

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**TESIS:**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA 13 DE JULIO DE  
1882-SAN PABLO- CAJAMARCA: 2016”**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**Bachiller: ROSA JAKELIN VEGA TORRES**

Asesor:

**Dr. OSCAR SILVA RODRÍGUEZ**

**Cajamarca - Perú**

**2019**

COPYRIGHT © 2019 by  
**ROSA JAKELIN VEGA TORRES**  
Todos los derechos reservados

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

## **ESCUELA DE POSGRADO**



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

**MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**

**TESIS APROBADA:**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA 13 DE JULIO DE  
1882-SAN PABLO- CAJAMARCA: 2016”**

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS**

Presentada por:

**Bachiller: ROSA JAKELIN VEGA TORRES**

**JURADO EVALUADOR**

Dr. Oscar Ranulfo Silva Rodríguez  
Asesor

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz  
Jurado Evaluador

Dr. Marco Antonio Pajares Arana  
Jurado Evaluador

Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez  
Jurado Evaluador

Cajamarca - Perú

2019



**Universidad Nacional de Cajamarca**  
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD  
**Escuela de Posgrado**  
CAJAMARCA - PERU



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

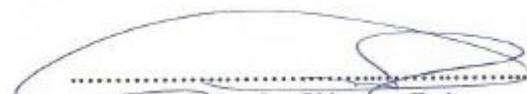
**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

Siendo las *11:00 am.* horas del día 18 de marzo de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ, Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA, Dr. MARIO OSWALDO PAREDES SÁNCHEZ,** y en calidad de Asesor el **Dr. OSCAR RANULFO SILVA RODRÍGUEZ.** Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA 13 DE JULIO DE 1882-SAN PABLO-CAJAMARCA:2016;** presentada por la **Bach. en Industrias Alimentarias ROSA JAKELIN VEGA TORRES.**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... *Aprobado*... con la calificación de *17 Diecisiete (EXCELENTE)*... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bach. en Industrias Alimentarias ROSA JAKELIN VEGA TORRES,** está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS,** de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA.**

Siendo las *12:30 p.* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

  
.....  
**Dr. Oscar Ranulfo Silva Rodríguez**  
Asesor

  
.....  
**Dr. Alejandro Vásquez Ruiz**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Marco Antonio Pajares Arana**  
Jurado Evaluador

  
.....  
**Dr. Mario Oswaldo Paredes Sánchez**  
Jurado Evaluador

Dedico éste trabajo a:

Dios, a mis padres y hermanos por su abnegación constante.

**La Autora**

## **AGRADECIMIENTO**

Muchas gracias a mi asesor el Dr. Oscar Silva Rodríguez por el apoyo incondicional. Así mismo agradezco a los docentes de la Escuela de Postgrado que supieron transmitir sus conocimientos.

A mis padres, hermanos y amigos que me apoyaron con mucho cariño y aprecio, para que pueda seguir adelante.

**La Autora**

*“Nadie triunfa sin esfuerzo. Aquellos  
que triunfan deben su éxito a la perseverancia”*

*Ramana Maharshi*

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
EPÍGRAFE .....	vii
ÍNDICE GENERAL .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICES DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

1.1 Planteamiento Del Problema .....	1
1.1.1 Contextualización.....	1
1.1.2 Descripción del problema .....	3
1.1.3 Formulación del problema .....	5
1.2 Justificación e Importancia de la investigación .....	6
1.2.1 Justificación científica .....	6
1.2.2 Justificación práctica .....	6
1.2.3 Justificación institucional y personal .....	7
1.3 Delimitación de la investigación.....	7
1.4 Limitaciones de la investigación.....	7
1.5 Objetivos de la investigación.....	8
1.5.1 Objetivo general .....	8
1.5.2 Objetivos específicos .....	8

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes de la Investigación o Marco Referencial .....	9
2.2 Bases teóricas .....	12
2.2.1. Teorías cultura organizacional .....	12
2.2.2. Teorías gestión educativa .....	19
2.3 Marco conceptual.....	20
2.3.1 Cultura organizacional.....	20

A. Definición .....	20
B. Tipos de la cultura organizacional.....	21
C. Funciones de cultura organizacional .....	22
D. Dimensiones de la cultura organizacional .....	23
2.3.2. Gestión Educativa.....	24
A. Definición .....	24
B. Dimensiones de la Gestión Educativa .....	25
C. Procesos de la Gestión Educativa.....	31
2.4. Definición de términos básicos.....	33

### **CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES**

3.1 Hipótesis .....	35
3.1.1 Hipótesis General .....	35
3.1.2 Hipótesis específicas .....	35
3.2 Variables/categorías .....	36
3.3 Operacionalización de las variables de las Hipótesis.....	37

### **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

4.1 Ubicación geográfica .....	38
4.2 Diseño de la investigación .....	38
4.2.1 Por su finalidad .....	38
4.2.2 Por su nivel .....	38
4.2.3 Por su diseño de investigación .....	38
4.2.4 Por el método de contrastación .....	40
4.3 Métodos de investigación .....	41
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación .....	44
4.4.1 Población .....	44
4.4.2 Muestra .....	44
4.4.3 Unidades de análisis .....	44
4.4.4 Unidades de observación .....	45
4.5 Técnicas e instrumentos de investigación .....	45
4.5.1 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....	45
4.5.2. Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos .....	46

4.5.3. Técnicas de análisis e interpretación de resultados .....	46
4.6 Matriz de consistencia metodológica .....	47

## **CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

5.1. Presentación de los resultados y discusión .....	49
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados .....	68
5.3. Contrastación de hipótesis .....	73

<b>CONCLUSIONES</b> .....	75
---------------------------	----

<b>SUGERENCIAS</b> .....	76
--------------------------	----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	77
---	----

<b>APÉNDICE</b> .....	80
-----------------------	----

Apéndice 1.....	81
-----------------	----

Apéndice 2.....	83
-----------------	----

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Innovación y toma de riesgos de la cultura organizacional .....	49
Tabla 2: Atención al detalle de la Cultura Organizacional .....	50
Tabla 3: Orientación hacia las personas de la Cultura Organizacional .....	52
Tabla 4: Orientación hacia el equipo de la Cultura Organizacional .....	54
Tabla 5: Estabilidad y energía de la Cultura Organizacional .....	55
Tabla 6: Resumen de las dimensiones de la Cultura Organizacional .....	57
Tabla 7: Gestión institucional de la Gestión Educativa .....	58
Tabla 8: Procesos académicos de la Gestión Educativa .....	60
Tabla 9: Servicios de apoyo y resultados de impacto de la Gestión Educativa .....	62
Tabla 10: Resumen de las dimensiones de la Gestión Educativa .....	63
Tabla 11: Correlaciones entre las dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Gestión Educativa .....	65
Tabla 12: Confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Crombach de la variable Cultura Organizacional .....	66
Tabla 13: Confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Crombach de la variable Gestión Educativa .....	67
Tabla 14: Cultura Organizacional y Gestión Educativa .....	73
Tabla 15: Correlaciones entre Cultura organizacional y Gestión Educativa .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1: Innovación y toma de riesgos de la Cultura Organizacional.....	50
Figura 2: Atención al detalle de la Cultura Organizacional.....	51
Figura 3: Orientación hacia las personas de la Cultura Organizacional .....	53
Figura 4: Orientación hacia el equipo de la Cultura Organizacional .....	55
Figura 5: Estabilidad y energía de la Cultura Organizacional .....	56
Figura 6: Resumen de las dimensiones de la Cultura Organizacional.....	58
Figura 7: Gestión institucional de la gestión educativa .....	60
Figura 8: Procesos académicos de la gestión educativa.....	61
Figura 9: Servicios de apoyo y resultado de impacto de la gestión educativa.....	63
Figura 10: Resumen de las dimensiones de la gestión educativa .....	64

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación está orientado a establecer la influencia de la cultura organizacional en la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Pública “13 de Julio de 1882” (ISEP) de la provincia de San Pablo, considerando el año 2016. Desde la perspectiva de una investigación de tipo descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó acabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de cultura organizacional y gestión educativa, se eligió una muestra de 27 personas que constituyen las unidades de análisis, a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario con la finalidad de establecer la relación de asociación entre las dos variables principales del estudio, el diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. Se diseñaron dos cuestionarios, uno para cada variable en estudio; los métodos y técnicas utilizadas en el proceso investigativo están adecuadas a la naturaleza del objeto de estudio. El resultado del estudio, confirma que existe una relación muy débil entre la cultura organizacional y la gestión educativa en el ISEP, donde el coeficiente de correlación de Pearson arroja el valor de 0.186, siendo una correlación muy débil y poco significativa.

