL 06, también ubicada en el distrito de Ate.

Coaquira (2014), los hallazgos del análisis estadístico utilizando la prueba de Rho de Spearman mostraron una correlación moderadamente positiva entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral. El valor obtenido fue de 0.548, lo cual indica que, al incrementarse la Cultura Organizacional, también aumenta la Motivación Laboral, y viceversa. En cuanto a los profesores de la Escuela Profesional de Educación Secundaria, se llegó a la conclusión de que poseen una Cultura Organizacional de nivel intermedio. Estos resultados se respaldan en el análisis de las respuestas de los profesores, donde se observó que el 66,7% tiene una Cultura Organizacional de nivel medio en la escala "a veces", mientras que el 29,9% tiene una Cultura Organizacional alta en la escala "siempre".

Según la investigación realizada por Apaza (2018), en el año 2015, se identificó una fuerte y, además, se encontró una relación positiva entre la percepción del entorno laboral y la satisfacción de los empleados en la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. Este descubrimiento fue respaldado mediante el análisis estadístico que empleó el coeficiente de correlación de Spearman, que arrojó un valor de 0.903 con un nivel de significancia (p) de

0.000. Esto sugiere que a medida que la percepción del clima organizacional aumenta, también aumenta la satisfacción laboral de los empleados de dicha entidad.

Según la investigación realizada por Barrios (2018), en el año 2017, Se evidenció una correlación directa y favorable entre los estilos de liderazgo y el entorno laboral en las instituciones educativas de gestión pública localizadas en el distrito de Capachica - Puno. Esta conclusión se basa en el análisis estadístico utilizando la prueba de hipótesis, donde se obtuvo un valor de Z igual a 5.321577, superando el valor crítico de 1.96 en la campana de Gauss, estos resultados conducen al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa. Asimismo, se concluyó que el impacto del ambiente laboral es positivo en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica. Esto se basa en las respuestas de los docentes, donde el 54% respondió "De acuerdo", el 24% respondió "En desacuerdo", el 18% respondió "Completamente de acuerdo" y hubo un mínimo de docentes que respondieron "Completamente en desacuerdo".

Mamani (2016). Se puede observar en el cuadro 20 se encontró una relación moderada pero significativa al 99% entre las variables bajo análisis. El valor de  $r=0,532^{**}$  confirma esta relación en ambas variables. Además, se evidencia en la tabla (ver cuadro 16) una correlación específica entre la dimensión del liderazgo organizacional y el ámbito I, que hace referencia a la preparación para el aprendizaje de los estudiantes. Esta correlación, con un valor de  $r=0,352^{*}$  y una confiabilidad del 95%, se constata la existencia de una relación significativa entre ambas variables. (Ver cuadro 17)

Ccopa (2018), el grado de satisfacción laboral del personal de la Gran Unidad Escolar San Juan Bosco, situada en la ciudad de Puno, con respecto a las diferentes dimensiones del modelo de servicio educativo JEC - Características del JEC, Componente Pedagógico, Componente de Gestión y Componente de Soporte - fue calificado como "ACEPTABLE". La mayoría del personal muestra una aceptación positiva hacia el funcionamiento de este modelo educativo. Sin embargo, también se concluyó que existe un grupo considerable, aproximadamente el 22% o más del personal, que se encuentra insatisfecho con



la implementación del modelo JEC.

Hurtado (2018) Durante el año 2018, en la Institución Educativa Parroquial San Vicente Ferrer, ubicada en el Distrito de Los Olivos, se identificó que el diseño organizacional ejerce un impacto significativo en la gestión institucional. El comportamiento de la gestión institucional está influenciado en un 68.5% por el diseño organizacional, que abarca aspectos incluyendo los aspectos considerados son la estructura, la toma de decisiones y la comunicación. Además, se concluyó se descubrió que el clima organizacional también influye en la gestión institucional de la institución educativa.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del Problema

Es de vital importancia resaltar que, para lograr una gestión institucional efectiva en una institución educativa, es necesario cumplir con diversas cualidades y requisitos personales, particularmente mantener actitudes específicas que contribuyan al éxito de la gestión. La gestión adecuada de la cultura organizacional es fundamental, ya que requiere atención especial y se considera un elemento esencial para garantizar un funcionamiento eficiente. No obstante, es evidente que, en instituciones a nivel nacional, regional y local, la gestión institucional no recibe la prioridad adecuada que requiere. Esto se evidencia tanto en la institución educativa "La Convención" como en muchas otras instituciones del país, donde se observa insatisfacción, falta de motivación y la falta de sincronización y colaboración entre el cuerpo docente, el personal administrativo y otros miembros de la comunidad educativa es evidente. Estas dificultades se deben en gran medida a una cultura organizacional deficiente en el marco de la administración de las instituciones.

El presente estudio se enfoca en la inquietud relacionada con la ausencia de enfoques o tácticas organizativas efectivas en las instituciones educativas, específicamente en términos de una gestión institucional de calidad. Se reconoce que la carencia de canales de comunicación adecuados, así como su mal uso o subutilización, genera un conjunto de dificultades en los procedimientos y acciones dentro de la institución. Esto incluye la lentitud en la toma de decisiones, respuestas tardías y un alto nivel de desinformación. Estos factores dificultan el establecimiento de una cultura organizacional sólida, la cual resulta crucial para alcanzar mejores rendimientos en la gestión institucional.

Es probable que la cultura organizacional desempeñe un rol fundamental en la consecución de las metas definidas por una entidad y en el bienestar de los individuos que conforman parte de ella. Sin embargo, son escasas las instituciones que han comprendido completamente la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre la satisfacción laboral y el nivel de compromiso hacia la organización y el rendimiento y productividad en general. La cultura organizacional permite que las personas se organicen, definan sus metas, compartan responsabilidades, tomen decisiones y resuelvan problemas.

Todas las instituciones requieren una organización y una comunicación efectiva. Sin embargo, muchas instituciones educativas, a pesar de contar con docentes bien preparados académicamente, experimentan insatisfacción, falta de conformidad y desmotivación la ausencia de una gestión eficiente por parte del equipo directivo es la causa principal. Por ende, es crucial implementar una sólida administración de la cultura organizacional en la institución, con el fin de satisfacer las necesidades de comunicación tanto a nivel individual como grupal dentro de la organización es de suma importancia. En este contexto, la comunicación desempeña un papel fundamental al tener un impacto significativo en el mejoramiento de la calidad de ambiente laboral para todos los miembros de la organización como para la dirección, ya que promueve la interacción entre las diferentes áreas de la organización.

Las instituciones educativas son sistemas sociales complejos que combinan elementos científicos, tecnológicos y humanos. Para trabajar o liderar en estas instituciones, es necesario tener una comprensión profunda de su funcionamiento. Sin embargo, El comportamiento de las personas dentro de estas instituciones es impredecible debido a la influencia de sus necesidades y valores arraigados. No existe una fórmula universal para tratar con las personas ni una solución perfecta para los desafíos que surgen en las instituciones educativas. No obstante, es factible mejorar la comprensión y las habilidades para fortalecer la mejora en la calidad de las relaciones interpersonales en el ambiente laboral. Aunque alcanzar las metas puede ser un desafío, su logro tiene un valor significativo. Si estamos dispuestos a tomar en cuenta a las personas como individuos y estableciendo una comunicación efectiva con ellas, podemos lograr resultados significativos en la institución educativa.

En el colegio secundario "La Convención" ubicado en el distrito de Santa Ana,

provincia de la Convención, región Cusco en los dos últimos años se acentuadoeste problema de la cultura organizacional debido a los cambios de directivos, personal jerárquico, docentes y personal administrativo en merito a las nuevas políticas y reformas dadas por el Ministerio de Educación. De igual manera se viene implementando desde el 2015 la nueva jornada escolar completa JEC , correspondiéndolo un currículo diferente a los años anteriores; estos cambios sustanciales han ocasionado y debilitado la gestión institucional en todos sus campos, el grupo humano como en cualquier organización tiene otras perspectivas y formas de organización en su trabajo y muchas veces es diferente a lo que la institución educativa lo venía haciendo por muchos años en consideración a su misión y visión.

Y como consecuencia de estos cambios de personal directivo , jerárquico ,cuerpo docente y cambios en el currículo en la institución educativa viene evidenciándose muchas deficiencias en el trabajo cotidiano debido a nuevas formas de organización y administración en consonancia con las nuevas políticas del sector educación , y pese a contarcon personal calificado que ingreso por concurso implementado por los órganos descentralizados del MINEDU y cuando los docentes cuentan con una sólida preparación académica, se pueden identificar y acentuar las debilidades en la cultura organizacional. Esto pone de manifiesto la insatisfacción, el descontento y la falta de motivación que resulta de una gestión inadecuada por parte del nuevo equipo directivo. Como resultado, algunos estudiantes abandonan la institución y los padres de familia expresan insatisfacción con la calidad educativa proporcionada. Entonces se precisa para alcanzar y satisfacer las demandas de la sociedad, estudiantes y los padres de familia, una adecuada implementación contextualizada de estos nuevos cambios al interior de la entidad educativa para cubrir las necesidades de una óptima cultura organizacióny una buena gestión institucional que presentan los individuos o grupos.

## **2.2 Enunciados del Problema**

### **2.2.1 Enunciado general**

El problema de investigación se enuncia a través de la siguiente interrogante:

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana de la Provincia de La convención durante el año escolar 2017?

## 2.2.2 Enunciado específicos

¿Cómo es la cultura organizacional de la Institución Educativa Secundaria “LaConvención” del Distrito de Santa Ana?

¿Cuál es el nivel de gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “LaConvención” del Distrito de Santa Ana?

¿Qué grado de relación existe entre la cultura organizacional y gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana?

## 2.3. Justificación

### 2.3.1. Justificación teórica

Desde una perspectiva teórica, se puede observar una estrecha relación entre la cultura organizacional y la colaboración entre docentes como equipo. El trabajo en conjunto de los docentes se considera una táctica del enfoque de gestión pedagógica implementado en establecimientos educativos, tanto por directivos como docentes. Estos grupos participan de manera activa en los procedimientos de gestión institucional, administrativa y pedagógica con el propósito de mejorarlos. Colaboran activamente en la creación de herramientas de gestión, como la definición colectiva de la misión, la visión y los valores institucionales. De esta forma, establecen un camino para promover un aprendizaje de excelencia en los alumnos. Sin embargo, la ausencia de participación de los docentes en estos procesos de gestión pedagógica puede tener un efecto adverso en la calidad del aprendizaje.

Desde una perspectiva práctica y en el trabajo diario, se presenta la oportunidad de compartir experiencias e innovar en equipo, en respuesta a las nuevas exigencias y cambios implementados por el MINEDU. En los actuales contextos de enseñanza-aprendizaje, es fundamental contar con un trabajo cooperativo sostenido por personas que promuevan una cultura organizacional colaborativa, superando limitaciones personales. Sin embargo, En los últimos dos años, se han experimentado desafíos para realizar la colaboración en equipo y la continuidad de la organización dentro de la institución educativa son fundamentales. A medida que se llevan a cabo las modificaciones en el contexto de la Jornada Escolar Completa y los nuevos currículos, resulta cada

vez más difícil encontrar actitudes positivas y colaborativas entre aquellos que ejercen liderazgo, como directivos, personal jerárquico, coordinadores de área y docentes.

En el proceso de comprender la transición del enfoque pedagógico de actitudes individualistas a actitudes colaborativas ha sido notable. Se ha observado el modo en que los docentes desarrollan su labor en colaboración grupal organizados tiene un impacto positivo en este cambio. Los recientes cambios significativos en la implementación de la jornada escolar completa a nivel nacional en las instituciones educativas secundarias requieren una atención especial y un trabajo coordinado por áreas, en línea con los nuevos estándares y compromisos de la gestión educativa.

Desde un enfoque metodológico, el trabajo docente en equipo se enmarca dentro de la dinámica de interacción grupal que caracteriza la cultura organizacional y la gestión pedagógica. La participación del liderazgo directivo y el compromiso de los docentes en los procesos de gestión son elementos que fomentan la democratización de la dinámica grupal y estimulan el cambio de actitudes de manera efectiva. Además de las condiciones y los materiales educativos disponibles, es importante preocuparse por fortalecer un clima institucional en el cual los adultos puedan superar conflictos, reconstruir relaciones humanas, trabajar en equipo, respetar normas y realizar su labor con motivación, tanto individual como colectiva. Vexler (2007)

### **2.3.2 Justificación metodológica**

En este estudio, se establece una conexión entre las variables de cultura organizacional y gestión institucional, al examinar a directivos, docentes, auxiliares de educación y personal de apoyo y administrativos. El propósito de este estudio es reconocer la tipología de relación que existe entre estas variables, lo que brindará información valiosa para comprender la conducta de la gestión institucional con base en el entendimiento de la cultura organizacional.

## 2.4 Objetivos

### 2.4.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana de la Provincia de La Convención durante el año escolar 2017.

### 2.4.2. Objetivos específicos

Describir la cultura organizacional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana.

Identificar el nivel de gestión Institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana.

Establecer el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana.

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

La cultura organizacional se relaciona con la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana de la Provincia de La Convención durante el año escolar 2017.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

La cultura organizacional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana **ES REGULAR.**

El nivel de gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana **ES MÍNIMO.**

El grado de relación que existe entre la cultura organizacional y gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana **ES DIRECTA Y PROPORCIONAL.**

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de Estudio

El estudio fue llevado a cabo dentro del ámbito de la entidad educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba en el año 2017. Jurisdicción de la dirección departamental de Cusco, Ugel La Convención, distrito Santa Ana, localidad Quillabamba.

La creación de la provincia de La Convención se oficializó mediante una legislación el 25 de julio de 1857, a lo largo del mandato de Ramón Castilla. En aquel momento, la provincia estaba compuesta por los valles de Santa Ana, Occobamba, Mosocllacta y Lares. Los primeros distritos que la conformaban fueron: Santa Ana, Echarate, Huayopata, Occobamba y Vilcabamba.

Es relevante mencionar que la ciudad de Quillabamba, situada en la provincia de La Convención, obtuvo oficialmente el estatus de Villa y se convirtió en su capital el 29 de noviembre de 1918, gracias a la Ley Nro. 2890 establecida durante el mandato de Manuel Pardo y Lavalle. Consecuentemente, el 13 de septiembre de 1957, se le otorgó el título de ciudad mediante la Ley Nro. 12834. La región de La Convención, donde se encuentra Quillabamba, ha sido testigo de trascendentales acontecimientos históricos en el Perú, como la oposición inca en Vilcabamba frente a la conquista española. Además, ha sido testigo de movimientos sindicales campesinos y luchas sociales en las décadas de 1960 y 1970, que resultaron en la expulsión de los terratenientes. En tiempos más recientes, la región se ha destacado por el hallazgo de los recursos de hidrocarburos de Camisea.

En el distrito de Santa Ana, los dueños de las fincas Don Nicanor Larrea y Don

Martín Pió Concha, en el año 1881, realizaron la generosa donación de terrenos que sirvieron como base para la creación de la ciudad de Quillabamba. Como resultado de los eventos históricos ocurridos, se promulgó la Ley N.º 2890 el 29 de noviembre de 1918, mediante la cual se elevó a Quillabamba a la categoría de Villa y se le otorgó el título de capital de la provincia de La Convención. Desde entonces, Quillabamba se ha convertido en un importante centro urbano en la región.