**Palabras clave:** cultura organizacional, gestión educativa, comportamiento organizacional, elementos conductuales, administración educativa.

## ABSTRACT

The present research work is oriented to establish the influence of the organizational culture in the educational management in the Higher Institute of Public Education "July 13, 1882" (ISEP) of the province of San Pablo, considering the year 2016. From the perspective of a descriptive-explanatory type of research using correlational design; a set of activities was carried out using the basic theoretical concepts of organizational culture and educational management, a sample of 27 people was chosen, which constitute the units of analysis, to which the questionnaire was applied using the survey technique and its instrument. In order to establish the association relationship between the two main variables of the study, the design of the research is non-experimental cross-sectional. Two questionnaires were designed, one for each variable under study; The methods and techniques used in the research process are appropriate to the nature of the object of study. The result of the study confirms that there is a very weak relationship between the organizational culture and Educational Management in the ISEP, where the Pearson correlation coefficient gives the value of 0.186, being a very weak and insignificant correlation.

**Key Words:** organizational culture, educational management, organizational behavior, behavioral elements, educational administration.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento Del Problema

#### 1.1.1. Contextualización

La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas. Existen culturas en naciones, regiones, organizaciones, familias, comunidades religiosas, profesiones, sectores de negocios y muchos otros tipos de grupos sociales.

En la actualidad se percibe a las organizaciones como pequeñas sociedades con características culturales y con capacidad para crear valores y significados, Robbins (2010) considera que, la cultura organizacional es la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede similar.

Desde esta perspectiva, el pensamiento descansa en la idea de que las organizaciones tienen una cultura y es considerada en la actualidad un factor clave en la gestión de organizaciones. De este modo, los autores coinciden en que esta cultura se puede convertir en una ventaja competitiva y principal activo para mejorar el desempeño de una organización si es coherente apoya los objetivos institucionales.

La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. La dirección de una organización puede

entonces, formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa. Robbins (1999).

La administración, como disciplina, estudia la cultura de las organizaciones con el propósito de diseñar modelos de organización para mejorar el desempeño, pero sobre la base de los conocimientos adquiridos en sus propias investigaciones y experiencias adquiridas.

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial: dado que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos, el contexto interno o al menos parte de él (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se presenta en otras organizaciones. En las prácticas de gestión educativa, básicamente, se ha adoptado una administración para mantener los procesos en una escuela. Pero ahora, que se piden más iniciativas en ese nivel, la tarea de administración se ha convertido en una difícil gestión. Para enfrentar la nueva demanda, ha surgido una industria de formación en el ámbito de la gestión.

En el Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” (ISEP) de San Pablo, por ser una Institución Educativa conformada por agentes sociales tiene una cultura organizacional y su gestión educativa, cuya relación aún no ha sido estudiada. En tal sentido nos proponemos investigar de qué manera la cultura organizacional está influyendo en la gestión educativa del ISEP, correspondiente al año 2016.

Para el ISEP, esta investigación implica crear conciencia sobre la importancia de la Cultura Organizacional y de la Gestión Educativa dentro de la organización; así

conocer la relación que existe entre tales elementos. Todo ello con el propósito de contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales e individuales de sus integrantes.

### **1.1.2. Descripción del problema**

Las Instituciones Públicas de Educación Superior cumplen un papel transcendental en los cambios manifestados en el Perú. Ante las nuevas tendencias, el sector Educación Superior debe dar adecuadas respuestas a las exigencias del entorno. En esa tarea la cultura organizacional es un pilar fundamental de soporte para el cumplimiento de estas exigencias. Esta tiene un rol educativo y cohesionador en las organizaciones, es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar, que se aprende y comparte y que sirve objetiva y simbólicamente para hacer a una organización particular y distinta. La cultura en una institución tiene que ver con las costumbres, los ritos internos y los valores compartidos. Las organizaciones tienen su vida propia, su personalidad, a partir de la integración de los individuos que la componen y su relación con el exterior. Roca (2016).

Por otro lado la gestión educativa es uno de los aspectos elementales en el surgimiento de las diversas organizaciones. La gestión educativa en el ISEP “13 de Julio de 1882”, se caracteriza por ser poco eficiente, evidenciándose en el desarrollo de actividades institucionales divorciadas una de otras.

La naturaleza jurídica del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo, considera como elementos de la gestión educativa: gestión administrativa, gestión pedagógica, gestión comunitaria y gestión institucional.

La gestión educativa propiamente dicha, presenta diversas deficiencias. Esto se refleja en los diferentes documentos institucionales tales como: Proyecto Educativo

Institucional (PEI), Plan Anual de trabajo entre otros. Estos documentos se encuentran inconclusos, elaborados de tal manera que no responden a la realidad de la institución y al contexto en que esta se encuentra; por lo que su contenido no se evidencia en la práctica de los diferentes actores educativos.

Caso similar sucede con la gestión administrativa. No se cuenta con un talento humano capacitado, de tal manera que ejerza su labor de manera eficiente y oportuna. Esto repercute en una deficiente planificación, organización, dirección y control de los diferentes recursos con los que cuenta la Institución.

La gestión pedagógica muestra serias preocupaciones ya que está desligada de las anteriores. Encontramos la práctica de un proceso de enseñanza aprendizaje basado en enfoque aun tradicional, poco efectivo, que influye negativamente en la calidad de los aprendizajes.

El ISEP “13 de Julio de 1882”, presenta un escaso vínculo con el entorno en lo que se ubica, no existen proyectos o actividades donde se involucre a los padres de familia; hay carencia de proyectos que causen un impacto considerable en la comunidad. Existen solo actividades que se desarrollan con el propósito de cumplir con objetivos de algunos módulos, en el caso de carreras técnicas; y áreas, en el caso de las carreras pedagógicas.

Dada la problemática mencionada anteriormente respecto de la gestión educativa urge tratar de indagar su origen. Es por ello que hemos creído pertinente auscultar la cultura organizacional que se practica en el mencionado Instituto.

En cuanto a la cultura organizacional del ISEP “13 de Julio de 1882” podemos acotar lo siguiente:

- Encontramos un personal mínimamente identificado con la institución.

- Se evidencia una escasa práctica de principios y valores básicos que interfieren en logro de objetivos institucionales, misión y visión de la organización.
- Los diferentes agentes educativos son reacios al cambio presenta dificultades para adaptarse a situaciones y acciones nuevas. Ante un problema manifiestan poca iniciativa para la mejora o solución del mismo.
- Así mismo, la escasa actitud de cambio y demás aspectos mencionados existe carencia de una práctica educativa innovadora; pues, las personas temen arriesgarse.

### **1.1.3. Formulación del Problema**

#### **Pregunta principal**

¿Cómo influye la cultura organizacional en la gestión educativa del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo: 2016?

#### **Preguntas específicas**

a. ¿Qué características presenta la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo, en el periodo 2016?

b. ¿Qué características presenta la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Pública “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo, en el periodo 2016?

c. ¿Cuál es la relación existente entre cultura organizacional y gestión educativa del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo: 2016?

## **1.2. Justificación e Importancia de la investigación**

### **1.2.1. Justificación científica**

La presente investigación permitirá aplicar las teorías de la cultura organizacional como sistemas socioculturales y como sistema de ideas por Allaire y Firsirotu, M.; 1992 citado por Roca (2016) y la teoría de la contingencia de Fiedler que actualmente se encuentra relacionada con la gestión educativa para su aplicación adecuada a la institución pública, en este caso el ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo y así poder determinar los factores que conllevarán a mejorar los problemas detectados.

El enfoque funcionalista de Malinowski ha sido tomado como sustento de las bases teóricas para la presente investigación, desde diferentes perspectivas como: la perspectiva antropológica, la perspectiva filosófica, la ideacional, psicológica, sociológica y la perspectiva tecnológica. Y por el lado de la gestión, el enfoque de la UNESCO, el enfoque pedagógico y académico y el administrativo y financiero.

### **1.2.2. Justificación práctica**

Se pretende contribuir a mejorar los niveles de la cultura organizacional y a través de ella mejorar la calidad de la gestión educativa en la institución en referencia. Por el lado de la cultura organizacional se evidencia en el ISEP, debilidades como falta de liderazgo, débil trabajo en equipo, comunicación inoportuna, un bajo nivel en la práctica de valores, débil clima organizacional, entre otros factores; y por el lado de la gestión institucional, la falta de planificación, organización, ejecución, evaluación y control de las actividades institucionales para alcanzar los objetivos y metas que deben indicarse en los planes operativos de la institución.

### **1.2.3. Justificación institucional y personal**

La investigación ha de servir como punto de partida para otras investigaciones en el vasto campo de la educación superior no universitaria y ojalá sea replicada en otras instituciones de la misma naturaleza. El ISEP “13 de Julio de 1882” tiene retos relacionados con la calidad de la gestión educativa y como consecuencia lógica con la calidad de formación profesional de sus estudiantes; para alcanzarlos y superarlos se hace necesario la elaboración de trabajos de investigación que permitan analizar los factores de la cultura organizacional y los niveles de gestión educativa.

A nivel personal, como docente de la institución educativa en referencia, servirá para contribuir con un granito de arena a mejorar los problemas detectados en proceso de la investigación y para afianzar los conocimientos adquiridos.

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La presente investigación estudió, la influencia de la cultura organizacional en la gestión educativa, las características y relación entre gestión educativa y cultura organizacional del ISEP “13 de Julio de 1882” de San Pablo. Además se planteará la ejecución de estrategias ya planteadas por otros autores que han realizado estudios en este tema para la mejora de la gestión administrativa.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones de esta investigación están relacionados con los siguientes aspectos: la falta de voluntad en los agentes que conforman las unidades de análisis (docentes del ISEP), alguna distorsión en las respuestas del cuestionario aplicado a los entrevistados, dificultad en un asesoramiento personalizado por las distancia entre la autora de la tesis y el asesor de la misma.

## **1.5. Objetivos de la investigación**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de la cultura organizacional en la gestión educativa del ISEP “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo - Cajamarca: 2016.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- a. Identificar las características de cultura organizacional del ISEP “13 de Julio de 1882”, en el periodo 2016.
- b. Evaluar las características de la gestión educativa en el ISEP “13 de Julio de 1882”, en el periodo 2016.
- c. Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la gestión educativa en el ISEP “13 de Julio de 1882”, en el periodo 2016.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación o Marco Referencial**

##### **2.1.1. A Nivel Internacional**

Zans (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016 (Tesis de grado) Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Nicaragua. La temática abordada en el estudio trata sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016.

El propósito del estudio es describir el clima organizacional e identificar el desempeño laboral de los involucrados en la muestra del estudio. El estudio se hizo tomando en cuenta el enfoque cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo - explicativo. Se aplicó la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, siguiendo la normativa establecida por la UNAN Managua para este tipo de trabajo. Los resultados obtenidos indican que el clima organizacional presente en la FAREM, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual se considera entre medianamente favorable y desfavorable; porque se hace necesario, el mejoramiento del clima organizacional para mejorar de manera positiva el desempeño laboral de los trabajadores de la facultad en referencia.

Berigüete (2008) en su tesis *La Gestión Institucional y Pedagógica: impacto en la eficiencia de la educación media del cercado*, para la obtención del grado de maestro en educación educativa concluye que: La gestión institucional y pedagógica, parece ser el elemento responsable de un bajo nivel de eficiencia y por ende del rendimiento, ya que ésta es la responsable de administrar todos los elementos de la vida de una institución; la gran mayoría de los órganos de gestión y los actores del mismo están de acuerdo que en los centros educativos se contribuyen a la eficacia con la finalidad de aumentar la calidad de la educación, es decir se busca una eficiencia; la gestión institucional, como proceso, proporciona un instrumento de ayuda al estudiar la organización y estructura institucional. Permite orientar las funciones de planificación, dirección, coordinación y control en el funcionamiento de una institución.

Padilla (2008), en su tesis “*La cultura organizacional y la transferencia de conocimientos de una institución universitaria de enseñanza de idiomas*”, para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Sus conclusiones que sustenta son: La gestión del conocimiento comporta entre otros, la transferencia de los conocimientos y esto a su vez requiere de una cultura organizacional que paralelamente fomente esta transferencia. Tan importante como una gestión del conocimiento es la cultura que la organización tenga para que la transferencia sea un proceso continuo y productivo. Una cultura democrática, participativa, donde las relaciones entre sus miembros sean horizontales, de confianza y colaboración, conforman el ámbito ideal para que prospere una gestión del conocimiento; léase, la transferencia de conocimientos. Si bien no existe una gestión del conocimiento en la institución, sí se está produciendo la transferencia de conocimientos de forma parcial e informal gracias a mecanismos y canales democráticos de su cultura.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

Morocho, A. (2012), en su tesis, “Cultura Organizacional y Autopercepción del Desempeño Docente en las Instituciones Educativas del Nivel Primaria Red N° 7 Callao, para obtener el grado académico de Grado de Maestro. Concluye que: La correlación entre la cultura organizacional educativa y el desempeño docente nos indica que existe asociación estadística significativa y positiva con reconocimiento del esfuerzo, comunicación, credibilidad de los directivos y liderazgo en la gestión con el desempeño docente. Es decir mayor cultura mayor desempeño docente. De lo cual se puede inferir que cuando la cultura crece hay un mejor desempeño docente, más efectivo y eficaz y cuando es percibida la cultura por sus miembros como un instrumento estratégico de gestión hay una preocupación por mantenerla, por enriquecerla y actualizarla.

Martínez, C. (2010), en su tesis “Gestión de Directores y Cultura Organizacional en Instituciones Educativas de Secundaria – Red N° 7 Del Callao”; en la facultad de Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola, para optar el grado de Maestro en Educación determina que: La relación que existe entre la gestión educativa de los directores y la cultura organizacional, confirmando una relación directa entre las variables planteadas, es decir a una buena gestión educativa le corresponde una alta cultura organizacional.

### **2.1.3. A Nivel Local**

Calderón (2012) en su tesis “La práctica de valores en la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca”. Sus conclusiones: La optimización de una organización institucional, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, pasa inevitablemente por los miembros que la componen (docentes, estudiantes y personal administrativo), lo que hace imprescindible el conocimiento tanto a nivel grupal como individual de la

problemática en todos sus aspectos. La crisis generalizada en valores que vive la sociedad en general y la Universidad Nacional de Cajamarca en particular, se ve materializada por la separación existente en la educación universitaria entre la formación profesional y la práctica de valores en docentes, alumnos y personal administrativo. Los valores que un alumno admira y desea ver de sus profesores es el respeto, la amistad, la prudencia y la libertad de pensamiento y expresión. Los valores que los profesores desean ver en sus alumnos son: la solidaridad, la amistad, el respeto, responsabilidad y liderazgo, entre otros.

Cabanillas (2014) en su tesis “Cultura organizacional para mejorar la calidad de servicio a los clientes de la dirección regional de vivienda, construcción y saneamiento de Cajamarca”. La principal conclusión es que hay relación entre dos variables, es decir, la cultura organizacional se relaciona con la calidad de servicio al cliente.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Teorías Cultura Organizacional**

Allaire y Firsirorutu, M.; 1992 citado por Roca (2016), realizan una división en dos grandes concepciones teóricas acerca de la cultura organizacional: en Cultura de las organizaciones como sistemas socioculturales y Cultura de las organizaciones como sistema de ideas, dentro de esta se ubican las diferentes escuelas; a saber:

#### **A. Cultura de las Organizaciones como sistemas socioculturales:**

Los antropólogos que adhieren a esta conceptualización están inscriptos dentro de cuatro escuelas, dos de ellas la funcionalista y la escuela Funcionalista–Estructuralista que se caracterizan por realizar el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares definidos, a estas escuelas se las llama sincrónicas.

Las diacrónicas se preocupan por la dimensión temporal y procesos particulares, son la escuela Histórico-Difusionista y la escuela Ecológico–Adaptacionista.

En lo referente a la cultura organizacional sus componentes colectivos de significados, valores y creencias se funden y no se pueden disociar de su estructura, forman un todo integrado, una concepción holística de la organización.

**a) Escuela Funcionalista:**

Su máximo referente es Malinowski, presenta a la cultura como un mecanismo utilitario que le permite al individuo afrontar mejor los problemas para satisfacer sus necesidades.

La cultura organizacional debe permitir al hombre satisfacer sus necesidades mediante la participación en la vida organizacional. Entre sus referentes Allaire y Firsirotu citan a Mayo, Maslow y Mc Clelland.