### 3.2 Población

La población de interés está integrada por todo el equipo directivo, jerárquico, coordinadores pedagógicos, profesores de diversas áreas, auxiliares y personal de apoyo de la entidad educativa "La Convención". En consecuencia, se ha realizado una investigación censal, incluyendo a todos los individuos de la población.

### 3.3 Muestra

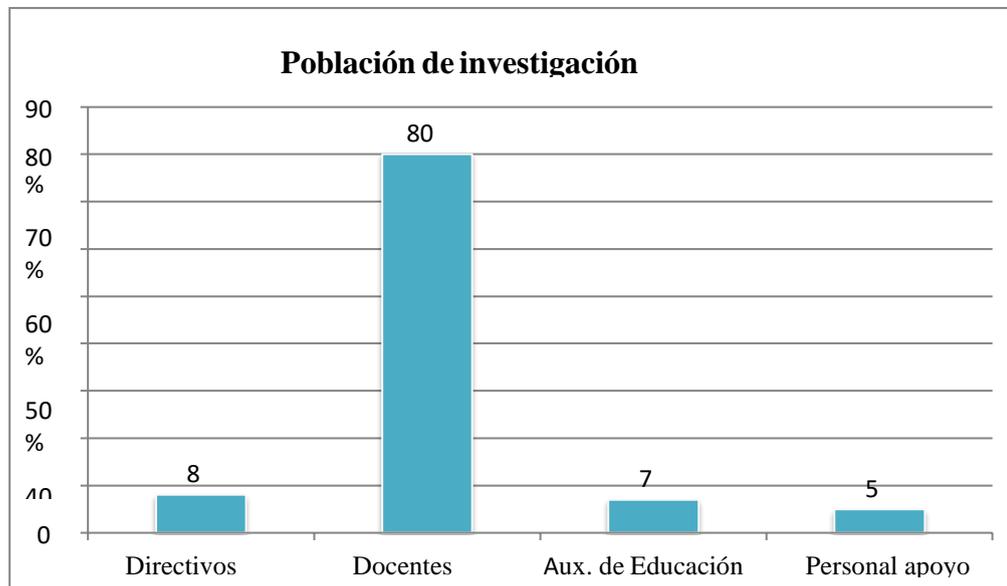
Estuvo compuesta por 06 directivos, 60 profesores de las distintas áreas y especialidades, 05 auxiliares de educación y 04 administrativos.

Se recopilaron datos de toda la población de interés. Los resultados de la población de estudio se evidencian en la Tabla 1 en cifras absolutas y en la Figura 1 en forma de porcentajes relativos.

Tabla 1

*Población de la investigación de la Institución Educativa Secundaria LaConvención – Quillabamba, 2017*

Cargo	Cantidad fi	%
Directivos	06	8
Docentes	60	80
Auxiliares de educación	05	7
Personal de apoyo	04	5
Total	75	100



*Figura 1.* Población de la investigación de la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017

### 3.4. Método de Investigación

El diseño del estudio es de tipo descriptivo correlativo, lo cual posibilita lograr las metas establecidas y contrastar las hipótesis elaboradas.

Hernández (2006) menciona que la investigación de tipo descriptivo tiene como objetivo es exponer escenarios y acontecimientos. (p. 102)

Según Tamayo y Tamayo (2002), se refiere a "una pequeña porción de un conjunto, que utilizamos para describir las características principales de ese conjunto" (p. 320).

Bajo la óptica de los paradigmas científicos, el enfoque investigativo empleado en este estudio se adscribe al paradigma cuantitativo. De acuerdo con Córdova (2017), la investigación cuantitativa se centra en el estudio de los fenómenos desde una perspectiva externa, con el propósito de mensurar y cuantificar las variables utilizando instrumentos válidos y fiables, con el propósito de discernir su comportamiento. En este tipo de investigación, se emplean métodos estadísticos para la evaluación de los datos recopilados. Además, para poner a prueba las hipótesis formuladas, se ha optado por emplear la prueba estadística no paramétrica de Chi Cuadrada de independencia.

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Para la presente investigación se empleó las siguientes técnicas e instrumentos:

- a) Técnica: Según Sierra (2007) la técnica es el conjunto de procedimientos, formas de actuación científica, procedimientos de actuación práctica., por lo que las técnicas a usar serán la técnica de la encuesta.
- b) Instrumento: Según Hernández (2014) el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables (Sierra, 2007) es que tiene en mente, para el presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes instrumentos:
  - Cuestionario N° 1 para identificar el nivel de Cultura Organizacional en la Institución Educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba.
  - Cuestionario N° 2 para identificar el nivel de gestión institucional en la Institución Educativa la Convención de la ciudad de Quillabamba.

#### 3.5.1 Tipo de Investigación

El estudio llevado a cabo en esta investigación es de carácter descriptivo, en consonancia con la explicación ofrecida por Tamayo y Tamayo (2002) en su obra "Procedimiento de Indagación Científica". La investigación descriptiva se concentra en la descripción, registro, análisis e interpretación de la realidad presente y la estructura o desarrollo de los fenómenos. En este enfoque, se busca obtener conclusiones generales o características de grupos de personas, grupos o cosas, y se realiza en el presente. En este caso, se ha seleccionado el enfoque descriptivo para describir y analizar las características de la cultura organizacional y la gestión institucional en la entidad educativa La Convención.

La investigación realizada en este estudio es de tipo correlacional, conforme a lo descrito por Hernández (2010). La meta primordial de este tipo de investigaciones es analizar el grado de vinculación que prevalece entre dos o más conceptos o variables en un entorno particular. En este escenario, se pretende determinar la conexión existente entre la cultura organizacional y la gestión institucional en la entidad educativa "La Convención". A través del análisis de estas variables, se busca comprender cómo se relacionan y cómo

influyen mutuamente en el contexto educativo.

En esta investigación, también se ha considerado la investigación ex post facto, la cual, de acuerdo a Sánchez y Reyes (2015), implica examinar manifestaciones y resultados pasados para identificar posibles relaciones causales. En otras palabras, se parte de una situación actual y se retrocede en el tiempo para analizar eventos previos y determinar posibles relaciones de causa y efecto. Este enfoque se ha utilizado para indagar sobre las posibles relaciones causales entre la cultura organizacional y la gestión institucional.

### **3.5.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

#### **Técnicas de investigación**

Encuesta: En la investigación se ha seleccionado la técnica de encuesta, la cual se basa en procedimientos estandarizados de interrogación y se realiza sobre una muestra representativa de sujetos. Esta técnica permite medir cuantitativamente diferentes características objetivas y subjetivas del conjunto de individuos en el ámbito de su vida diaria. Gil (2016) define la encuesta como una herramienta cuantitativa utilizada para recopilar información sobre un conjunto de variables en una población determinada.

#### **Instrumentos de investigación**

Teniendo en cuenta las variables de la investigación, se empleó un cuestionario como herramienta para obtener datos. Dicho cuestionario fue administrado al personal, lo que posibilitó la obtención de la información requerida.

Según Tamayo y Tamayo (2002), el cuestionario es altamente provechoso en el ámbito de indagación científica, dado que conforma un método específico para implementar la técnica de observación.

Para llevar a cabo el cuestionario, se utilizó la Escala de Likert. Según Charaja (2011), esta medida se encuentra conformada por una sucesión de afirmaciones derivadas de los indicadores de las variables.

En este caso, se utilizará la escala de Likert como instrumento en las dos variables de estudio: Cultura organizacional y gestión institucional. Esto permitirá determinar los logros alcanzados por los profesores de la Institución

Educativa "La Convención". Dicho instrumento cuenta con la siguiente valoración:

- Inadecuado (I) = 1 Puntos
- Regular (R) = 2 Puntos
- Bueno (B) = 3 Puntos
- Muy bueno (MB) = 4 Puntos

Para recopilar los datos vinculados a las variables de estudio, se empleó un cuestionario para los que conforman la población-muestra del estudio.

En la variable de cultura organizacional, se han considerado diversas dimensiones, como la innovación y disposición para correr riesgos con 04 ítems, la minuciosidad con 03 ítems, la dirección hacia los desenlaces con 03 ítems, el enfoque hacia los individuos con 04 ítems, el enfoque hacia los grupos con 03 ítems, la hostilidad con 04 ítems y la constancia con 04 ítems. Con respecto a la variable de gestión institucional, se ha tomado en cuenta las dimensiones como el dominio personal con 05 ítems, la visión compartida con 05 ítems, los modelos mentales con 04 ítems, el aprendizaje en equipo con 05 ítems y el pensamiento en sistemas con 06 ítems. Los recursos de investigación empleados están disponibles en el anexo 1 y 2 del informe actual. Estos instrumentos han sido previamente validados en la tesis de Maestría denominada "Vínculo entre la cultura organizacional y la administración pedagógica de la institución educativa N° 5170-Perú-Italia-Distrito de Puente Piedra-2012", elaborada por León en 2015. En esta investigación, se ha adaptado y contextualizado los instrumentos a la realidad específica de la entidad educativa secundaria La Convención. A continuación, se muestra la tabla de desglose de las variables pertinentes:

### 3.5.3 Operacionalización de variables

Aquí se muestra, la concreción de las variables, tomando en cuenta sus facetas e índices por cada una de ellas.

- Variable independiente: cultura organizacional.
- Variable dependiente: gestión institucional.

## Cuadro de Operacionalización de Variables

Tabla 2

### V.1 Cultura Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Valoración
Variable.1. Cultura organizacional "la cultura organizacional refleja un estilo de vida, un conjunto de convicciones, anticipaciones y principios, una manera específica de interacción y de vínculo dentro de una organización particular.". Chiavenato (2005)	<b>1. Innovación</b>	1.1. Asume riesgos en sus decisiones.	Inadecuado (1)
	Nivel en el cual se estimula a los trabajadores a ser innovadores y a asumir riesgos.	1.2. toma decisiones innovadoras en forma autónoma.	Regular (2)
		1.3. forma parte de un equipo o comisión de trabajo en la institución.	Bueno (3)
		2.1. Muestra pertinencia en sus decisiones.	Muy bueno (4)
	<b>2. Minuciosidad:</b> Nivel en el cual se anticipa que los empleados demuestren precisión, destrezas analíticas y enfoque en los pormenores.	2.2. Tiene capacidad propia en su análisis y expectativa.	
		2.3. Muestra atención a los detalles en su comisión de trabajo.	
		3.1. Muestra tolerancia a sus compañeros de trabajo.	
	<b>3. Orientación a los resultados:</b> Nivel en el cual la dirección se enfoca en los resultados en lugar de las tácticas y métodos para lograrlos.	3.2. Muestra predisposición para obtener resultados.	
		3.3. Conoce técnicas y procedimientos para la formación de grupos de trabajo.	
		<b>4. Orientación a</b>	4.1 Las decisiones, son

las personas	asumidas teniendo en cuenta
Nivel en el cual	el consenso de
las elecciones de	Los docentes.
la dirección	4.2. recibe orientaciones
consideran el	para la realización de su
impacto de los	trabajo.
desenlaces en los	4.3. recibe
miembros de la	estímulos por sus resultados
entidad.	de su organización.
<b>5. Orientación a</b>	5.1.Promueve el trabajo el
losequipos	equipo
Nivel en el cual	5.2.Participa de las
las labores	actividades propias de su
profesionales se	comisión.
estructuran en	5.3.Impulsa el trabajo en
grupos en lugar de	equipo.
manera	
individual.	
<b>6. Agresividad</b>	6.1. Se asume iniciativa y
Nivel en el cual	riesgos para lograr metas
las personas son	institucionales.
intrépidas y	6.2. Reconoce la
realizadoras, en	competitividad de sus
lugar de ser	colegas
despreocupadas.	6.3. se preocupa por el
	cumplimiento de los
<b>7. Estabilidad</b>	objetivos institucionales.
Nivel en el cual	7.1. existencia
las acciones de la	resistenciaal cambio.
entidad conservan	7.2. Mantiene en statu
la situación actual,	quosu organización.
en vez de generar	7.3. existe apatía e
novedades.	indiferencia con losobjetivos
	Institucionales.

Tabla 3

V.2 *Gestión Institucional*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Valoración
Variable.2. Gestión Institucional al "La gestión se caracteriza como la realización y supervisión de los procedimientos, actividades y pasos esenciales para alcanzar los propósitos de la entidad. La gestión, por lo tanto, abarca un profundo compromiso de sus	1) Dominio personal: Implica la forja de una perspectiva congruente de su perspectiva individual y laboral, el desenlace que aspira alcanzar en su existencia, junto a un análisis imparcial de la circunstancia actual de su vida y profesión, con el propósito de adoptar elecciones más acertadas y lograr mayores de los logros que persigue.  2) Visión compartida: Establece un objetivo conjunto, con el fin de adquirir habilidades para nutrir un sentimiento de dedicación hacia la entidad educativa, construyendo visiones compartidas del mañana que desean construir y directrices que les asistan en alcanzar dicho fin, tanto como un integrante de una comunidad y como un educador que forma parte de un cuerpo docente.  3) Modelos mentales: Persigue cultivar la percepción de actitudes y perspectivas personales y de los colegas, con	1.1. Crea una imagen coherente con su visión personal.	Inadecuado (1)
		1.2. Verifica si La realidad responde a una evaluación objetiva.	Regular (2)
		1.3. Alcanza los resultados previstos.	Bueno (3)
		2.1. Fija un propósito común con sus compromisos.	Muy bueno (4)
		2.2. Desarrolla imágenes compartidas del futuro a lograr.	
		2.3. Crea guías que le ayuden a llegar a la meta prevista.	
		3.1. Desarrolla una plena conciencia de actitudes y percepciones.	
		3.2. Define clara y honradamente la	

participan	el propósito de definir de	realidad.
es con la	manera sincera y veraz la	3.3. Dialoga temas
entidad y	situación actual, mediante	delicados en la
también	análisis e indagación,	búsqueda de
con los	comunicando abierta y	mejoramiento de
valores y	constructivamente acerca de	modelos.
principios	cuestiones sensibles que deben	4.1. Aplica
de	ser tratadas en pos de la	estrategias para
efectividad	comprensión y la enmienda de	interactuar
y	los patrones.	dialogando.
eficiencia	4) Aprendizaje en equipo:	4.2. Transforma su
de las	Utiliza tácticas para participar a	criterio colectivo
labores	través de la conversación y el	para alcanzar metas
implement	debate, modificando su	comunes.
adas."	discernimiento compartido y	4.2. Impulsa el
(Senge <i>et</i>	activando sus recursos con el fin	trabajo en <del>equipo</del>
<i>al.</i> , 2002)	de lograr objetivos compartidos,	mejorando
	generando una inteligencia y	prácticas
	aptitud que supera la suma de las	educativas.
	aptitudes personales integrantes	5.1. Comprende
	de la entidad educativa.	los procesos de
	5) Pensar en sistemas: Se abarcan	interdependencia a
	los procedimientos de la	y el cambio en sus
	interconexión y la variación al	actos.
	enfrentar de manera competente	5.2. Muestra las
	las influencias que originan los	consecuencias de
	efectos de nuestras acciones,	nuestros actos.
	fundamentándose en la	5.3. Uso las
	observación del	técnicas:
	comportamiento de la	diagramas de
	información retroalimentada y	flujo, laboratorios
	la complejidad.	de aprendizaje.