**b) Escuela Funcional-Estructuralista:**

Radcliffe Brown considerado el máximo referente de esta escuela, considera a la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos a adaptarse en una sociedad dada en un lugar preciso. Implica una estructura social para mantener orden y social estable y de los mecanismos de adaptación para mantener el equilibrio entre la sociedad y el ambiente físico. En lo que se refiere a cultura organizacional se concibe a la organización como un sistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macro sistema. Los autores consideran como referentes a Parsons, Crozier y Schein.

**c) Escuela Ecológico Adaptacionista:**

La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente que permite ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Alalire y Fisrirotu citan como

referentes a White, Service, Rappaport. La cultura organizacional es producto de la interacción dialéctica con el medio ambiente, proceso de causalidad recíproca. Dentro de los referentes más destacados citan a: Thompson, Perrow, Hanan y Freeman.

**d) Escuela Histórico-difusionista:**

La cultura es una configuración o formas temporales, interactivas, super orgánicas y autónomas, producto de procesos de circunstancias históricas. Los autores citan a Boas, Benedict como representativos de esta concepción. En cuanto a cultura organizacional, las organizaciones nacen y desaparecen según circunstancias históricas. El lugar y las circunstancias que rodean la creación de una organización pueden hacer surgir valores e ideologías que continuarán influyendo en la supervivencia y adaptación de la misma. Son referentes de esta escuela: Stinchcombe, Chandler. Scott.

**B. Cultura de las organizaciones como sistemas de ideas:**

**a) Escuela Cognoscitiva o etnográfica:**

Concibe a la cultura como un sistema de conocimiento, con estándares para percibir, creer, evaluar y actuar. Cada individuo debe comportarse de manera aceptable dentro de los parámetros sociales. Representa a esta escuela el humanista Goodenough, 1957.

**b) Escuela Estructuralista:**

La cultura se compone de sistemas simbólicos creados por la mente humana. Lévi-Strauss es uno de los máximos referentes. En lo que concierne a la cultura organizacional las estructuras y procedimientos reflejan las características y límites de los procesos cognoscitivos humanos. Las organizaciones constituyen

herramientas con las cuales los participantes tratan de alcanzar sus metas personales. Se mencionan como referentes en cuanto cultura organizacional se refiere, March y Simon.

**c) Escuela Simbólica:**

Geert Schneider es uno de los principales referentes de esta escuela que entiende que la cultura es producto de la mente humana es el sistema de significados y símbolos colectivos a partir de los cuales las personas interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. Referente Geertz, Schneider.

La cultura organizacional es producto de la historia y la ideología de los funcionarios dominantes. Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros. Los autores citan como referentes a Silverman, Selznik y Goffman.

Esta descripción de las diferentes escuelas de pensamiento de la antropología cultural muestra nociones divergentes y contradictorias de la cultura en las organizaciones. La cultura no es un elemento estático, sino una materia prima que cada empleado utiliza de manera distinta y es transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. Es una herramienta eficaz que permite analizar la vida y el comportamiento para comprender los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones.

Sintetizando, las perspectivas de Allaire y Firsirotu definen a la Cultura organizacional como un sistema de símbolos compartidos y dotados de significado, contruidos socialmente, que son el resultado de la historia de la organización, de su contexto social más amplio y de factores situacionales, según

el cual un grupo dado interpreta sus experiencias y orienta sus acciones (Allaire-Firsirotu, 1982) citado por Roca (2016).

### **C. Enfoques de la cultura organizacional**

El primer enfoque, cuando se considera que las organizaciones tienen cultura, se conoce como enfoque funcionalista, mientras que la postura de quienes consideran que las organizaciones son cultura, se conoce como enfoque interpretativo.

El enfoque funcionalista considera la cultura como una variable independiente (externa) o bien, como una variable interna. Cuando la cultura es tomada como una variable interna, a diferencia de la variable independiente, las organizaciones son, en sí mismas fenómenos productores de cultura. En este sentido, la cultura es producida por la misma organización, formada por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por los miembros de la organización.

Por su parte, el enfoque interpretativo considera a la cultura como una metáfora, que puede ser fundamental o crítica. Cuando se considera la perspectiva de metáfora, se define a la organización como un sistema de ideas y da significado a la experiencia.

#### **Perspectivas del enfoque funcionalista:**

En razón de que la corriente funcionalista ha influido en una gran variedad de disciplinas de las ciencias sociales, la literatura sobre la cultura organizacional nos presenta una diversidad de perspectivas entre las cuales encontramos:

##### **a. La Perspectiva Antropológica:**

La cultura puede deducirse de lo que dicen, hacen o piensan las personas dentro del contexto organizacional e implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. La cultura organizacional

es el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común y consiste en pautas, explícitas e implícitas para el comportamiento, adquiridas y transmitidas por los miembros de la organización. (Sir Edward B. Tylor, Lewis H. Morgan, Bronislaw Malinowski).

**b. La Perspectiva Filosófica:**

Desde la perspectiva filosófica la cultura organizacional puede ser concebida como un proceso continuo, basado en la capacidad de simbolización de los seres humanos que la integran, mediante el cual las organizaciones desarrollan: los patrones de relación entre sus miembros, los objetos, los sucesos y el entorno; un modo de establecer preferencias y propósitos, de realizar acciones y perseguir objetivos. La cultura da su especificidad a la organización, proporciona un medio para encontrarse a sí misma en su propia existencia y le permite perfeccionarse para materializar los objetivos que le impone su misión.

**c. La Perspectiva Ideacional:**

Desde este punto de vista, la cultura organizacional vendría a ser el conjunto de ideas (valores, principios, convicciones, opiniones, actitudes, políticas, normas, etc.), que son aprendidas, compartidas y transmitidas por los miembros de la organización a sus próximas generaciones como orientadores de la conducta institucional. Estas ideas encuentran su expresión material en el comportamiento gerencial, en los procedimientos administrativos, los símbolos, slogans, lenguaje y otras expresiones que le dan sentido de identidad propia a la organización y le facilitan la prosecución de su misión y objetivos.

**d. La Perspectiva Psicológica:**

La cultura organizacional a la luz de la perspectiva psicológica es concebida como un aspecto común de la conducta individual de los miembros de la organización, en tanto

y en cuanto comprende todas las cosas hechas por ellos y que pueden ser aprendidas, compartidas y transmitidas a los nuevos miembros. Está conformada por un conjunto de valores, principios, convicciones, opiniones y actitudes que finalmente determinan una conducta o manera de reaccionar homogénea y que la distingue de otras organizaciones. (Ralph Linton; Geert Hofstede). Citado por Müller,R; y Nogal, J.(2012)

**e. La Perspectiva Sociológica:**

Desde la perspectiva sociológica la cultura organizacional es el patrón de comportamiento característico de los miembros de una organización; consiste en un conjunto de maneras de actuar, pensar y de sentir que definen los comportamientos esperados en la organización, que han sido desarrollados por los miembros de la organización al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han funcionado bien por lo que son considerados válidos, y en consecuencia, son transmitidos a los nuevos miembros como la manera correcta de conducirse en la organización. (Müller,R; y Nogal, J.2012)

**f. La Perspectiva Tecnológica:**

Este enfoque advierte que la cultura organizacional está grandemente influenciada por los recursos tecnológicos que la organización dispone para adaptarse a los cambios de su entorno, siendo éste uno de los elementos culturales que debe ser desarrollado, aprendido, compartido y transmitido por los miembros de la organización para definir sus capacidades colectivas y competitividad. (Müller,R; y Nogal, J.2012)

**g. Nuestra Perspectiva:**

En repercusión de este trabajo es necesario definir nuestra perspectiva, desde nuestro punto de vista en la cual analizaremos la cultura organizacional. Cabe mencionar que en este sentido compartimos el punto de vista funcionalista al considerar que la

cultura organizacional es una variable interna producida por la organización. Por lo que, compartimos la óptica de que la cultura organizacional tiene que ver con la cultura de grupos subyacentes y sus procesos interactivos; y que el comportamiento organizacional puede ser visto como el resultado de la interacción de las sub-unidades al interior de una organización.

### **2.2.2. Teorías Gestión Educativa**

#### **A. Teoría de contingencia**

Fiedler, Fred citado en Robbins y Coulter (2010) la teoría de contingencia propone que el desempeño eficaz del grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del directivo con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al directivo. Fiedler asume el estilo individual del liderazgo. Asimismo, menciona que mientras mejores sean las relaciones Directivo-docente pueden ser buenas o malas, la estructura de la tarea puede ser alta o baja y la posición de poder puede ser fuerte o débil. (p. 355).