- **Plan de recolección de datos**

Primeramente, se procederá con una primera etapa de sensibilización a los profesores, personal administrativo y directivos, para que puedan responder de manera asertiva y adecuada los instrumentos aplicados.

- a) Integración con la institución educativa: Se llevará a cabo una vinculación con la dirección del centro educativo para efectuar la implementación de los instrumentos de investigación. A tal efecto, se formulará una solicitud respaldada por el coordinador de investigación de la Facultad de Educación, con el propósito de asegurar que la investigación se lleve a cabo conforme a las formalidades y regulaciones estipuladas por las leyes y normativas pertinentes.
- b) Coordinación con los docentes: Una vez que se haya obtenido la autorización de la dirección del colegio, se dará inicio a la coordinación con los docentes, directivos y personal administrativo que conforman la muestra de investigación. Durante esta etapa, se les proporcionará información sobre los aspectos fundamentales del estudio que será efectuado.
- c) Ejecución de métodos e instrumentos: Siguiendo el plan de trabajo acordado con la dirección del colegio, se procederá a poner en práctica las técnicas e instrumentos de investigación previamente seleccionados. La meta primordial será recolectar la información necesaria para el estudio.
- d) Agradecimiento a la institución educativa: Una vez concluida la implementación de los instrumentos de investigación, se expresará un agradecimiento al director de la institución escolar, así como a los educadores, auxiliares y personal administrativo, por su valiosa colaboración y las facilidades brindadas durante el desarrollo del estudio.

- **Plan de tratamiento de datos**

El esquema de manejo de datos se estructurará de la siguiente manera:

- a) Tabulación: Los instrumentos aplicados serán procesados utilizando la matriz de ponderación previamente establecida. Una vez procesados, Los datos recopilados de los instrumentos serán organizados en tablas, considerando la base de datos recolectada y la matriz de interpretación establecida.

- b) Elaboración de tablas: Los datos tabulados serán organizados en tablas estadísticas, teniendo en cuenta la escala de valoración utilizada en la investigación. Se elaborarán tablas estadísticas que reflejen los resultados obtenidos, considerando el sistema de variables previamente establecido.
- c) Elaboración de gráficos: Las tablas estadísticas serán complementadas con gráficos de barras que ilustren visualmente las preferencias y los resultados de cada variable.
- d) Determinación de la Frecuencia relativa porcentual: Para el análisis e interpretación de datos.
- e) Análisis e interpretación: Las tablas estadísticas y las frecuencias relativas porcentuales serán analizadas e interpretadas de acuerdo con los objetivos de la investigación y la teoría relevante. Además, se utilizarán métodos apropiados de análisis e interpretación para comprender los resultados de manera significativa.

- **Contrastación de la Hipótesis.**

Para poner a prueba la hipótesis de esta investigación, se empleará la prueba estadística de Chi cuadrada de independencia. Dicha prueba será utilizada para evaluar la relación existente entre las variables de cultura organizacional y gestión institucional en la entidad educativa secundaria La Convención de Quillabamba.

Según Lind y Mason (2014), el método estadístico de Chi cuadrada es valioso para evaluar la conexión entre variables cualitativas o cuantitativas categorizadas. Su principal objetivo consiste en discernir la autonomía entre dos variables o criterios de categorización dentro de una población. Usualmente, se estudian los datos de una muestra y, basándose en los resultados obtenidos, se deducen inferencias que abarcan a la totalidad de la población. No obstante, es relevante destacar que en esta investigación se ha laborado con la totalidad de la población debido a su tamaño reducido. Para probar la hipótesis, se ha seguido el procedimiento de los cinco pasos delineados por los autores mencionados previamente y Gutiérrez (2012), cuya secuencia es la siguiente:

- **Formulación de las hipótesis estadísticas**

Ho: La cultura organizacional no está directamente relacionado con la gestión institucional en la Institución Educativa La Convención de Quillabamba.

H1: La cultura organizacional está directamente relacionada con la gestión institucional en la Institución Educativa La Convención de Quillabamba.

- **Elección del nivel de significación**

Dado que nos encontramos en el proceso de evaluar una suposición en el dominio de las disciplinas que estudian el comportamiento humano, se ha seleccionado un nivel de significación  $\alpha=0,05$ . Esto conlleva un margen de inexactitud del 5%.

- **Elección del estadístico de prueba**

Tomando en cuenta la distribución Chi cuadrado de independencia, se construirá la tabla de valores correspondiente en base a la frecuencia observada y la frecuencia esperada de un cuadro de contingencia, para determinar el valor de Chi cuadrada calculado.

- **Formulación de la regla de decisión**

Si  $\chi^2_c > \chi^2_t$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, caso contrario se acepta  $H_0$ .

Considerando la tabla de Chi cuadrada encontrar los grados de libertad.

- **Toma de decisión**

Como  $\chi^2_c > \chi^2_t$ ; entonces se rechaza  $H_0$ .

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados de cultura organizacional por dimensiones

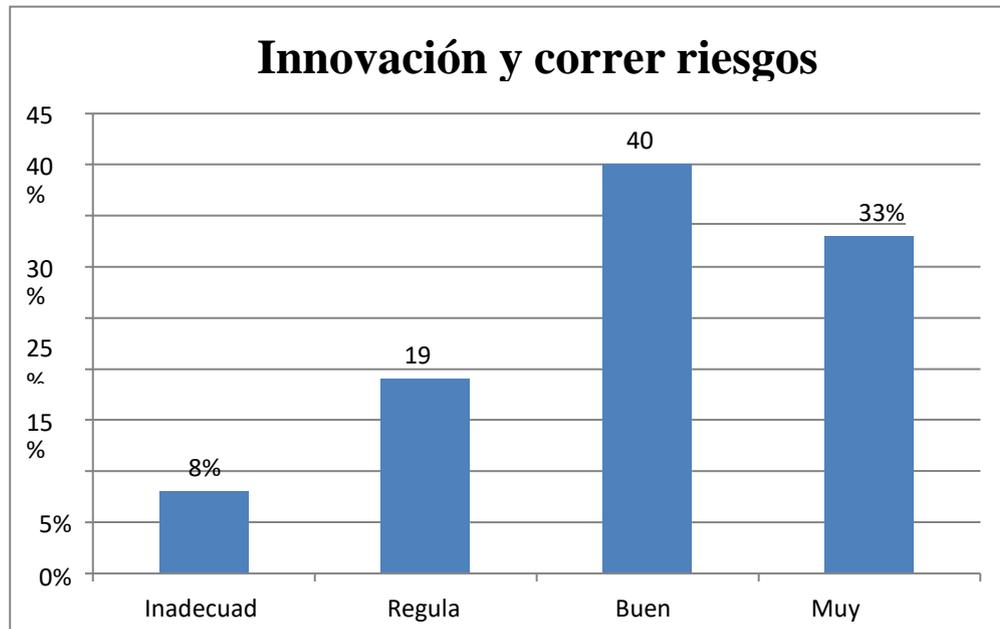
Los hallazgos relacionados con la variable de cultura organizacional se han agrupado en diversas dimensiones, y se presentan en forma de tablas y figuras que muestran las frecuencias absolutas y relativas porcentuales correspondientes.

##### 4.1.1 Resultados de la dimensión: Innovación y correr riesgos

Tabla 4

*Resultados de la dimensión: Innovación y correr riesgos en la institución educativasecundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	Fi	%
Inadecuado	6	8
Regular	14	19
Bueno	30	40
Muy Bueno	25	33
TOTAL	75	100



*Figura 2.* Resultados de la dimensión: Innovación y correr riesgos en la institución educativa secundaria La Convención 2017

En consideración a los resultados observados en la tabla 2 y figura 2, se tiene:

El análisis de los resultados revela que la capacidad de innovación y disposición para correr riesgos del director, auxiliares, educadores y el personal administrativo de la entidad educativa La Convención de Quillabamba es considerada como "muy buena" por el 33% de la población estudiada, mientras que el 40% la califica como "adecuada". Estos porcentajes reflejan una evaluación positiva de la capacidad de innovación y disposición al riesgo, lo que es considerado favorable para una óptima gestión en la entidad educativa. Además, se resalta que el 73% de los participantes tienen una clara comprensión de lo que se requiere para lograr la calidad en la entidad educativa.

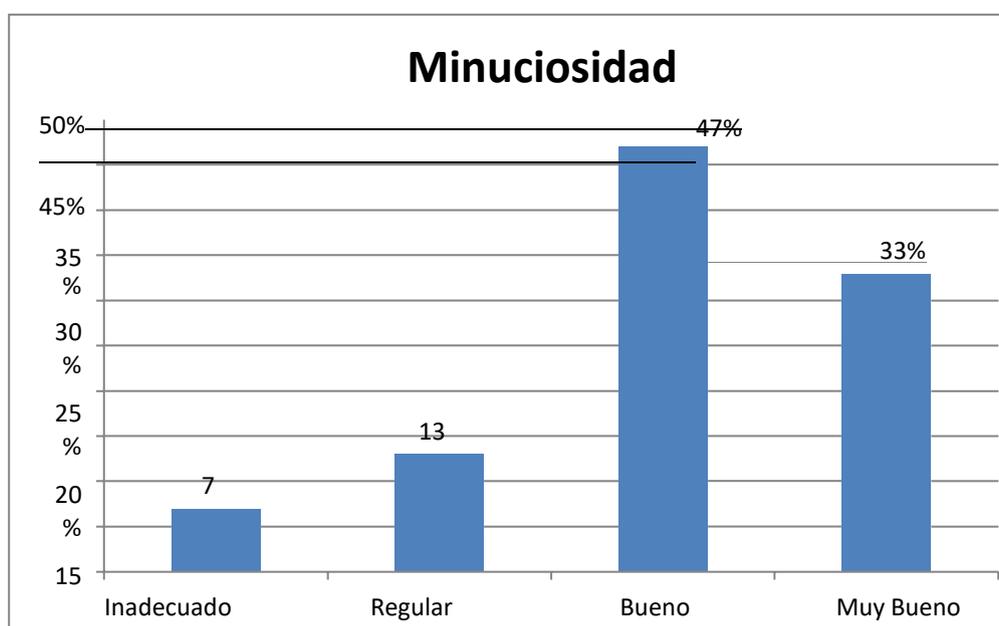
El 8% de los educadores y personal administrativo de la entidad Educativa La Convención de Quillabamba no tienen una comprensión clara de lo que desean lograr para el desarrollo institucional. Por otro lado, se observa que el 19% del personal tiene una internalización regular de lo que desean lograr en la institución.

### 4.1.2 Resultados de la dimensión: Minuciosidad

Tabla 5

*Resultados de la dimensión: Minuciosidad en la institución educativa secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	Fi	%
Inadecuado	5	7
Regular	10	13
Bueno	35	47
Muy Bueno	25	33
TOTAL	75	100



*Figura 3. Resultados de la dimensión: Minuciosidad en la institución educativa secundaria La Convención 2017*

En consideración a la tabla 3 y figura 3 se tienen:

El 47% y 33% de los educadores y directivos de la entidad educativa La Convención de la ciudad de Quillabamba expresan que la minuciosidad del trabajo en la entidad educativa es Buena y Muy buena en ese orden, esto es, que la entidad se encamina y orienta a través de sus propias determinaciones en su papel de organización.

El 7% y 13% de educadores y directivos de la entidad La Convención de la

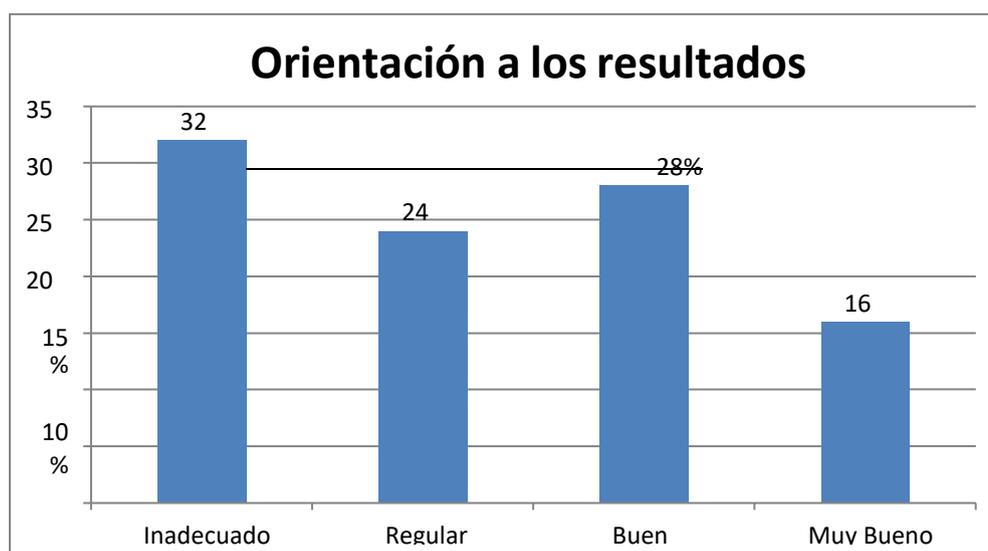
ciudad de Quillabamba, expresan que la entidad educativa como organización muestra una inadecuada y regular minuciosidad respectivamente, Esto sugiere que la dependencia de otras entidades o instituciones como organización no es adecuada para lograr la autonomía de la Institución Educativa La Convención. En otras palabras, existe un riesgo del 20% de que los profesores y directivos no tengan una comprensión clara para alcanzar una autorrealización autónoma.

#### 4.1.3 Resultados de la dimensión: orientación a los resultados

Tabla 6

*Resultados de la dimensión: orientación a los resultados en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	Fi	%
Inadecuado	24	32
Regular	18	24
Bueno	21	28
Muy Bueno	12	16
Total	75	100



*Figura 4. Resultados de la dimensión: orientación a los resultados en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.*

En consideración a la tabla 4 y figura 4, se tiene:

Por una parte, en el seno de la entidad educativa, 32% y 24% de educadores como el personal administrativo expresan su insatisfacción con la orientación

a los resultados del director, calificándola como inadecuada y regular respectivamente. Estas percepciones reflejan una cierta inconformidad con el desempeño del director lograr un progreso apropiado de la entidad educativa.

Por otro lado, 28% y 16% de educadores como el personal administrativo de la institución educativa reconocen que la orientación a los resultados del director es positiva, siendo calificada como buena y muy buena respectivamente. Este reconocimiento por parte del 44% de la población estudiada es favorable para el desarrollo de la entidad educativa. No obstante, es notable que, aunque esta valoración es positiva, no es suficiente para alcanzar el desarrollo institucional.

#### 4.1.4 Resultados de la dimensión: orientación a las personas

Tabla 7

*Resultados de la dimensión: orientación a las personas en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	Fi	%
Inadecuado	29	39
Regular	22	29
Bueno	15	20
Muy Bueno	09	12
Total	75	100

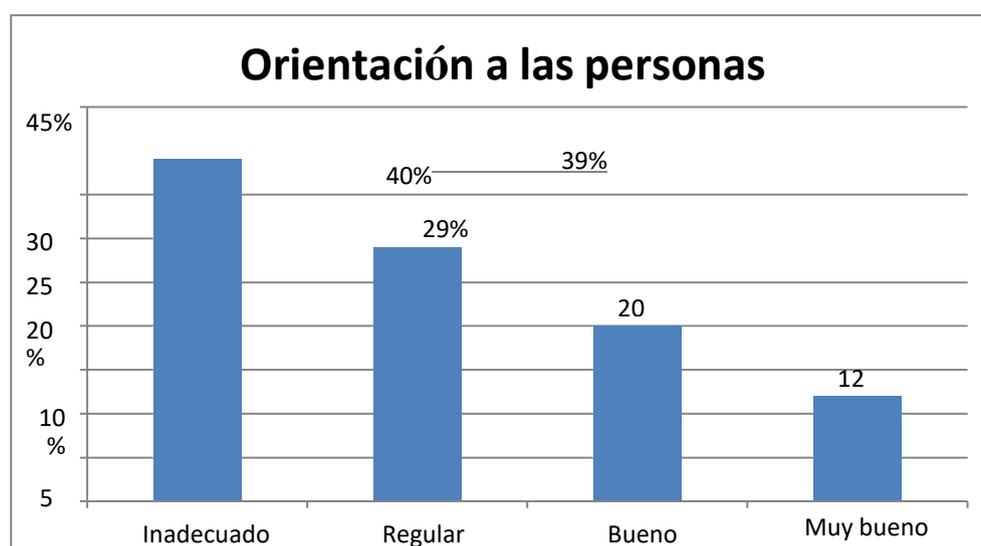


Figura 5. Resultados de la dimensión: orientación a las personas en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.

En consideración a la tabla 5 y figura 5, se tiene:

Por una parte, en el seno de la entidad educativa, 39% y 29% de los profesores como el personal administrativo expresan que la orientación a las personas del director es considerada inadecuada y regular respectivamente.

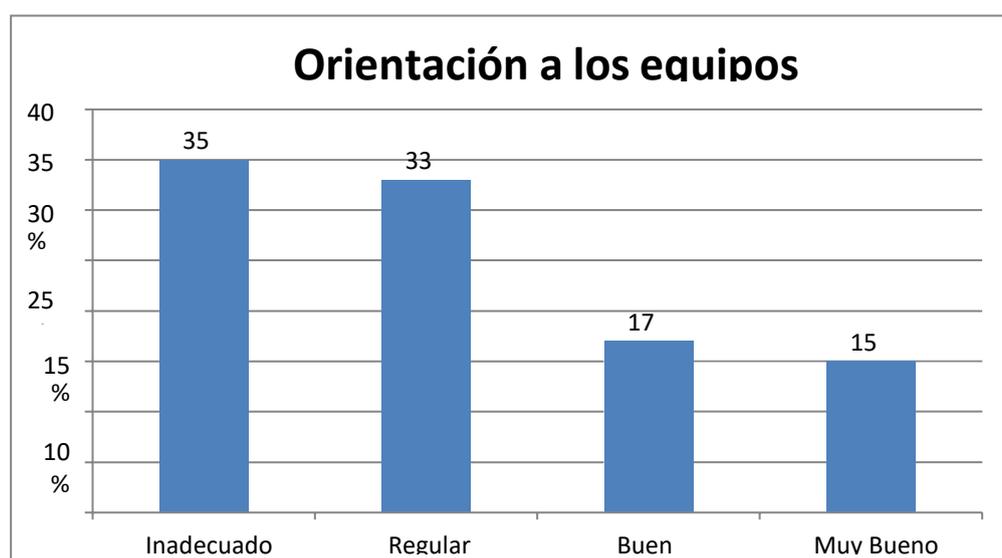
Por otro lado, 20% y 12% de educadores como el personal administrativo de la institución educativa reconocen que la orientación a las personas por parte del director es positiva. Este reconocimiento por parte del 32% de la población estudiada es favorable. No obstante, es notable que, aunque esta valoración es positiva, no es suficiente para alcanzar la plenitud del desarrollo institucional.

#### 4.1.5 Resultados de la dimensión: orientación a los equipos

Tabla 8

*Resultados de la dimensión: orientación a los equipos en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	Fi	%
Inadecuado	26	35
Regular	25	33
Bueno	13	17
Muy Bueno	11	15
Total	75	100



*Figura 6. Resultados de la dimensión: orientación a los equipos en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.*

En consideración a la tabla 6 y figura 6, se tiene:

Por una parte, en el seno de la entidad educativa, 35% y 33% de tanto los profesores como el personal administrativo expresan que la orientación a los equipos por parte del director es considerada inadecuada y regular respectivamente. Estas percepciones reflejan una cierta insatisfacción con la forma en que el director fomenta y administra la colaboración en equipo dentro de la entidad educativa.

Por otro lado, 17% y 15% de educadores como el personal administrativo de la institución educativa reconocen que la orientación a los equipos por parte del director es positiva, siendo calificada como buena y muy buena respectivamente. Este reconocimiento por parte del 32% de la población estudiada es favorable con miras al progreso de la entidad educativa. Sin embargo, se destaca que, aunque esta valoración es positiva, no es suficiente para alcanzar la plenitud del desarrollo institucional.

#### 4.1.6 Resultados de la dimensión: Agresividad

Tabla 9

*Resultados de la dimensión: Agresividad en la institución educativa Secundaria LaConvención – Quillabamba, 2017*

CATEGORIAS	Fi	%
Inadecuado	5	7
Regular	13	17
Bueno	30	40
Muy Bueno	27	36
Total	75	100

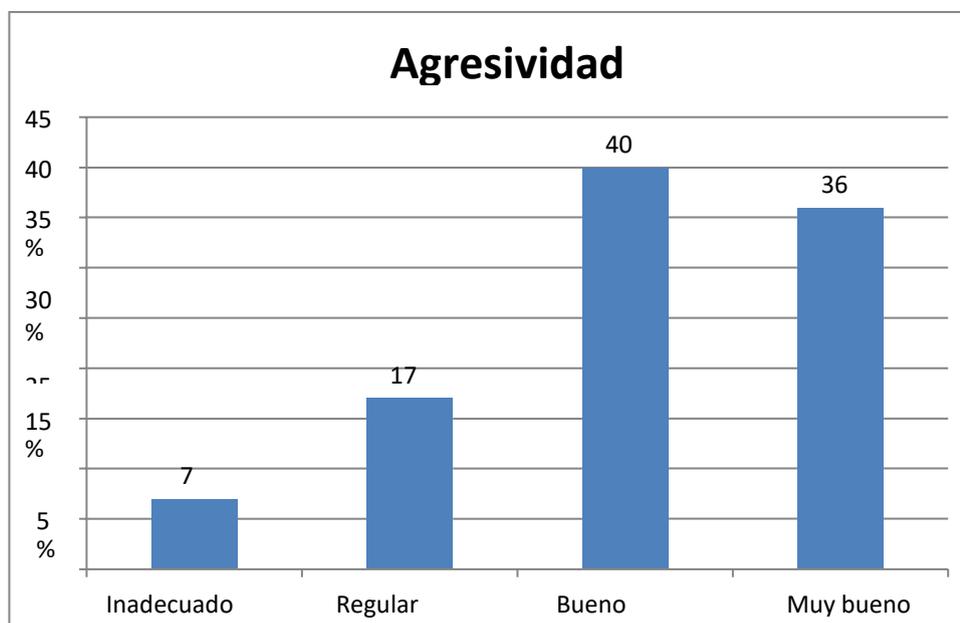


Figura 7. Resultados de la dimensión: Agresividad en la institución Educativa Secundaria La Convención 2017

En consideración a los resultados contenidos en la tabla 7 y figura 7, se tiene:

La capacidad de agresividad y asumir riesgos por parte del director, los auxiliares, los docentes y el personal administrativo de la entidad educativa La Convención de Quillabamba es muy buena para el 36% de la población de estudio y muy buena para el 40% de ellos. Esto demuestra que el 76% del personal educativo muestra una actitud agresiva e iniciativa para lograr la calidad en la entidad educativa, lo cual es adecuado para una buena gestión.

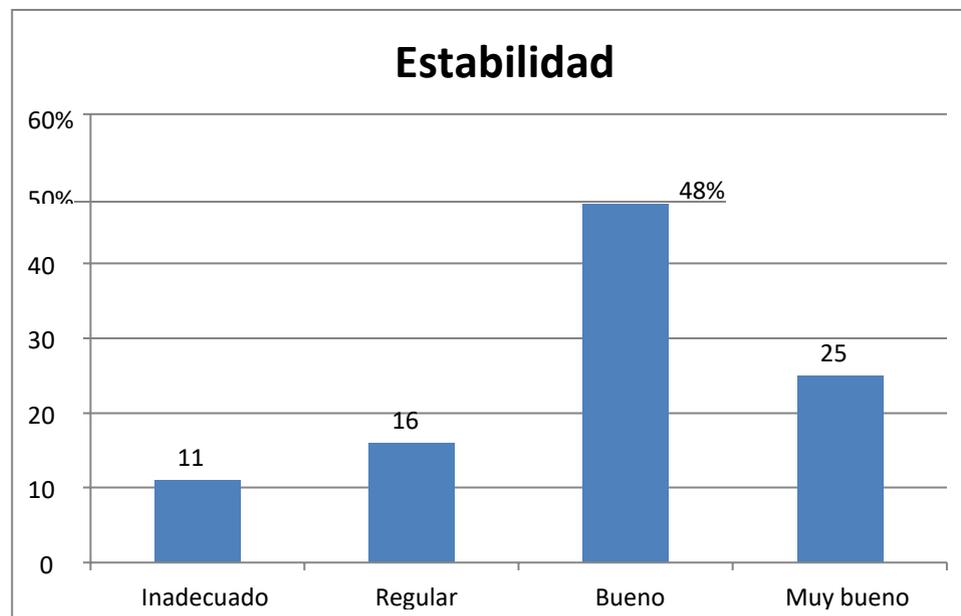
El 7% de los educadores y personal administrativo de la entidad Educativa La Convención en Quillabamba muestra una falta de agresividad para asumir riesgos con el objetivo de lograr el desarrollo institucional. Además, el 17% del personal de la entidad educativa exhibe una agresividad e iniciativa regular en lo que desean alcanzar en la institución educativa.

#### 4.1.7 Resultados de la dimensión: Estabilidad

Tabla 10

*Resultados de la dimensión: Estabilidad en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	fi	%
Inadecuado	8	11
Regular	12	16
Bueno	36	48
Muy Bueno	19	25
Total	75	100



*Figura 8. Resultados de la dimensión: Estabilidad en la institución Educativa Secundaria La Convención 2017*

En consideración a la tabla 8 y figura 8 se tienen:

El 48% y 25% de educadores y administrativos de la entidad educativa La Convención en Quillabamba manifiestan que la estabilidad del trabajo en la institución es considerada buena y muy buena respectivamente. Estos resultados reflejan que la entidad se orienta y dirige mediante sus propias determinaciones como organización.

El 11% y 16% de educadores como el personal administrativo de la institución

La Convención en Quillabamba expresan que la estabilidad de la entidad educativa es considerada inadecuada y regular respectivamente. Esta situación no es apropiada para el desarrollo de la institución como una entidad autónoma. En otras palabras, existe un riesgo del 27% de que los educadores y trabajadores administrativos no posean internalizados los fundamentos indispensables para alcanzar una estabilidad autónoma en la entidad.

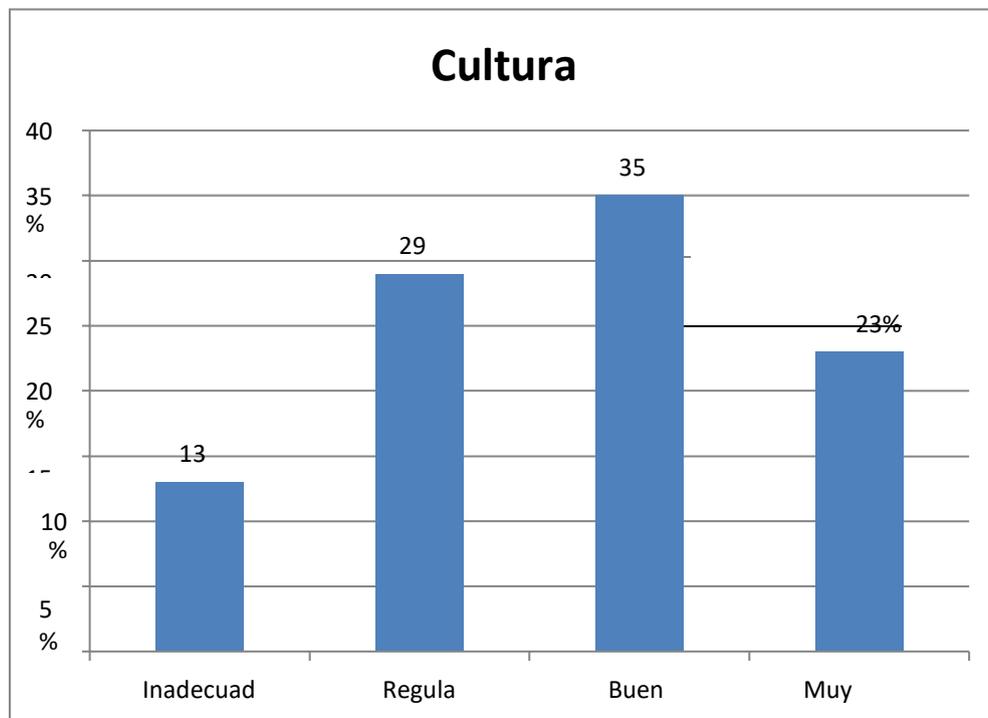
#### 4.1.8 Resultados de la cultura organizacional en la institución educativa

En la tabla 9 y figura 9 se muestra la síntesis de los resultados de las dimensiones contempladas en la variable de cultura organizativa.

Tabla 11

*Resultados de la variable cultura organizacional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	Fi	%
Inadecuado	10	13
Regular	22	29
Bueno	26	35
Muy Bueno	17	23
Total	75	100



*Figura 9.* Resultados de la variable cultura organizacional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.

En consideración a los resultados de la tabla 9 y figura 9, se tiene:

Para el 13% de profesores y personal administrativo consideran que la cultura organizacional en la institución educativa secundaria La Convención es inadecuada.

Para el 29% de profesores y personal administrativo de la institución educativa secundaria La Convención, la cultura organizacional es regular.

Para el 35% de profesores y personal administrativo de la institución educativa secundaria La Convención, la cultura organizacional es buena.

Para el 23% de profesores y personal administrativo de la institución educativa secundaria La Convención, la cultura organizacional es muy buena.

En resumen, el 58% de los profesores y personal administrativo de la institución educativa secundaria La Convención en Quillabamba considera que la cultura organizacional es buena y muy buena. Esta valoración es favorable para el desarrollo institucional a mediano plazo. Sin embargo, es importante continuar fortaleciendo la cultura organizacional para mejorar otros aspectos relacionados con la calidad educativa.