#### **B. Teoría del camino a la meta**

Propuesta por House en 1971, esta teoría es acerca de que el comportamiento del líder o directivo es aceptable en tanto los docentes lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o satisfacción futura. (p.361)

“La nueva teoría puede ser reducida a tres pronósticos: (1) el comportamiento directivo da como resultado un buen desempeño solo si se une con gran inteligencia a un ambiente de liderazgo, apoyador y sin tensiones; (2) en situaciones de gran tensión existe una relación positiva entre la experiencia de trabajo y el desempeño; y (3) las habilidades intelectuales de los líderes es correlacional con el desempeño del grupo en situaciones que el líder percibe como libres de tensión. (p.357)

Arroyo, Claudia (2011) citado por Vásquez (2017) Las “nuevas tendencias y teorías gerenciales en educación” son una alternativa que propicia la participación de los educandos, directiva y educadores como una comunidad autónoma, capaz de lograr cambios significativos en su aprendizaje, acorde a las características de su contexto. En el ambiente educativo el docente y estudiantes han de propiciar espacios para incitar en el uso adecuado de estas herramientas, en un clima de respeto que permita la interacción, de modo que la descoordinación que existe sea analizada; buscando convertirla en una necesidad prioritaria para directivo, docentes y estudiantes, formulándose interrogantes y se motiven a buscar alternativas de solución en consenso bajo un interés común (p. 57)

## **2.3. Marco Conceptual**

### **2.3.1 Cultura organizacional**

#### **A. Definición**

Según Robbins (1999), la cultura organizacional es el modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

Por su parte Robbins y Coulter, (2010), la cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.

De lo anteriormente mencionado podemos afirmar que la cultura organizacional es el conjunto de características propias de una institución, compartidas por cada uno de sus miembros y que se refleja en la manera de ser de los mismos.

Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional.

Schermerhorn y Osborn (2004), establecen que la cultura organizacional es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros.

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo. En forma más específica, la cultura organizacional incluye: formas rutinarias de comunicarse, normas que comparten individuos y equipos, valores dominantes, filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones, las reglas del juego para llevarse bien y el sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas.

## **B. Tipos de Cultura Organizacional**

Robbins y Coulter (2010). Distingue 2 ideologías básicas que expresan los tipos de cultura:

- **Cultura Organizacional fuerte**

Cultura fuerte es la cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.

Una cultura organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento. En este sentido se reconoce que ésta pueda actuar como sustituto de la formalización.

Una cultura organizacional fuerte, bien implantada, en la que el líder incentiva y hace lo que proclama como cultura, genera gran cohesión entre los miembros de la organización.

En una cultura fuerte, se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Mientras más miembros acepten los valores centrales y mayor sea su compromiso con esos valores, más fuerte será la cultura.

- **Cultura Organizacional débil**

Una cultura organizacional débil se caracteriza porque los valores centrales no son compartidos ampliamente por los integrantes de la organización.

Asimismo la cultura débil obstaculiza la consistencia en el comportamiento. Una cultura organizacional débil, el líder limita la cohesión de los miembros de la organización.

Según lo anterior el tipo de cultura organizacional va a depender del líder quien dirija la organización. En el caso de las Instituciones Educativas, es necesario que el director se identifique plenamente con su labor profesional; para que de esta manera pueda influir en los demás miembros de la Institución de forma positiva; con la finalidad de lograr una cultura organizacional fuerte.

### **C. Funciones de la cultura organizacional**

La cultura desempeña diversas funciones en las organizaciones.

- ✓ Define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.

- ✓ Transmite una sensación de identidad a los integrantes.
- ✓ Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- ✓ Aumenta la estabilidad del sistema social.
- ✓ Sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

Robbins (2010), aclara que el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. Define que una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización, mientras que las subculturas incluirán los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios del grupo o departamento. Al respecto Schermerhorn, y Osborn (2004), coinciden en que las subculturas son grupos de individuos que poseen un patrón único de valores y filosofía que es coherente con los valores y filosofía dominantes en la organización.

La cultura se construye en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar; la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización.

#### **D. Dimensiones de la Cultura Organizacional**

Robbins y Coulter (2010, p. 47), identifica un conjunto de características básicas que valora la organización. La investigación más reciente sugiere que hay siete características básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

- **Innovación y correr riesgos.-** Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Minuciosidad.-** Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados.-** Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas.-** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos.-** Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- **Energía.-** Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- **Estabilidad.-** Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

### 2.3.2 Gestión educativa

#### A. Definición

Carlos Botero en su artículo titulado “Cinco tendencias de la gestión educativa”, nos da una visión amplia sobre la gestión educativa como una disciplina es relativamente nueva; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y en América Latina se empieza a desarrollar en la década de los ochenta. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos.

La gestión educativa para Alvarado (citado en Vargas, 2010) consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

El desarrollo del proceso es responsabilidad del director (pero no es el que realiza todas las tareas), debe:

- Planificar
- Controlar
- Definir de objetivos
- Decisiones para solucionar problemas
- La comunicación
- Capacitación del personal
- La influencia del poder.

## **B. Dimensiones de la Gestión Educativa**

Según UNESCO (2011) el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la institución. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, la comunidad local, etc.),

las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria (Frigerio, *et al.*, 1992).

#### **a) Gestión Institucional**

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los

espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

Para el desarrollo de la gestión institucional existen instrumentos básicos que sirven para orientar el rumbo de las acciones de dirección en las instituciones educativas. Estos instrumentos son el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Curricular Institucional, el Plan Anual de Trabajo y los planes de innovación. Todos ellos deben formularse con la participación activa de los actores educativos, en un proceso de práctica democrática de propuestas que involucre la participación, la reflexión y el compromiso por enrumbar a la institución educativa hacia objetivos superiores donde los educandos son lo más importante.

Según la representación de la UNESCO en Perú, la gestión institucional contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad. Esta ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las

acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal como los que conforman la estructura informal.

**b) Gestión pedagógica y académica**

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

**c) Gestión administrativa y financiera**

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones

concretas para lograr los objetivos institucionales.

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

Este ámbito da soporte al trabajo institucional; tienen a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración de la planta y física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero contable.

Precisemos el término administración como el estudio de la organización, su definición, metas, componentes, estructura y procesos, en el contexto y a través del tiempo para el desarrollo institucional. El proceso administrativo comprende las siguientes fases: planeamiento, organización, dirección, y control. A continuación, detallaremos cada una de ellas:

- El planeamiento del diseño, el diagnóstico, los objetivos, las metas, estrategias, el presupuesto, la elaboración de planes, programas, y proyectos.
- La organización de las labores educativas, el establecimiento de las funciones, la estructura, los cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- La dirección implica liderazgo, dirigir, influir y motivar al personal de la institución educativa; las comunicaciones internas y externas; la toma de decisiones; delegación de funciones; desconcentración y descentralización de las tareas.

- El control, implica la anticipación y prevención, a través del monitoreo, la evaluación, verificación, orientación y retroalimentación del sistema.

El análisis de las fases del proceso administrativo aporta la organización necesaria para la mejora de procesos, sin embargo, su aplicación depende del administrador y de su capacidad de gestión, en el caso de las instituciones educativas de gestión privadas; y del director y sub-director, como responsables de la administración de las instituciones educativas públicas. La gestión administrativa comprende el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto. La gestión administrativa es el apoyo que brinda los recursos humanos y materiales para el logro de los objetivos de la institución educativa en los plazos establecidos.

En la Institución Educativa, las funciones administrativas son competencia de la dirección. En las instituciones educativas públicas, la dirección delega en el sub-director administrativo, o en el personal docente el apoyo administrativo. Las instituciones educativas privadas cuentan con una administración.

#### **d) Gestión de la comunidad**

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La

participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

### **C. Procesos de la gestión Educativa**

Para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte.

Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros de la comunidad educativa. Este servicio de calidad implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión. Es así que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como el “ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar, hacer, verificar y actuar.

Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.(Chiavenato, 2014).

#### **a) Planificación**

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de

excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional.

La gestión es fundamental en un proceso de toma de decisiones. Hay que decir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

#### **b) Ejecución**

Hacer es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

#### **c) Evaluación y Monitoreo**

Verificar, esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de

## 2.4. Definición de términos básicos

**Administración:** Manera de integrar a las organizaciones o partes de ella. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

**Conducta:** Es la forma de proceder y de actuar o reaccionar al ambiente que rodea a un individuo.

**Consenso:** Consentimiento o acuerdo, especialmente el de todas las personas que componen una organización, dos o más partidos políticos, un grupo social, etc., en torno a un tema de interés general.

**Control:** Comprobación o inspección de una cosa; el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación en una institución y ayudando a que las normas, reglas, valores y planes se realicen en el momento oportuno, tal cual se han establecido.

**Cultura organizacional:** Conjunto de creencias, motivos y razones esenciales que determinan el accionar de la misma y que a través de sus directivos se transmite a los trabajadores para que sea reflejada en todos los actos y respuestas, tanto en el interior de la organización como fuera de ella.

**Estrategias:** Se puede definir como aquellas que ayudan a la dirección y el alcance de objetivos de una organización a largo plazo, consiguen ventajas para la organización o institución a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente y cumplir expectativas.

**Gestión institucional:** Implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas organizacionales.

**Institución:** organización o lugar donde se realizan actividades entre sus miembros con un fin común, organización o institución viene a ser también una universidad.

**Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.

**Organización:** la organización viene a ser también una institución, un grupo de personas que trabajan juntas, con una división de trabajo, y comparten los mismos fines y metas, además están orientados a alcanzarlos no individualmente sino como un todo.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

El nivel de influencia entre cultura organizacional y la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo: 2016, es no significativa.

##### **3.1.2 Hipótesis auxiliares**

H1: Las características de la cultura organizacional en el ISEP 13 de Julio de 1882, son la innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación hacia las personas, estabilidad y energía.

H2: Las características de la gestión educativa en el ISEP 13 de Julio de 1882, son la gestión institucional, procesos académicos, servicios de apoyo, resultados de impacto.

H3: Existe relación muy débil entre la cultura organizacional y la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo.

### **3.2. Variables/categorías**

#### **Variable (X):**

##### **Cultura organizacional**

Robbins, (2010) lo define como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora. (p. 47).

#### **Variable (Y):**

##### **Gestión Educativa**

Marcelo y Cajal (2005, p 32) citado en Martínez (2010), “la gestión educativa es aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los propósitos institucionales”. (p. 6)

### 3.3. Operacionalización de las variables de las Hipótesis

Título: Cultura Organizacional y Gestión Educativa en el Instituto Superior de Educación Público 13 de Julio de 1882 - San Pablo: 2016						
Hipótesis	Definición conceptual de las	Definición operacional de las variables				
		Variables	Dimensiones	Indicadores	Índices	Instrumento de recolección
<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El nivel de influencia entre cultura organizacional y la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo: 2016, es no significativa</p>	<p>Robbins, (2010) sostiene como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora. (p. 47).</p>	<p><b>Variable X: Cultura organizacional</b></p>	Innovación Y Toma de riesgos	- Actitud de cambio. - Motivación.	Escala de Likert	Encuesta
			Atención al detalle	- Seguridad. - Precisión. - Atención.	Escala de Likert	Encuesta
			Orientación hacia las personas	- Realización de trabajo. - Reconocimiento de tareas. - Motivación por remuneraciones, horarios, vacaciones	Escala de Likert	Encuesta
			Orientación hacia el equipo	- Relaciones interpersonales - Pertinencia, identificación y satisfacción con la institución - Capacitaciones	Escala de Likert	Encuesta
			Estabilidad y energía	- Políticas de la institución - Eficiencia y competencias	Escala de Likert	Encuesta
<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>H1: Las características de la cultura organizacional en el ISEP 13 de Julio de 1882, son la innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación hacia las personas, estabilidad y energía.</p> <p>H2: Las características de la gestión educativa en el ISEP 13 de Julio de 1882, son la gestión institucional, procesos académicos, servicios de apoyo, resultados de impacto.</p> <p>H3: Existe relación muy débil entre la cultura la cultura organizacional y la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo.</p>	<p>Marcelo y Cajal (2005, p 32) citado en Martínez (2010), “la gestión educativa es aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las organizaciones educativas, en la consecución de los propósitos institucionales”. (p. 6)</p>	<p><b>Variable Y: Gestión Educativa</b></p>	Institucional	- Proyecto Educativo Institucional - Organización - Gestión docente - Gestión presupuestal.	Escala de Likert	Encuesta
			Procesos Académicos	- Diseño curricular - Enseñanza - aprendizaje - Tutoría - Prácticas preprofesionales	Escala de Likert	Encuesta
			Servicios de Apoyo	- Desarrollo del personal administrativo - Bienestar - Infraestructura, equipamiento y tecnología	Escala de Likert	Encuesta
			Resultados de impacto	- Imagen Institucional - Proyección social	Escala de Likert	Encuesta

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### 4.1 Ubicación Geográfica

La ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación es en el departamento de Cajamarca, provincia de San Pablo, distrito de San Pablo en el Instituto Superior de Educación Pública “13 de Julio de 1882”.

#### 4.2 Diseño de la Investigación

##### 4.2.1 Por su finalidad

Es una investigación aplicada, ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos para poder generar beneficios y bienestar a la sociedad.

##### 4.2.2 Por su nivel

Es **correlacional** porque tiene como finalidad conocer la relación entre las dos variables en investigación.

##### 4.2.3 Por su diseño de investigación

El estudio realizado es **exploratorio-descriptivo** de **corte transversal**, porque, de manera sistematizada se explora y describe la importancia de la cultura organizacional y la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Pública en el distrito de San Pablo en el año 2016.

Es una investigación de corte transversal, pues para obtener los datos no es necesario estudiarlas a lo largo del tiempo, sino haciendo un corte temporal en el momento en que se realiza la medición de las variables; en este caso 2016.

Siguiendo a Hernández (2010): [...] “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es determinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes; [...] los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento sobre todo en situaciones donde hay poca información” (p.79).

Y con respecto a las investigaciones descriptivas Van Dalen y Meyer (1991) afirman: [...] la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas [...]. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (p. 125).

La investigación parte de la formulación de un problema científico, objetivos específicos, una hipótesis que ha permitido la operacionalización de las variables seleccionadas; ello permite un adecuado uso – en toda su dimensión- de la cita textual que hacen líneas arriba los autores Van Dalen y Meyer.

Según (Best 1982): La investigación descriptiva no consiste en la mera recogida y tabulación de los datos, para interpretar el significado o importancia de los hechos, sino en combinar con la comparación o el contraste, la clasificación, el análisis y la interpretación de datos, los resultados que permiten conclusiones que confirmen o nieguen los objetivos de la investigación.

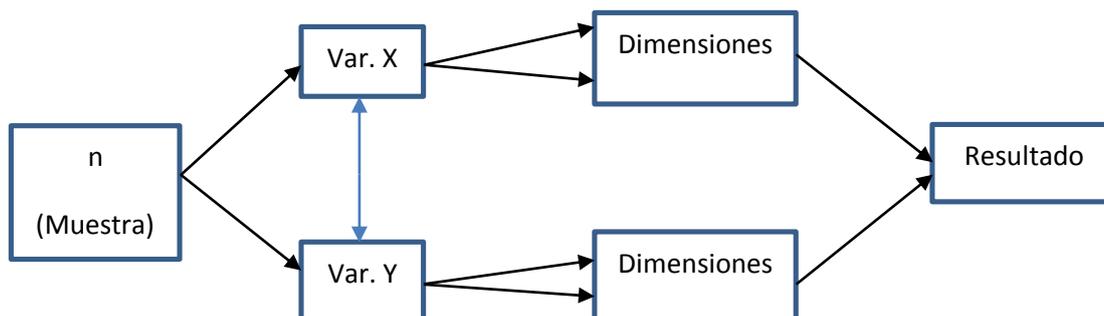
Es una investigación transversal, porque se recogió información relacionada con las variables, dimensiones e indicadores seleccionados para el estudio en un momento determinado del año 2016. Al respecto Velásquez y Rey (1999) afirman:

“Las investigaciones transversales investigan el objeto en un punto determinado del tiempo, del cual se toma la información que será utilizada en el estudio. Esta información puede referirse a uno o varios objetos de estudio. Les interesa la descripción o explicación del fenómeno en un momento específico, mas no su evolución”. (p. 134). Por el tipo de datos y análisis del estudio, es una investigación mixta (cualitativa – cuantitativa); existen variables y dimensiones cualitativas, por lo que se ha hecho necesario utilizar la escala de Likert se denomina así por Rensis Likert, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación para su cuantificación; además, se examinarán los datos en forma numérica, con la ayuda de herramientas de la estadística descriptiva básicamente.