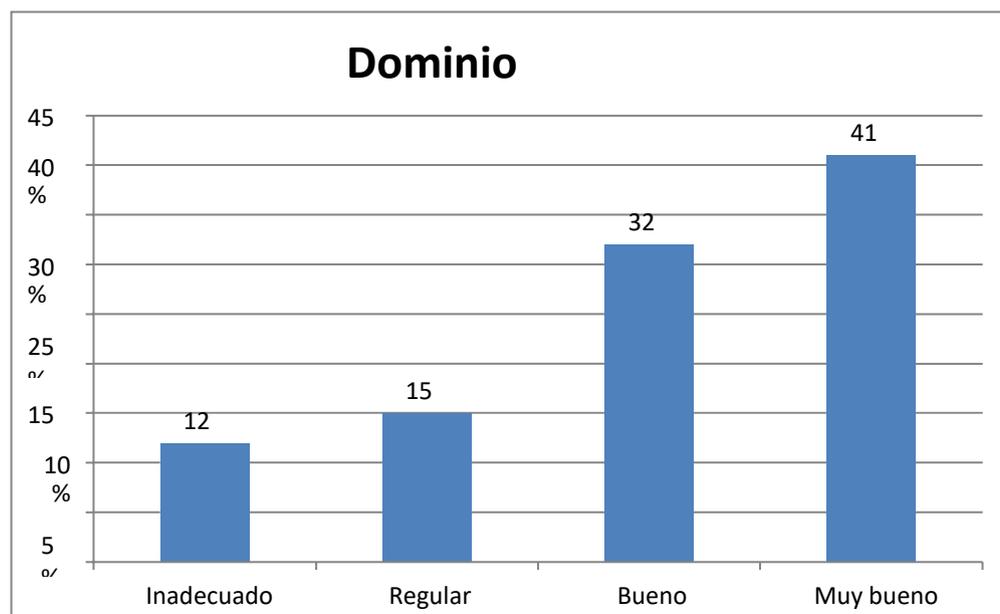
## 4.2 Resultados de la variable gestión institucional por dimensiones

### 4.2.1 Resultados de la dimensión: Dominio personal

Tabla 12

*Resultados de la dimensión dominio personal en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	fi	%
Inadecuado	9	12
Regular	11	15
Bueno	24	32
Muy Bueno	31	41
Total	75	100



*Figura 10. Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La convención – Quillabamba, 2017.*

En consideración a los resultados de la tabla 10 y figura 10 se tienen:

Para el 12% de profesores como los trabajadores administrativos manifiestan que el dominio personal en la institución educativa es considerado inadecuado. Asimismo, un 15% de educadores y trabajadores administrativos perciben que su dominio personal es regular en la institución educativa.

Para el 32% de educadores como los trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención tienen un nivel considerado bueno en cuanto a su dominio personal. Además, el 41% de los educadores y trabajadores administrativos consideran que su dominio personal es muy bueno.

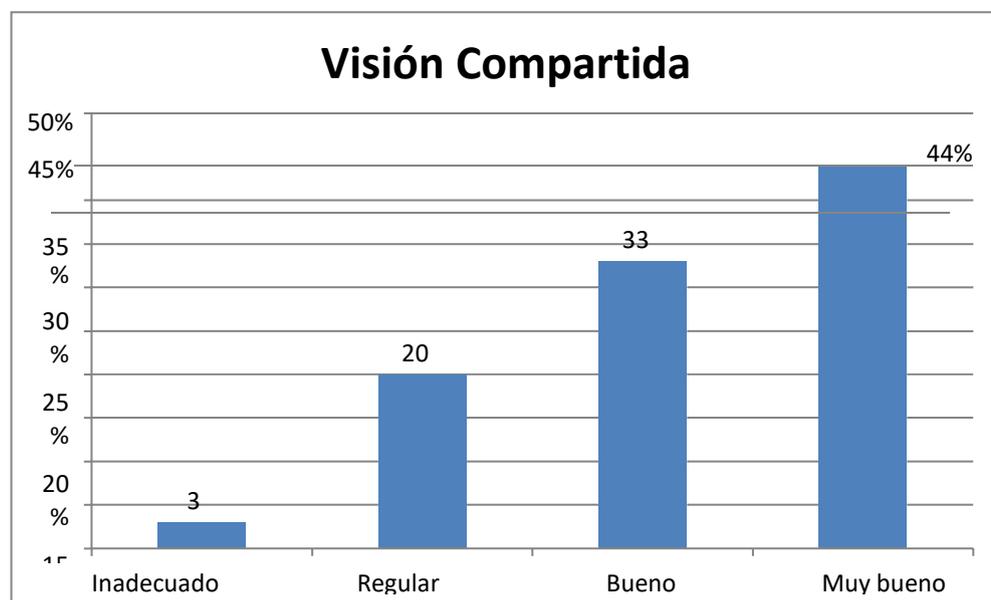
En resumen, el 73% de los educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención tienen un dominio personal considerado bueno, mientras que el 27% restante lo percibe inadecuado y regular. Esta circunstancia es propicia para el progreso institucional.

#### 4.2.2 Resultados de la dimensión: visión compartida

Tabla 13

*Resultados de la dimensión visión compartida en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	f <sub>i</sub>	%
Inadecuado	2	3
Regular	15	20
Bueno	25	33
Muy Bueno	35	44
Total	75	100



*Figura 11. Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La convención – Quillabamba, 2017.*

En consideración a los resultados de la tabla 11 y figura 11, se tiene: 3% de los encuestados considerada que la visión compartida y el compromiso es inadecuada en la institución educativa.

El 20% de los educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención consideran que la visión compartida en la institución es regular. Por otro lado, el 33% de los educadores y trabajadores administrativos perciben que la visión compartida es buena, mientras que el 44% la considera muy buena.

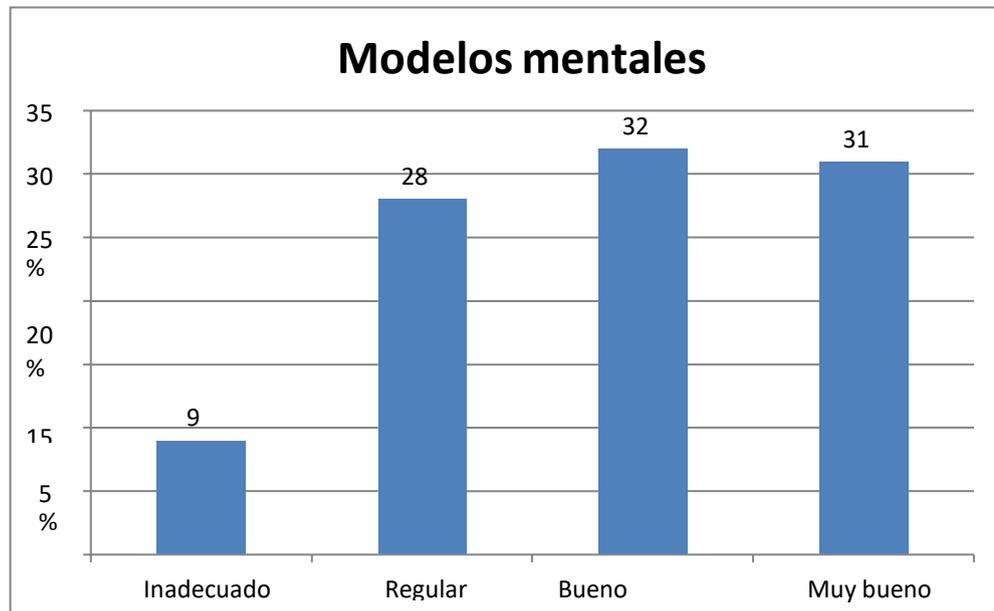
En síntesis, para el 77% en resumen, el 77% de educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención en Quillabamba considera que la visión compartida y los compromisos con la institución educativa son buenos y muy buenos. Solo el 23% de la población de estudio percibe la visión compartida como regular, lo que implica que lo previamente planificado se lleva a cabo en su mayoría, aunque con ciertas restricciones que pueden superarse mediante una gestión institucional efectiva.

#### 4.2.3 Resultados de la dimensión: Modelos mentales

Tabla 14

*Resultados de la dimensión modelos mentales en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	fi	%
Inadecuado	7	9
Regular	21	28
Bueno	24	32
Muy Bueno	23	31
Total	75	100



*Figura 12.* Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La convención – Quillabamba, 2017.

En consideración a los resultados de la tabla 12 y figura 12, el 9% de los encuestados expresó que los esquemas cognitivos que aspiran a fomentar la conciencia de actitudes y percepciones personales y de los compañeros son considerados inadecuados en la entidad educativa.

El 28% de los educadores y trabajadores consideran que los modelos mentales en la entidad educativa secundaria La Convención son regulares. Para el 32% de los educadores y trabajadores, los modelos mentales son considerados buenos, mientras que para el 31% son percibidos como muy buenos.

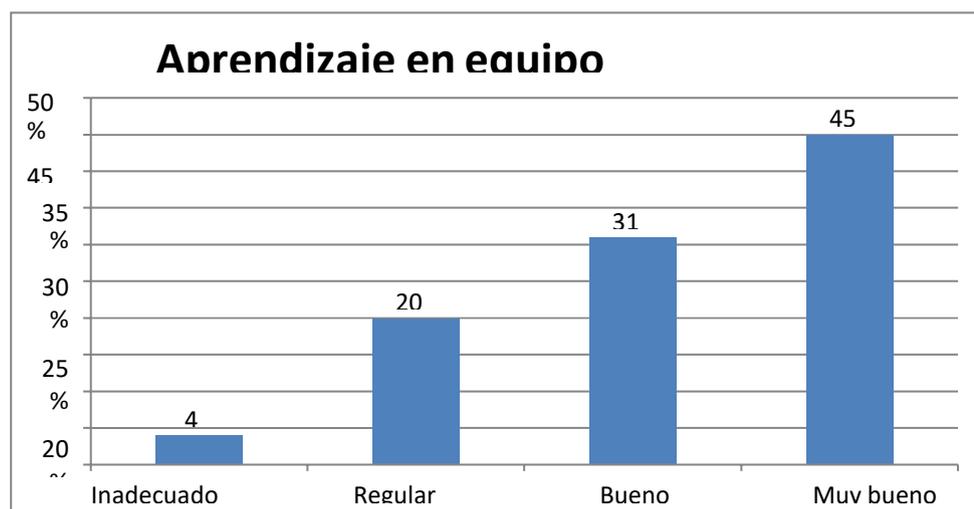
En resumen, el 63% de los educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención en Quillabamba considera que los modelos mentales propios y de sus compañeros son buenos y muy buenos en relación a la institución educativa. Por otro lado, el 37% de la población de estudio percibe los modelos mentales como regulares e inadecuados, lo que indica que hay áreas de mejora y limitaciones que pueden superarse.

#### 4.2.4 Resultados de la dimensión: Aprendizaje en equipo

Tabla 15

*Resultados de la dimensión aprendizaje en equipo en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	fi	%
Inadecuado	3	4
Regular	15	20
Bueno	23	31
Muy Bueno	34	45
Total	75	100



*Figura 13. Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria Laconvención – Quillabamba, 2017.*

En consideración a los resultados de la tabla 13 y figura 13, se observa lo siguiente: Un 4% del personal docente y personal administrativo considera que sus actitudes y percepciones para trabajar en equipo son inadecuadas en la entidad educativa La Convención de Quillabamba. El 20% de profesores y personal administrativo perciben que las actitudes para trabajar en equipo son regulares en la entidad educativa secundaria La Convención de Quillabamba. Para el 31% de educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención, el aprendizaje en equipo es considerado bueno. Por otro lado, el 45% de educadores y trabajadores administrativos considera que el aprendizaje en equipo es muy bueno en la entidad educativa secundaria La Convención de Quillabamba.

En síntesis, para el 76% de educadores y trabajadores administrativos de la

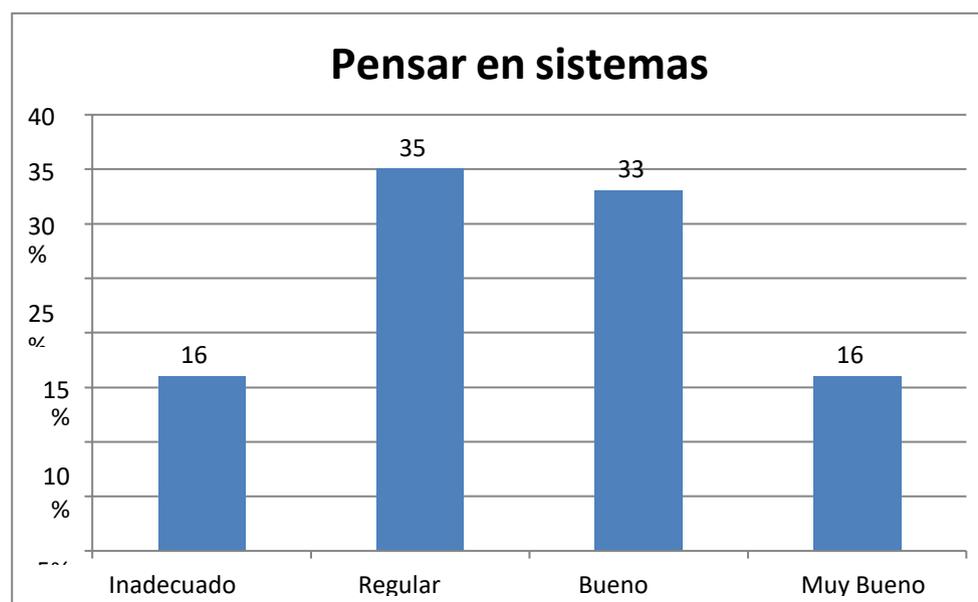
entidad educativa secundaria La Convención de Quillabamba, sus actitudes y aprendizajes en equipo son considerados buenos y muy buenos. Por otro lado, el 24% de la población de estudio percibe que los aprendizajes en equipo son regulares e inadecuados, lo que puede tener un impacto negativo en el desarrollo institucional. Es importante trabajar en mejorar y fortalecer los aprendizajes en equipo para promover una cultura colaborativa y optimizar la gestión institucional.

#### 4.2.5 Resultados de la dimensión: pensar en sistemas

Tabla 16

*Resultados de la dimensión pensar en sistemas en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	fi	%
Inadecuado	12	16
Regular	26	35
Bueno	25	33
Muy Bueno	12	16
Total	75	100



*Figura 14. Resultados de la Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La convención – Quillabamba, 2017.*

En consideración a los resultados de la tabla 14 y figura 14, se tiene:

Un 16% de los educadores y trabajadores administrativos comprenden que los procesos de interdependencia y el cambio en sus actos en la entidad Educativa La Convención son inadecuados.

Para el 35% de educadores y trabajadores administrativos de la institución educativa secundaria La Convención, la dimensión pensar en sistemas es regular.

Para el 33% de educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria la Convención, considera que tienen un ambiente adecuado y cómodo para hacer uso de internet, Perú Educa, Siaguie y otros que coadyuven a su trabajo en la IE y la consideran como bueno.

Para el 16% de educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención, considera que pensar en sistemas es muy bueno.

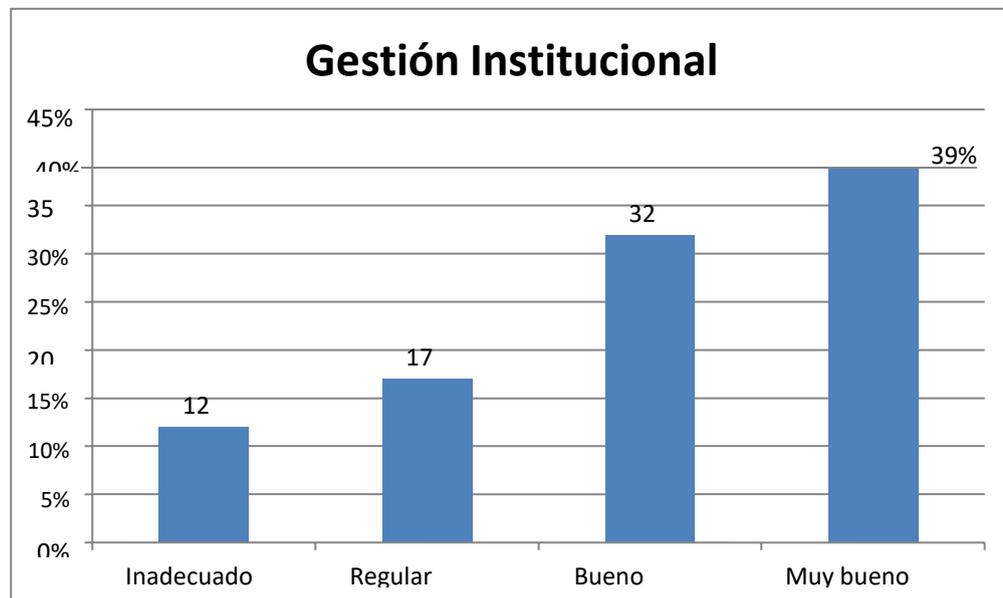
En síntesis, para el 49% de educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención, pensar en sistemas es bueno y muy bueno, lo cual es beneficioso para el avance institucional y la excelencia en la educación y el proceso de aprendizaje de los alumnos.

#### 4.2.6 Resultados de la variable: Gestión institucional

Tabla 17

*Resultados de la variable Gestión Institucional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017*

Categorías	fi	%
Inadecuado	9	12
Regular	13	17
Bueno	24	32
Muy Bueno	29	39
TOTAL	75	100



*Figura 15.* Resultados de la variable gestión institucional en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.

En síntesis, según los resultados obtenidos, el 12% de educadores y trabajadores administrativos considera que la gestión institucional en la entidad educativa secundaria La Convención es inadecuada, mientras que el 17% la percibe como regular. Por otro lado, el 32% de profesores y personal administrativo considera que la gestión institucional es buena.

Para el 39% de educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención, la gestión institucional es muy buena.

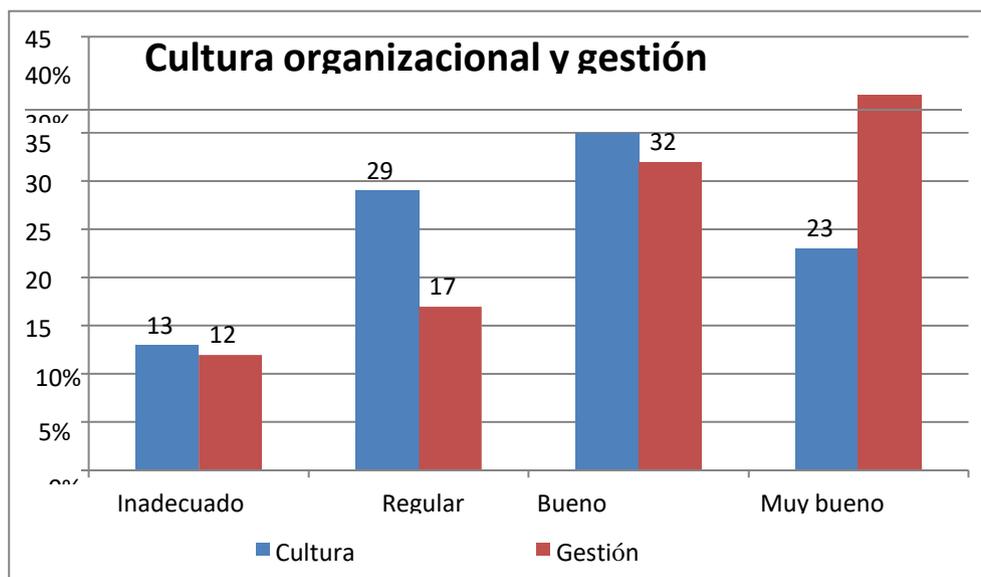
En resumen, para el 71% de educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La Convención de Quillabamba, se percibe que la gestión institucional es buena y muy buena, esto es positivo para el progreso de la institución a mediano plazo. Sin embargo, es importante continuar reforzando la gestión institucional, ya que el 29% del grupo poblacional en análisis considera que la gestión institucional es inadecuada y regular. Conforme a Phegan (1998), en toda entidad, la labor debe conllevar un elevado nivel de implicación y proporcionar gratificaciones significativas. Este logro solo es posible mediante una transmisión cultural exitosa de la organización hacia su personal y contribuirá al logro de la misión institucional.

### 4.3 Relación entre la cultura organizacional y gestión institucional

Tabla 18

*Relación entre la CO y GI en la institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.*

Cultura Organizacional.	Gestión Institucional				Total
	Inadecuado	Regular	Bueno	Muy bueno	
	fi	fi	fi	fi	
Inadecuado	3	3	2	1	9
Regular	5	5	2	1	13
Bueno	1	4	15	4	24
Muy bueno	1	10	7	11	29
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>75</b>



*Figura 16. Relación entre la cultura organizacional y gestión Institucional en la Institución educativa Secundaria La Convención – Quillabamba, 2017.*

En consideración a los resultados de la tabla 16 y figura 16, se tiene:

El 13% del conjunto de individuos bajo examen, considera que la cultura organizacional es inadecuada; en cambio, el 12% del conjunto de individuos bajo examen, considera que la gestión institucional es inadecuada.

El 29% del conjunto de individuos bajo examen, considera que la cultura organizacional es regular; en cambio, el 17% del conjunto de individuos bajo

examen, considera que la gestión institucional es regular.

El 35% del conjunto de individuos bajo examen, considera que la cultura organizacional es buena; en cambio, el 32% del conjunto de individuos bajo examen, considera que la gestión institucional es buena.

El 23% del conjunto de individuos bajo examen, considera que la cultura organizacional es muy buena; en cambio, el 39% del conjunto de individuos bajo examen, considera que la gestión institucional es muy buena.

En resumen, se observa que el 58% del conjunto de individuos bajo examen, considera que la cultura organizacional es buena y muy buena, mientras que el 42% la percibe como inadecuada y regular. Por otro lado, el 71% de la población de estudio evalúa positivamente la gestión institucional, en contraste con el 29% que la considera inadecuada y regular. Estos resultados reflejan la relación directa entre la cultura organizacional y la gestión institucional.

Los hallazgos de este estudio de investigación presentan una relativa coincidencia con los estudios realizados por Rivas y Samra (2014). Estos estudios concluyeron que se presenta una conexión entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, siendo ambas variables fundamentales para lograr la participación activa del personal en la organización, promover la competitividad empresarial y alcanzar los objetivos establecidos. El estudio anterior fue seleccionado como antecedente para esta investigación debido a su enfoque en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral del personal docente. El papel de la gerencia del directivo como factor determinante y la importancia de las competencias fueron aspectos destacados en dicho estudio. Estos aportes se consideraron relevantes y se utilizaron como respaldo teórico en el presente estudio, específicamente en relación al indicador correspondiente.

El resultado obtenido es consistente con el estudio realizado por Coaquira Frank (2014), el cual reveló una correlación positiva moderada entre la Cultura Organizacional y la Motivación Laboral. Según la prueba estadística Rho de Spearman, la correlación fue de 0,548, lo que sugiere que a medida que aumenta la Cultura Organizacional, se espera un mayor nivel de Motivación Laboral y viceversa. Los educadores de la Escuela Profesional de Educación

Secundaria exhibieron un nivel medio de Cultura Organizacional, según los resultados obtenidos. El 66,7% de los docentes indicaron tener una Cultura Organizacional de nivel medio, mientras que el 29,9% manifestaron tener una Cultura Organizacional alta, según las escalas utilizadas en el estudio.

De acuerdo con la concepción de Hill & Jones (2001), la Cultura Organizacional alude a la combinación particular de principios y reglas que son compartidos por los individuos y grupos dentro de una entidad, y que influyen en la forma en que interactúan entre sí y con el entorno de la organización.

Conforme a Chiavenato (1989), la cultura organizacional se describe como una forma de vida arraigado en una entidad, que abarca una serie de convicciones y principios compartidos, junto con formas aceptadas de interacción y relaciones características inherentes propias de esa organización específica.

Según Valle (1995), la cultura de una organización emerge de las experiencias de las personas que forman parte de ella y, de alguna forma, moldea las creencias, los valores y las suposiciones de esas personas.

Según Robbins (1996), la cultura organizacional hace referencia a un conjunto de connotaciones mutuamente comprendidas por los integrantes de una entidad, lo que la diferencia de otras estructuras.

Los desenlaces adquiridos en la investigación acerca de la gestión institucional concuerdan con diferentes perspectivas de cómo se concibe la gestión, dependiendo del objetivo que se persiga y los procesos involucrados. De acuerdo con Cassasus (2000), una perspectiva se enfoca en la movilización de recursos y define la administración como la destreza para establecer una conexión apropiada entre la configuración, la táctica, los sistemas, la manera, las competencias, los individuos y los propósitos más elevados de la entidad. Por otro lado, otra perspectiva se centra en la supervivencia de la organización a través de sus procesos y la gestión se define como la creación y el mantenimiento de recursos y procesos para lograr la implementación de lo que la dirección ha decidido. Schon y Agrys, citados por Cassasus, presentan una tercera perspectiva de la gestión, la perspectiva interna de los integrantes de una entidad toma en cuenta. Ellos describen la administración en una estructura como una actuación intencionada fundamentada en el entendimiento que

refleja pautas, tácticas, premisas y paradigmas del entorno en el cual operan.

Las restantes perspectivas de administración están vinculadas al enfoque verbal, el cual alude a la capacidad de generar y preservar diálogos con miras a la ejecución.; el enfoque de gestión vinculado al aprendizaje (Peter Senge, en su obra "La Quinta Disciplina"); y el enfoque de gestión centrado en la creación de significados, la visión compartida, las interacciones y las construcciones cognitivas. Siguiendo la perspectiva de Cassasus, se sostiene que el concepto de administración es más extenso y global en comparación con el de dirección.

#### **4.4 Contrastación de la Hipótesis**

Con el propósito de evaluar la suposición de esta investigación involucró la realización del análisis numérico utilizando el test de Chi cuadrada de independencia. Dicha evaluación se empleó para investigar la conexión existente entre las variables de cultura organizacional y gestión institucional en la entidad educativa secundaria La Convención de Quillabamba. En consonancia con este enfoque, según Lind, Marchal y Mason (2014), la prueba de Chi cuadrada resulta adecuada para instaurar vínculos entre variables cualitativas o cuantitativas que se encuentren categorizadas.

Para alcanzar una conclusión acerca de la autonomía de dos variables o criterios de categorización en una población, regularmente se examinan los datos de una muestra y se efectúan deducciones sobre la población fundamentándose en los desenlaces obtenidos. No obstante, en este estudio particular, se ha abordado la totalidad de la muestra, es decir, la muestra y la población son consideradas iguales debido al tamaño reducido de la población. Para verificar la hipótesis, se han seguido los cinco procedimientos definidos por los redactores anteriormente citados y por Gutiérrez (2012), respetando la sucesión siguiente:

##### **4.4.1 Formulación de las hipótesis estadísticas**

Ho: La cultura organizacional no está directamente relacionado con la gestión institucional en la institución Educativa La Convención de Quillabamba.

H1: La cultura organizacional está directamente relacionada con la gestión institucional en la institución Educativa La Convención de Quillabamba.

#### 4.4.2 Elección del nivel de significación

Para probar la hipótesis en las ciencias del comportamiento, se ha seleccionado un nivel de significancia  $\alpha=0,05$ , lo que denota que ha establecido un margen de error del 5%.

#### 4.4.3 Elección del estadístico de prueba

Se ha construido una tabla de valores utilizando la distribución Chi cuadrado de independencia para calcular el valor de Chi cuadrado obtenido en el estudio.

Tabla 17

*Valores de Chi cuadrada calculada*

Casillero	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
A	3	1.20	1.80	3.24	2.70
B	3	2.64	0.36	0.13	0.05
C	2	3.12	-1.12	1.25	0.40
D	1	2.04	-1.04	1.08	0.53
E	5	1.73	3.27	10.69	6.18
F	5	3.81	1.19	1.42	0.37
G	2	4.51	-2.51	6.30	1.40
H	1	2.95	-1.95	3.80	1.29
I	1	3.20	-2.20	4.84	1.51
J	4	7.04	-3.04	9.24	1.31
K	15	8.32	6.68	44.62	5.36
L	4	5.44	-1.44	2.07	0.38
M	1	3.87	-2.87	8.24	2.13
N	10	8.51	1.49	2.22	0.26
Ñ	7	10.05	-3.05	9.30	0.92
O	11	6.57	4.43	19.62	2.99
<b>Total</b>					<b>27,78</b>

En la tabla 17, se puede observar la siguiente leyenda: fo= frecuencia observada y fe= frecuencia esperada.

Para hallar la frecuencia esperada del casillero A se multiplica el total horizontal y el total vertical de la frecuencia observada, dividido entre el total de la muestra, es decir:

$A = 10(9)/75 = 1.20$  ;  $B = 22(9)/75 = 2.64$  ;  $C = 26(9)/75 = 3.12$  ;  $D = 17(9)/75 = 2.04$  ;  $E = 10(13)/75 = 1.73$  ;  $F = 22(13)/75 = 3.81$  ;  $G = 26(13)/75 = 4.51$  ;  $H = 17(13)/75 = 2.95$  tal como se observa en la tabla 15. El resto de las frecuencias esperadas se calcula de manera similar.

#### 4.4.4 Formulación de la regla de decisión

Si  $\chi^2_c > \chi^2_t$ , entonces se rechaza la hipótesis nula, caso contrario se acepta  $H_0$ .

Considerando la tabla de Chi cuadrada de  $(4-1)(4-1) = 9$  grados de libertad, se tiene  $\chi^2_t = 16,92$

#### 4.4.5 Toma de decisión

Como  $\chi^2_c > \chi^2_t$ , es decir, si  $27.78 > 16,92$ ; entonces se rechaza  $H_0$ .

En resumen, los resultados obtenidos sugieren que se presenta una conexión directa entre la cultura organizacional y la gestión institucional en la entidad Educativa secundaria La Convención de Quillabamba.

En resumen, la cultura organizacional tiene un impacto variable en la gestión institucional, lo que implica que una cultura organizacional positiva está asociada a una gestión institucional exitosa.

### 4.5 Discusión de Resultados de la Investigación

Los hallazgos del estudio acerca de la Cultura Organizacional y Gestión Institucional de la Institución educativa La Convención de Quillabamba, evidencia lo siguiente:

En relación a la variable de cultura organizacional según Campomanes (2008), se refiere al conjunto de recursos y métodos disponibles para las personas y las entidades. Esta cultura está formada por los valores, principios, convicciones y posturas que la distinguen. Por otro lado, Chiavenato (1989) concibe la cultura organizacional como un modo de existencia, esto es, un sistema que engloba las convicciones y valores que caracterizan a una organización.