#### **4.2.4 Por el método de contrastación**

El diseño de la investigación es **no experimental** de corte transversal. Es no experimental porque ninguna de las variables (principalmente la variable X) han sido manipuladas por el investigador, los datos son de fuentes primarias tales y como fueron recibidas en el cuestionario que se aplicó en la encuesta respectiva. El diseño no experimental es: “La que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar deliberadamente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández et. al. 1991: 184).

Gráfico: Representación gráfica del diseño



Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Métodos de Investigación

#### 4.3.1 Métodos generales:

**Método deductivo - inductivo** : Permite observar desde una visión general las bases teóricas que sustentan a la investigación, por un lado, las teorías y enfoques sobre la cultura organizacional, y por otro lado, el marco general sobre la gestión educativa. A partir de esta caracterización genérica, inducimos sobre las particularidades de cada variable principal, es decir, nos referimos a las dimensiones e indicadores seleccionados para el estudio. Finalmente, se hacen deducciones generalizadas y son presentadas en las conclusiones del trabajo.

**Método analítico – sintético**: El método analítico permitió descomponer al objeto de estudio en sus partes: a la cultura organizacional en sus respectivas dimensiones seleccionadas para el estudio: Innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación hacia las personas, orientación al equipo, estabilidad, energía; igualmente las dimensiones de la gestión educativa: gestión institucional, proceso académico, servicio de apoyo y resultados de impacto; los indicadores de cada dimensión están contenidos en la matriz de operacionalización de variables. El método sintético está contenido en las conclusiones de la investigación.

### 4.3.2 Métodos particulares

**Método descriptivo:** El método descriptivo también es conocido como la investigación estadística, describen los datos y características del objeto de estudio. Responde a las preguntas: ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo? El ¿qué? Se refiere al objeto de estudio de la investigación (título de la investigación), ¿dónde?, el lugar o espacio geográfico donde se realizó el estudio, en nuestro caso el ISEP “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo, ¿cuándo? se refiere a la delimitación temporal del estudio, en nuestro caso es el año 2016. La descripción se utiliza para frecuencias, promedios y otros cálculos de la estadística descriptiva.

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Los pasos clásicos del método descriptivo están referidos a: la delimitación del problema, estudio del material bibliográfico, formulación de la hipótesis, recolección de la información pertinente, organización, clasificación, comparación, análisis, interpretación de los datos y finalmente, la redacción del informe.

**Método estadístico:** El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. En la investigación se han seguido las siguientes etapas: preparación de los instrumentos de acopio de datos, recolección propiamente dicha de los datos, recuento y procesamiento de los datos, presentación y análisis de resultados.

La investigación es de naturaleza mixta (cuali-cuantitativa), de allí que asume el método estadístico como proceso de obtención, representación, simplificación,

análisis e interpretación de resultados para una mejor comprensión de la realidad que se ha estudiado. El método estadístico en las ciencias sociales se convierte en una herramienta poderosa de precisión científica en la medida en la que se combine con los métodos cualitativos y se emplee de acuerdo a las necesidades y al sano criterio del investigador. Adolph Quetelet fue uno de los primeros en aplicar métodos estadísticos al estudio de un conjunto de datos. El método estadístico ofrece además las siguientes bondades para la investigación educativa y pedagógica (Bojacá,2004)

- Facilita el manejo de grandes cantidades de observaciones y datos por el empleo adecuado de la muestra.
- Facilita el manejo de categorías tanto deductivas como inductivas al convertirlas en variables numéricas.
- Maximiza el carácter objetivo de la interpretación no obstante la observación y participación del sujeto investigador en el mismo grupo investigado.

Para emplear de modo racional y eficiente el método estadístico es necesario recorrer unos pasos fundamentales que conforman un proceso lógico cuantitativo:

- Planteamiento y definición del problema que se va a investigar.
- Definición de un plan para la recolección de datos necesarios, de la información complementaria, de las unidades de observación, de los medios técnicos a la mano o virtuales
- El proceso de recolección de la información, reducción, codificación, tabulación, representación de las observaciones y los valores cuantitativos
- El análisis e interpretación estadística de los resultados provenientes del paso anterior.

- La proyección probabilística para la toma de decisiones, optimización de procesos e innovaciones creativas
- La presentación científica de los resultados de la investigación.

#### **4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación**

##### **4.4.1 Población**

La población objetivo de la presente investigación está representada por todo el personal directivo, docente y administrativo del ISEP “13 de julio de 1882” de San Pablo, que corresponde a 27 trabajadores, la población ha sido clasificada de acuerdo a las funciones que realiza en cada unidad orgánica la que se muestra en la tabla adjunta:

Tabla: Distribución de la Población

<b>Directivos</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Docentes</b>
04	02	21

Fuente: Elaboración propia

##### **4.4.2 Muestra**

La muestra está conformada por 27 personal directivo, docentes y administrativos. La muestra fue seleccionada por conveniencia por las siguientes razones: la población seleccionada para el estudio es pequeña, facilidad de acceso a la información porque la maestrante trabaja en el ISEP “13 del Julio de 1882”.

##### **4.4.3 Unidades de análisis**

Personal directivo, docente y administrativo del ISEP “13 de julio de 1882” de la provincia de San Pablo.

#### **4.4.4 Unidades de observación**

Las unidades de observación están contenidas de manera expresa en la matriz de operacionalización de las variables, a saber:

Por el lado de la cultura organizacional, las dimensiones son las siguientes: Innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación hacia las personas, orientación al equipo, estabilidad y energía y cada una de ellas están caracterizadas por sus respectivos indicadores que han servido para la recolección de la información.

Por el lado de la gestión educativa, las dimensiones seleccionadas son las siguientes: Gestión institucional, procesos académicos, servicios de apoyo y resultados de impacto, cada una con sus respectivos indicadores.

#### **4.5 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

##### **4.5.1 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

**Análisis bibliográfico.** Está referido al análisis de los contenidos de las fuentes bibliográficas mediante una operación intelectual que consiste en extraer de un libro, texto, publicación o documento los elementos de información más significativos desde la perspectiva del investigador, Ortiz (2006), utilizando para ello como instrumento las fichas bibliográfica, fichas de autor, fichas de análisis, fichas de resumen, entre otras..

**La encuesta:** Técnica de investigación capaz de dar respuesta a los problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables tras la recolección de información sistemática, según un diseño establecido en forma previa que asegure el rigor de la información obtenida, Ortiz (2006).

**El cuestionario:** Instrumento de recolección de datos compuesto por un conjunto de preguntas respecto de una o varias variables sujetas a medición, Ortiz (2006). Se usó con la finalidad de obtener datos de la muestra seleccionada por conveniencia.

**Escala de Likert:** Esta escala ordinal consiste en la presentación de un conjunto de ítems del cual la persona encuestada debe elegir una de las alternativas que se presenta, según el diseño del cuestionario.

#### **4.5.2. Técnicas e instrumentos de procesamiento de datos**

**Procesamiento de datos:** Se realizó de manera computarizada, utilizando para ello, paquetes estadísticos (Word, Excel) y técnicas de la estadística descriptiva para la presentación de variables, dimensiones e indicadores que caracterizan al objeto de estudio.

#### **4.5.3. Técnicas de análisis e interpretación de resultados**

Para el análisis e interpretación de resultados se han elaborado tablas, figuras con índices porcentuales y comparaciones cuantitativas relacionados con los objetivos de la investigación.