En el estudio, se ha determinado que, según las investigaciones realizadas, un 58% de los educadores y trabajadores administrativos de la entidad Educativa secundaria La Convención de Quillabamba califican la cultura organizacional como buena y

muy buena. Esto resulta beneficioso para el progreso institucional a mediano y largo plazo. No obstante, es relevante destacar que sería óptimo que cada integrante de la comunidad educativa compartiera esta percepción, dado que todavía hay un 42% que considera la cultura organizacional como inadecuada y regular. Para garantizar la sostenibilidad del crecimiento institucional y la excelencia en la educación.

Con respecto a la hipótesis general de la investigación, se puede mencionar que Añes (2006) halló pruebas de una estrecha vinculación entre la cultura organizacional y la motivación laboral, fundamentándose en los argumentos de la teoría motivacional de Herzberg. Por otro lado, León (2015) llevó a cabo un estudio que estableció la conexión entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica. Asimismo, Bastarrachea (2006) sostiene que, en el proceso de la cultura organizacional, los directores desempeñan un papel crucial al abrazar un modo de liderazgo característico que contribuya al desarrollo institucional.

La presente investigación confirma la relación existente entre la cultura organizacional y la gestión institucional, como se menciona en el estudio. En resumen, se observa que el 58% de la población de estudio considera que la cultura organizacional es buena y muy buena, mientras que el 42% la percibe como inadecuada y regular. Por otro lado, el 71% de la población de estudio considera que la gestión institucional es buena y muy buena, en contraste con el 29% que la considera inadecuada y regular. Estos resultados respaldan la idea de que una cultura organizacional sólida contribuye a una gestión institucional efectiva.

En relación a las hipótesis específicas, se pudo confirmar que la cultura organizacional de los educadores en la entidad Educativa La Convención se encuentra en un nivel bueno y muy bueno, representando el 58% de la población de estudio. Además, se constató que la gestión institucional de los docentes también se encuentra en un nivel bueno y muy bueno, alcanzando el 71% de la población de estudio. Estos hallazgos corroboran investigaciones anteriores llevadas a cabo por Ojeda y Ferrer (2010), Terán y Lorenzo (2011), y Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), quienes también establecieron la conexión entre la cultura organizacional y la gestión institucional con variables como el compromiso laboral, la planificación académica, el rendimiento laboral, la productividad y la satisfacción en el trabajo.

En el estudio titulado " Planificación pedagógica y ethos institucional en las entidades de enseñanza primaria," llevado a cabo por Ojeda y Ferrer (2010), se identificó una



conexión notable entre el ambiente organizacional y la planificación académica en las entidades de educación básica objeto de estudio. Los resultados señalaron que la estructuración educativa se ve influenciada por los componentes, clasificaciones y variedades de la cultura institucional existentes en dichas organizaciones. Asimismo, se resaltó que ciertas tareas específicas de la labor docente, como la planificación académica, la implementación del currículo, la indagación y la conexión con la sociedad, son estimadas como componentes del quehacer educativo, el cual está influido por el grado del estímulo en el ámbito laboral y el ambiente organizacional de los educadores.

El estudio titulado " Efecto de la cultura institucional en la ejecución ocupacional y el rendimiento de los empleados administrativos en entidades de educación superior" llevado a cabo por Terán y Lorenzo (2011), demostró el impacto constructivo de la cultura institucional en la ejecución ocupacional de los empleados administrativos en las entidades de educación superior. Los resultados indicaron que cuando la cultura organizacional es favorable, aumenta la ejecución ocupacional y la productividad de los trabajadores. Además, se encontró que la formación de niveles elevados de cultura institucional está asociada con una mayor motivación laboral, la cual es un factor determinante en la ejecución ocupacional.

La cultura organizacional y otras variables en el ámbito de educativo están estrechamente vinculadas con la motivación laboral. De acuerdo con Tinoco, Quispe y Beltrán (2014), la mejora de aspectos como el estímulo, la vinculación institucional, la interacción y el reforzamiento de los principios que conducirá a niveles más elevados de satisfacción laboral.

## CONCLUSIONES

Primera: La cultura organizacional y la gestión institucional están estrechamente relacionadas en la entidad Educativa Secundaria La Convención de Quillabamba, tal como revela la prueba estadística de Chi cuadrada de independencia, siendo su valor de  $\chi^2 > \chi^2$ , es decir, si  $27.78 > 16,92$ ; por lo que se rechaza la hipótesis nula. En síntesis, para el 58% de la población de estudio, la cultura organizacional es bueno y muy bueno y para el 42% de la población de estudio la cultura organizacional es inadecuada y regular; en cambio; para el 71% de la población de estudio, la gestión institucional es bueno y muy bueno, frente al 29% de la población de estudio que consideran que la gestión institucional es inadecuada y regular respectivamente. Y se puede observar que la cultura organizacional repercute directamente en la gestión institucional.

Segunda: Para el 58% de educadores y trabajadores administrativos de la entidad educativa secundaria La convención, la cultura organizacional es bueno y muy bueno; frente al 34% de educadores y trabajadores administrativos de la población de estudio, para quienes la cultura organizacional es considerada como inadecuado y regular respectivamente; no obstante, es crucial continuar reforzando la cultura organizacional con el fin de potenciar el crecimiento institucional. El modelo educativo JEC adoptado por la entidad Educativa La Convención de Quillabamba se enfoca en el aprendizaje de los estudiantes mediante el desarrollo de competencias. Esto implica que la cultura organizacional está dirigida hacia una eficiente gestión institucional, la cual es responsabilidad del equipo directivo, el cuerpo jerárquico y todos los profesores de cada área. Asimismo, los coordinadores de área cumplen funciones específicas de supervisión, monitoreo y apoyo pedagógico.

Tercera: Para el 71% de educadores y trabajadores administrativo de la entidad educativa secundaria La Convención de Quillabamba, la gestión institución es buena y muy buena respectivamente; frente al 29% de educadores y trabajadores administrativos, para aquellos a quienes la gestión institucional es vista como inadecuado y regular; No obstante, es recomendable continuar reforzando la gestión institucional con el fin de mejorar y optimizar los resultados de la adquisición de conocimientos por parte de los alumnos.

Cuarta: La prueba estadística de Chi cuadrada muestra la presencia de una conexión de dependencia significativa mutua entre la cultura organizacional y gestión Institucional en la Institución Educativa Secundaria La Convención de Quillabamba, puesto que  $\chi^2 > \chi^2$ .

En resumen, se puede concluir que la cultura organizacional está estrechamente vinculada



con la gestión institucional en la entidad Educativa secundaria La Convención de Quillabamba. Esto conlleva a que la cultura organizacional ejerce una influencia, ya sea menor o mayor, en la gestión institucional, lo que significa que una cultura organizacional sólida se traducirá en una gestión institucional más efectiva. Los hallazgos del estudio respaldan la idea de que la variable cultura organizacional ejerce un efecto significativo en la gestión institucional.

## RECOMENDACIONES

Primera: Los hallazgos del actual estudio sugieren que los directivos y el cuerpo jerárquico de la institución educativa La Convención de Quillabamba deben tomar en cuenta la relevancia de la cultura organizacional en la institución y su impacto en la ejecución de los educadores, coordinadores pedagógicos y personal administrativo. Por lo tanto, se recomienda ejecutar iniciativas orientados a la formación de la cultura institucional y la gestión institucional. Estas variables están interrelacionadas y tienen una influencia significativa en otras variables, como la ejecución ocupacional de los educadores.

Segunda: Al director de la entidad Educativa Secundaria La Convención de Quillabamba se le aconseja buscar estrategias que fomenten la participación activa de cada individuo dentro de la comunidad educativa al tomar decisiones, ya que esto contribuye a desarrollar una cultura organizacional adecuada y favorable. Se destaca que una cultura organizacional sólida es fundamental para lograr una gestión institucional efectiva y exitosa. Los hallazgos adquiridos en el actual estudio, así como los antecedentes citados, respaldan la relevancia de la cultura institucional en calidad de un factor esencial para el adecuado operar y progreso de la entidad educativa.

Tercera: A los educadores, coordinadores pedagógicos, auxiliares de educación y trabajadores administrativos de la entidad Educativa La Convención de Quillabamba, se les insta a reconocer la importancia que tiene la cultura organizacional, ya que esta influirá directamente en su trabajo diario, en el éxito sobre los procedimientos de adquisición de conocimiento por parte de los discentes y en la valía global de la enseñanza impartida en la entidad educativa. Es fundamental que se involucren activamente dentro del contexto de las dificultades educativas y organizativas presentes en la entidad, ya que esto contribuirá a una gestión institucional efectiva y eficiente. Se les recomienda trabajar en equipo y coordinación, pues esto juega un papel clave en la consecución de los propósitos fundamentales de la institución. Además, se sugiere que participen en nuevas propuestas o programas de motivación, tanto intrínseca como extrínseca, para obtener resultados académicos deseables y promover un ambiente de satisfacción y compromiso en el entorno educativo.

Cuarta: Los desenlaces adquiridos en la presente investigación, que muestran una relación de dependencia entre la cultura organizacional y la gestión institucional, sugieren que la totalidad del equipo de la Institución Educativa La Convención debe promover y



fortalecer una cultura organizacional adecuada. Esto influirá en la participación activa de la gestión escolar, que debe estar vinculada estrechamente con la comunidad, aprovechando las oportunidades para implementar nuevas técnicas de gestión en beneficio propio y de los estudiantes. Es esencial tener una entidad educativa de calidad, ya que el modelo educativo JEC adoptado por la Institución Educativa La Convención de Quillabamba se enfoca en la adquisición de conocimiento por parte de los discentes a través de competencias. Esto implica que la cultura organizacional debe estar alineada con la gestión institucional, donde el profesor y el director desempeñan roles específicos de supervisión, seguimiento y guía educativa, según lo planteado por Tarazona (2005).

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, Z. y Planas, S. (2005). Plan de Desarrollo Institucional – Módulo Planeamiento Concertado e Institucional. Lima. Perú. 2.
- Adair, J. (1990). El liderazgo basado en la acción. México D.F.:Mc Graw Hill.
- Aguerrondo, P. (2014). Gestión directiva del currículum. San José, Costa Rica: EUCR.
- Aguirre, Á. (2004). La cultura de las organizaciones. Barcelona-España: Editorial Ariel.
- Alvarado, O. (2006). Gestión Educativa Enfoque y Procesos. Fondo de desarrollo editorial. Universidad de Lima. Perú. 3.
- Alvarado, O. (1990). Administración de la Educación. Lima: INIDE.
- Alvarez, V. y Shirley, Y. (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficiencia del instituto de oftalmología. Lima.
- Apaza, M. (2018). Clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la empresa municipal de saneamiento básico de Puno SA. 2015.
- Arizaga, R. y Tejeda, J. (2004). Clima Institucional y Manejo de Conflictos en la Escuela. Instituto de Pedagogía Popular. Pueblo Libre. Lima 21. Perú.
- Arón, A. y Milicic, N.(1999). Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento. Santiago: Editorial Andrés Bello.
- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. Venezuela: Universidad Rafael Beloso Chacín.
- Barrios, A. (2018). Estilos de liderazgo y clima organizacional en las Instituciones Educativas de la gestión pública del distrito de Capachica Puno 2017.
- Bastarrachea, W. (2006). Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo de directores en México. (Tesis inédita de maestría). Universidad Autónoma de Yucatán, México.
- Baldoni, J. (2003). Los secretos de comunicación de los grandes líderes.
- Brunet, L. (1998). El clima de trabajo en la organización: Definición diagnóstica y consecuencias (L.Villalpando, Trad.) Mexico:Trillas. Reimpresión de 2004.

(trabajo original publicado en 1983).

- Campomanes, C. (2008). La cultura organizacional y su relación con el nivel de desempeño docente del Instituto Superior Privado San Marcos (Tesis de Maestría). Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Cantú, H. (2001). Desarrollo de una cultura de calidad. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Carriego, C. (2004). Los desafíos de la gestión escolar: una investigación cualitativa. Buenos Aires: La Crujía, Stella.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). s/l: UNESCO.
- Castillo, M. (2003). Clima organizacional en la escuela básica bolivariana “Simón Planas”.
- Ccopa, S. (2018). Nivel de satisfacción laboral del personal docente según las dimensiones del modelo JEC en la GUE San Juan Bosco de Puno-2018.
- Challco, N. (2014). Gestión educativa y clima institucional en la IE N° 11226 Sol de Oro de la UGEL 06 del distrito de ATE. Lima.
- Charaja, C. (2011). Metodología de la investigación. Editorial Sagitario Impresiones Puno-Perú.
- Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. México. Editorial: McGraw-Hill.
- Chiavenato, II (2005). Administración de Recursos Humanos. México, Editorial McGraw Hill.
- Coaquira, F. (2014). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes de la escuela profesional de Educación Secundaria UNA-PUNO 2014.
- Córdova, I. (2017). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima: Editorial San Marcos.
- Cuenca, R. y Muñoz, F. (2005). La democratización de la gestión educativa: modelos de gestión procesos de participación y descentralización educativa. Seminario Taller

Internacional 6-8 de julio 2004. Lima: PROEDUCA-GTZ.

DRE.CUSCO. (2006). Proyecto Educativo Regional (PER). Cusco. Perú.

Falcones, L. (2014). “Estudio descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle”.Ecuador 2014”.

Flores, R. (2003). Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula. Lima – Perú.

García, J. (2008). Diagnóstico del tipo de cultura organizacional predominante en un canal de ventas de tarjetas de crédito de un Banco Guatemalteco. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Gil, J.A. (2016). Técnicas e instrumentos para la recogida de información. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Guédez, V. (1998). Gerencia cultura y educación. Caracas: Fondo editorial Trópicos . Investigación Educativa 1994BarcelonaLabor Jon R, K., & Smith, D.

Gutiérrez, F. (2012). Diseños estadísticos aplicados a la educación. Puno: Programa de Segunda Especialización de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano.

Hall, S. (2006). Administración. México: Prentice Hall.

Hill, C. y Jones, G. (2001). *Strategic Management* 5th Ed. Boston: Houghton Mifflin.

Hurtado, N. (2018). Diseño organizacional y gestión Institucional de la IE Parroquial “San Vicente Ferrer” del distrito de los Olivos-Lima 2018.

Latorre, A y otros. (1996). Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona, GR92.

León, A.N. (2015). Relación entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 5170-Perú-Italia-Distrito de puente piedra- 2012. (Tesis de Maestría). Lima: Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.



- Lind, D.A., Marchal, W. G. y Mason, R.D. (2014). Estadística para Administración y Economía. México.
- López, A. (2007). El trabajo en grupo del profesorado. Barcelona: GRAÓ, de Irif, S.L.
- López, F. (1994). La gestión de la calidad en la educación. Madrid: Editorial La Muralla.
- Lorenzo, M. (1999). El liderazgo educativo en los centros docentes. (2a. edición) Madrid: La Muralla S.A.
- Mamani, L, (2016). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente de las IEP de la zona urbana de la ciudad de Ayaviri 2014.
- Maslow, A. (1962). Hacia una Psicología del ser. Princeton- New Jersey: Editorial Van Nostrand.
- Milán y Vega. (2009). “Clima escolar y su relación con la calidad educativa en la IE.Nº 3043 “Ramón Castilla” de San Martín de Porres, 2009”; Universidad Cesar Vallejo Lima 2012.
- MINEDU. (2008). Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. Lima: Ministerio de Educación. Consulta: 1 de febrero del 2009.
- MINEDU. (2003). Ley N° 28044, Ley General de Educación. Lima. Perú.
- MINEDU. (2012). Decreto Supremo N° 011-2012-ED, Reglamento de la Ley General de Educación. Lima. Perú. 29.
- MINEDU. (2012). Planificamos el acompañamiento pedagógico. Módulo I y II Lima. Perú. 30.
- MINEDU. (2012). Resolución Ministerial No. 0547-2012-ED, Marco de Buen Desempeño Docente. Lima. Perú. 24.
- MINEDU. (2013). Marco de Buen Desempeño del Servidor Público en Educación. Lima. Perú. 26. Ministerio de Educación. (2012). Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial. Lima. Perú. 27.
- Montero, L. (2014). “Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas”. Iquitos, 2013.



- Núñez y Chiang. (2004). La relación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática de las universidades de Chile-2014.
- Ojeda, J. y Ferrer, M. (2010). Planificación académica y cultura organizacional en las instituciones de educación básica. *Educación*, vol. 34, núm. 2, julio- diciembre, pp. 15-33. Universidad de Costa Rica.
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la cultura de su empresa*. México: Editorial. Panorama S.A.
- Requena, J. (2018). Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes de las IE del nivel inicial de la ciudad de Puno -2017.
- Rivas, M. A y Samra, A. J. (2006). “La Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico divino niño C.A”.
- Robbins, S. (1993). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. New York, 1e993 Prentice Hall.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (5ta. Edición). Lima: Editorial Business Support Aneth.
- Schmelkes, S. (1997). *Programa de evaluación de la calidad de la educación*. México: Cumbre Iberoamericana.
- Senge et al. (2002). *Administración de la educación* (19-22).
- Serra, S. (2004). *El valor del compromiso*. México DF: Ediciones fiscales ISEF S.A.
- Serna, S. (1997). *la cultura organizacional como factores relevantes en una organización*. (1997). pp16.
- Sovero, H. (2006). *Como dirigir una institución educativa*. Edición 2007. Tarazona, F. (2005). *Administración educativa*. Perú: Editorial Megacolor.
- Terán, O. E. y Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, vol. 17, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 96-110. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

- Tinco, Y. (2019). Cultura organizacional y la gestión pedagógica en la IE secundaria Andres Bello de Tacapisi-Yunguyo.
- Tinoco, O.; Quispe, C. y Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data*, vol. 17, núm. 2, julio-diciembre, 2014, pp. 56-
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007>.
- Trujillo, M. (2004). “Estudios de maestría en gestión educativa en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos”. Lima, Perú.
- Universidad Alas Peruanas, (2006). El liderazgo ideal que el Perú necesita. Módulo del liderazgo Coper. Lima-Perú.
- Valle, R. (1995). Gestión estratégica de recursos humanos. EE. UU: Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Vargas, R. (2010). “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos de la Pontificia Universidad católica de Lima”.
- Vásquez, A. (2009). “La cultura Organizacional presente en Daycon Telecom, Una estrategia el proyecto fortalecimiento del estilo Haycohost a través de su liderazgo gerencial”.
- Vigotsky, J. (1992). Pensamiento y lenguaje. Teoría del desarrollo cultural de las funciones psíquicas. México: Alfa y Omega.
- White, E. (1968). Asociación Casa Editora Sudamericana, San Martín, Buenos Aires, Argentina.
- Zárate, D. (2011). “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia” Lima. Perú.



## ANEXOS

**ANEXO N°01**

**CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA IE. LA CONVENCION DE LA CIUDAD DE QUILLABAMBA.**

1) DATOS INFORMATIVOS.

- 1.1 NOMBRE DE LA IE: IE. LA CONVENCION
- 1.1. LUGAR : QUILLABAMBA
- 1.2. UGEL : LA CONVENCION
- 1.3. SEXO : M ( ) F ( )
- 1.4. CARGO : .....
- 1.5. FECHA : .....

**INSTRUCCIONES:** Estimado colega docente: A continuación, le presento un cuestionario que busca identificar el **nivel de cultura organizacional** en nuestra Institución educativa. Para ello debe leerlo en forma detallada y marcar una de las cinco alternativas que viere por conveniente. No existen respuestas correctas o incorrectas. Para que su respuesta refleje la realidad de la institución se considera la siguiente escala de calificación:

- 1: Nunca (inadecuado)2: A veces (regular)
- 3: Casi siempre (bueno)4: Siempre (muy bueno)

NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4

INNOVACIÓN Y CORRER RIESGOS.	NUNCA	A VECE S	CASI SIEMPR E	SIEMPRE
	1	2	3	4
1. ¿Los Profesores asumen riesgos en sus opiniones dentro de la IE?				
2. ¿Los profesores toman decisiones en forma innovadora y autónoma en la IE?				
3. ¿Los profesores forman parte de un equipo o comisión de trabajo en la institución?				
4. ¿El director alienta a sus profesores para que trabajen en equipo y sean innovadores en la IE?				
MINUCIOSIDAD				
5. ¿Los profesores tienen capacidad propia en su análisis y expectativa?				
¿Los profesores muestran pertinencia en sus decisiones y atención a los detalles en su comisión de trabajo?				
¿El director muestra atención y participa conjuntamente de las comisiones de trabajo en la IE?				
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				

¿El director muestra tolerancia y participa de los resultados conjuntamente con sus compañeros de trabajo en la IE?				
¿El director muestra predisposición y apoya en las comisiones de trabajo para obtener buenos resultados?				
10. ¿El director conoce y propone técnicas y procedimientos para su trabajo en equipo?				
<b>ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS</b>				
11. ¿Los profesores conocen las decisiones de su director en la IE?				
12. ¿Los profesores reciben orientaciones del director para la realización de su trabajo?				
13. ¿Los profesores reciben estímulos por los resultados de su organización en la IE?				
¿Las decisiones del director en la IE son asumidas tomando en cuenta la opinión del consenso de los docentes?				
<b>ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS</b>				
15. ¿El director promueve el trabajo del equipo en la IE?				
16. ¿El director participa de las actividades propias de su comisión en la IE?				
17. ¿El director impulsa el trabajo en equipo en la IE?				
<b>AGRESIVIDAD</b>				
18. ¿Los profesores muestran iniciativa en su trabajo en equipo en la IE?				
19. ¿El director reconoce la competitividad de sus colegas de la IE?				
¿Los profesores muestran preocupación por el cumplimiento de los de los objetivos institucionales?				
21. ¿El director y profesores asumen riesgos para lograr metas institucionales?				
<b>ESTABILIDAD</b>				
22. ¿Existencia resistencia al cambio de parte de los profesores en la IE?				
23. ¿El director mantiene en statu quo de su organización en la IE?				
¿En la institución existe apatía e indiferencia de parte de los profesores con los objetivos institucionales?				
25. ¿El director se preocupa por los cambios y asumir nuevos compromisos a favor de la IE?				

*Muchas gracias por su colaboración*

**ANEXO N°02**

**CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE GESTION INSTITUCIONAL EN LA IE. LA CONVENCION DE LA CIUDAD DE QUILLABAMBA.**

**1.- DATOS INFORMATIVOS.**

- 1.1. NOMBRE DE LA IE : IE. LA CONVENCION  
 1.2. LUGAR : QUILLABAMBA  
 1.3. UGEL : LA CONVENCION  
 1.4. SEXO : M ( ) F ( )  
 1.5. CARGO : .....  
 1.6. FECHA : .....

**2.- INSTRUCCIONES:** *Estimado colega docente: A continuación, le presento un cuestionario que busca identificar el nivel de GESTION INSTITUCIONAL en nuestra Institución educativa. Para ello debe leerlo en forma detallada y marcar una de las cinco alternativas que viere por conveniente. No existen respuestas correctas o incorrectas. Para que su respuesta refleje la realidad de la institución se considera la siguiente escala de calificación:*

- 1: Nunca (inadecuado)  
 2: A veces (regular)  
 3: Casi siempre (bueno)  
 4: Siempre (muy bueno)

NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4

DOMINIO PERSONAL	NUNCA	A	CASI	SIEMPRE
	A	VECES	SIEMPRE	PRE
	1	2	3	4
1. ¿Los profesores tienen una visión coherente de su imagen propia con la misión y visión de la IE?				
2. ¿Los profesores conocen y participan de la formulación de la misión y visión de la IE?				
3. ¿Los profesores son conscientes de su labor para el cumplimiento de la misión y visión de la IE?				
4. ¿Los profesores se sienten identificados con su visión personal en beneficio de la IE?				
5. ¿Los profesores se sienten comprometidos profesionalmente para tomar mejores decisiones y alcanzar mejores resultados que busca la IE?				
VISIÓN COMPARTIDA				
6. ¿Los profesores asumen un compromiso con la IE inherente a su profesión, fijando una meta común con la misión y visión de la IE?				
7. ¿Los profesores desarrollan acciones compartidas del futuro a lograr en su IE?				
8. ¿Los profesores crean condiciones y coordinan acciones que le ayuden a llegar a la meta prevista en la IE?				

9. Los profesores buscan objetivos comunes y aprenden a alimentar un sentido de compromiso real con la institución educativa				
10. ¿Los profesores tienen iniciativa para la realización de jornadas de socialización y mejorar la comunicación en su IE?				
<b>MODELOS MENTALES</b>				
11. ¿Los profesores tienen una plena conciencia de sus actitudes y percepciones a favor de la IE?				
12. ¿Los profesores tienen una clara visión de la actual realidad de la IE?				
13. ¿Los profesores dialogan temas delicados en la búsqueda de mejoramiento y solución de casos conflictivos en la IE?				
14. ¿Los profesores conocen las acciones de prevención y acciones que realiza el departamento de Psicología y tutoría en la IE?				
<b>APRENDIZAJE EN EQUIPO</b>				
15. ¿El director aplica estrategias para interactuar por medio del dialogo en la IE?				
16. ¿El director transforma su criterio colectivo para alcanzar metas comunes en la IE?				
17. ¿El director impulsa el trabajo en equipo mejorando prácticas educativas en la IE?				
18. ¿El director participa y coadyuva al trabajo en equipo por áreas en la IE?				
19. ¿El director tiene iniciativa para desarrollar actividades de sociabilización con sus Docentes para mejorar la comunicación en la IE?				
<b>PENSAR EN SISTEMAS</b>				
20. ¿El director y profesores comprenden los procesos de interdependencia y el cambio en sus actos en la IE?				
21. ¿El director y profesores comparten acciones de intercambio de información TIC en la IE?				
22. Los profesores tienen un ambiente adecuado y confortable para hacer uso de internet, Perú Educa, ¿Siaguie y otros que coadyuven a su trabajo en la IE?				
23. ¿Los profesores hacen uso frecuente de las aulas de innovación, aulas funcionales de la JEC en la IE?				
24. Los profesores hacen uso de las técnicas: diagramas de flujo, arquetipos de sistemas, ¿laboratorios de aprendizaje en la IE?				
25. Los profesores participan de la elaboración de documentos de gestión institucional. Ejem PAT, Reglamento interno etc.				

*Muchas gracias por su colaboración*

### ANEXO N°03

## CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



MINISTERIO DE EDUCACION  
DIRECCION REGIONAL DE EDUCACION CUSCO  
INSTITUCION EDUCATIVA "LA CONVENCION" QUILLABAMBA  
CM I.E. 0233221



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCION E IMPUNIDAD"  
"Cusco Capital Histórica del Perú"

### CONSTANCIA

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "LA CONVENCION" AMBITO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL LA CONVENCION, QUIEN SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que, Don Genaro Luis HUMPIRI TISNADO, con DNI N° 25004900, Docente de la Institución Educativa "La Convención", por Horas del área de Matemática, el mencionado Docente realizo una encuesta sobre "CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION INSTITUCIONAL EN LA I.E. LA CONVENCION DE QUILLABAMBA - REGION CUSCO - 2017".

Se expide la presente constancia a solicitud escrita del interesado para los fines que viera por conveniente.

Quillabamba, 02 de Agosto del año 2019.



LE LA CONVENCION  
  
PROF. RUBEN ESCALANTE ALAGON  
DIRECTOR

Prolong. Martín Pío Concha s/n. - Quillabamba - La Convención - Cusco  
Teléf. 283499

ANEXO N° 04

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA ENTRE ENUNCIADOS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

1. TÍTULO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTION INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA LA CONVENCION DE LA CIUDAD DE QUILLABAMBA.

Enunciados		Objetivos	Hipótesis
Enunciado General	Objetivo General	Objetivo General	Hipótesis General
¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana de la Provincia de La convención durante el año escolar 2017?.	Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana de la Provincia de La convención durante el año escolar 2017.	La cultura organizacional SE RELACIONA con la gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana de la Provincia de La convención durante el año escolar 2017.	
Enunciados Específicos	Objetivos Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas
<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo es la cultura organizacional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana?</li> <li>¿Cuál es el nivel de gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana?</li> <li>¿Qué grado de relación existe entre la cultura organizacional y gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Describir la cultura organizacional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana.</li> <li>Identificar el nivel de gestión Institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana.</li> <li>Establecer el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La cultura organizacional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana <b>ES REGULAR</b>.</li> <li>El nivel de gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana <b>ES MÍNIMO</b>.</li> <li>el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y gestión institucional de la Institución Educativa Secundaria “La Convención” del Distrito de Santa Ana <b>ES DIRECTA Y PROPORCIONAL</b>.</li> </ol>	

Variables	Diseño Metodológico
<p><b>V1</b></p> <p><b>Cultura organizacional</b></p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovación correr riesgos.</li> <li>2. Minuciosidad</li> <li>3. Orientación a los resultados</li> <li>4. Orientación a las personas</li> <li>5. Orientación a los equipos</li> <li>6. Agresividad</li> <li>7. Estabilidad</li> </ol> <p><b>V 2</b></p> <p><b>GESTION INSTITUCIONAL</b></p> <p><b>DIMENSIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dominio personal:</li> <li>2. Visión compartida</li> <li>3. Modelos mentales</li> <li>4. Aprendizaje en equipo</li> <li>5. Pensar en sistemas</li> </ol>	<p><b>TPO DE INVESTIGACION</b> NO EXPERIMENTAL</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACION</b> CORRELACIONAL</p> <p><b>TECNICA</b> - ENCUESTA</p> <p><b>INSTRUMENTO</b> - CUESTIONARIO</p> <p><b>POBLACION.</b> - 75 PROFESORES-DIRECTIVOS-PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IE.</p> <p><b>MUESTRA</b> - PROFESORES y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA IE.</p>



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Genaro Luis Humpiri Tisnado,  
identificado con DNI 25004900 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado  
en educación  
con mención en Administración de la Educación,

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:  
“ Cultura Organizacional y la gestión institucional de la  
Institución Educativa Secundaria La Convención de la  
ciudad de Quillabamba - Región Cusco ”

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 29 de diciembre del 20 23

FIRMA (obligatoria)



Huella



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Genaro Luis Humpiri Tisnado,  
identificado con DNI 25004900 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado  
en educación  
con mención en Administración de la Educación.

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

"Cultura Organizacional y la gestión institucional de la  
Institución Educativa Secundaria La Convención de la  
ciudad de Quillebomba - Región Cusco  
"

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 29 de diciembre del 2023

  
FIRMA (obligatoria)



Huella