#### 4.6. Matriz de consistencia metodológica

Título: Cultura Organización y Gestión Educativa en el Instituto Superior de Educación Público 13 de Julio de 1882 - San Pablo: 2016									
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p><b>Pregunta general:</b> ¿Cómo influye la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa del ISEP “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo: 2016.</p>	<p>Objetivo General Determinar la influencia de la Cultura Organizacional en la Gestión Educativa del ISEP “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo: 2016.</p>	<p>Hipótesis General El nivel de influencia entre cultura organizacional y la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo: 2016, es no significativa.</p>	<p><b>Variable X: Cultura organizacional</b></p>	Innovación y Toma de riesgos	- Actitud de cambio. - Motivación.	Escala de Likert	Encuesta	<p>Método Inductivo-deductivo</p>	<p>Población: personal directivo, docente y administrativo del ISEP  Muestra: 27 trabajadores</p>
				Atención al detalle	- Seguridad. - Precisión. - Atención	Escala de Likert	Encuesta		
				Orientación hacia las personas	- Realización de trabajo. - Reconocimiento de tareas. - Motivación por remuneraciones,	Escala de Likert	Encuesta		
				Estabilidad y energía	- Políticas de la institución - Eficiencia y competencias	Escala de Likert	Encuesta		
<p><b>Preguntas Auxiliares</b></p> <p>a. ¿Qué características presenta la Cultura organizacional en la Gestión Educativa en el Instituto Superior de Educación Pública “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo</p> <p>b. ¿Qué características presenta la Gestión Educativa en el Instituto Superior de Educación Pública “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo, en el periodo 2016?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>- Identificar las características de cultura organizacional del ISEP “13 de Julio de 1882”</p> <p>- Evaluar las características de la Gestión Educativa en el ISEP “13 de Julio de 1882”</p> <p>- Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la gestión educativa en el ISEP “13 de Julio de 1882”.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>H1: Las características de la cultura organizacional en el ISEP 13 de Julio de 1882, son la innovación y toma de riesgos, atención al detalle, orientación hacia las personas, estabilidad y energía.</p>		Institucional	- Proyecto Educativo Institucional - Organización - Gestión docente	Escala de Likert	Encuesta		

<p>c. ¿Cuál es la relación que existe entre cultura organizacional y Gestión Educativa en el Instituto Superior de Educación Pública “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo, en el periodo 2016?</p>		<p><b>H2:</b> Las características de la gestión educativa en el ISEP 13 de Julio de 1882, son la gestión institucional, procesos académicos, servicios de apoyo, resultados de impacto.</p> <p><b>H3:</b> Existe relación muy débil entre la cultura la cultura organizacional y la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo.</p>	<p><b>Variable Y:</b> <b>Gestión Educativa</b></p>	<p>Procesos Académicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño curricular</li> <li>- Enseñanza - aprendizaje</li> <li>- Tutoría</li> <li>- Prácticas preprofesionales</li> </ul>	<p>Escala de Likert</p>	<p>Encuesta</p>		<p>Población: personal directivo, docente y administrativo del ISEP</p> <p>Muestra: 27 trabajadores</p>
				<p>Servicios de Apoyo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo del personal administrativo</li> <li>- Bienestar</li> <li>- Infraestructura, equipamiento y tecnología</li> </ul>	<p>Escala de Likert</p>	<p>Encuesta</p>		
				<p>Resultados de impacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen Institucional</li> <li>- Proyección social</li> </ul>	<p>Escala de Likert</p>	<p>Encuesta</p>		

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de los resultados y discusión

##### A. Cultura organizacional

**Tabla 1**

*Innovación y toma de riesgos de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016*

Innovación y toma de riesgos	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. En el ISEP se responde positivamente a los cambios en el entorno institucional	0	0.0	19	70.4	7	25.9	1	3.7
2. El ISEP se propicia la innovación en la realización del trabajo (uso de nuevas tecnología y enfoque creativos )	2	7.4	16	59.3	9	33.3	0	0.0
3. Los trabajadores del ISEP asumen riesgos con responsabilidad	2	7.4	13	48.1	10	37.0	2	7.4
<b>Promedio</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>	<b>16</b>	<b>59.3</b>	<b>9</b>	<b>33.3</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

El 59.3% entre docentes y personal administrativo manifiestan que a veces en el ISEP se propicia la innovación en la realización del trabajo, mientras que un 33.33% manifiesta que casi siempre lo realiza la institución. Se puede observar que existe un gran vacío en este aspecto. Estos resultados los podemos relacionar con que sustentan Müller y Nogal (2012) desde una perspectiva sociológica, que la cultura organizacional es el patrón de comportamiento característico de los miembros de una organización; consiste en un conjunto de maneras de actuar, pensar y de sentir que definen los comportamientos esperados en una organización, que han sido desarrollados por los miembros de la institución educativa.

Resulta crucial que la cultura organizacional del ISEP apoye a la creatividad y la innovación, esto se fundamenta según Robbins y Coulter (2010) que la cultura se basa en la participación, comunicación, creatividad y la innovación. El hecho es que cualquier organización exitosa necesita una cultura que apoye la innovación. Lo descrito se visualiza en la figura 1.

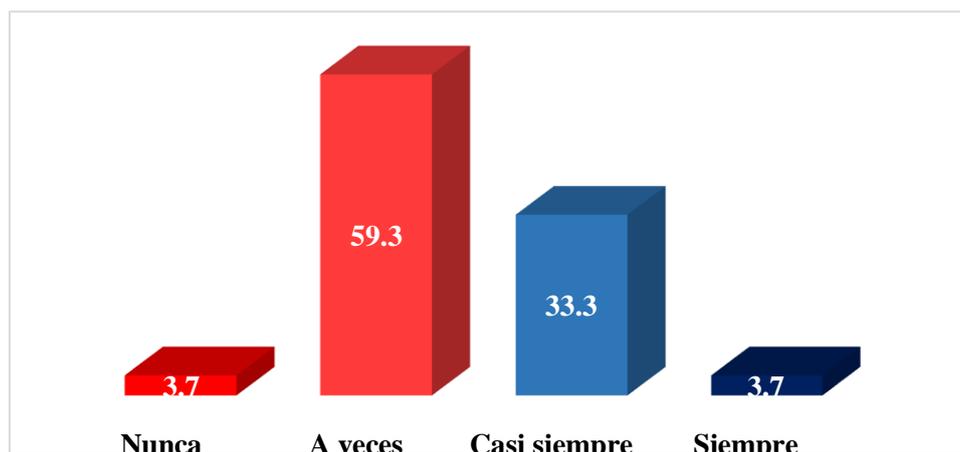


Figura 1. Innovación y toma de riesgos de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

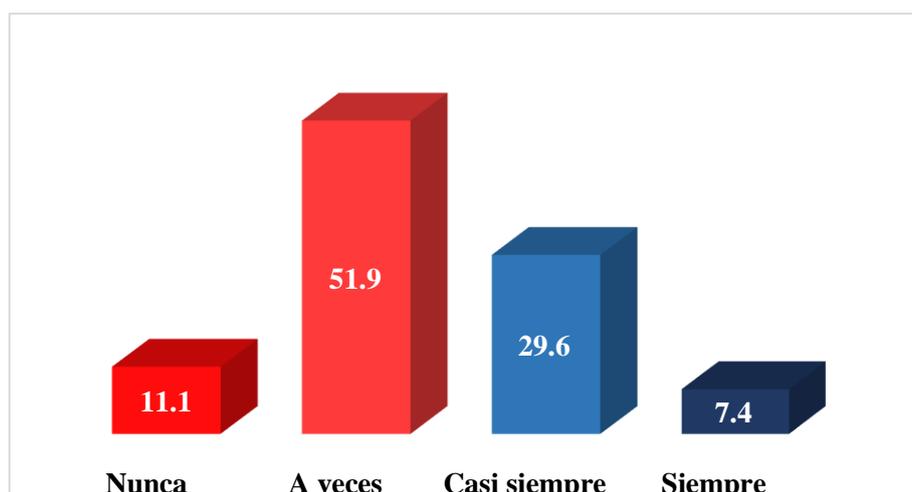
Tabla 2

Atención al detalle de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Atención al detalle	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
4. Se comprende claramente la estrategia y los objetivos del ISEP	5	18.5	12	44.4	2	7.4	1	3.7
5. Se impulsa la evaluación continua del proceso de enseñanza aprendizaje	0	0.0	14	51.9	11	40.7	2	7.4
6. Promueve y práctica las normas establecidas en su institución educativa	2	7.4	15	55.6	9	33.3	1	3.7
<b>Promedio</b>	<b>3</b>	<b>11.1</b>	<b>14</b>	<b>51.9</b>	<b>8</b>	<b>29.6</b>	<b>2</b>	<b>7.4</b>

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

En lo que respecta a la dimensión atención al detalle en la pregunta se promueve y practica las normas establecidas en su institución educativa uso, el 55.6% de los encuestados manifiestan que a veces se promueve estas normas, en tanto que un 33.3% casi siempre lo realiza. Mientras que el 51.9% indican que a veces se impulsa la evaluación continua del proceso de enseñanza aprendizaje y el 33.3% de los encuestados consideran que casi siempre se promueven. Estos resultados conducen a afirmar que en la institución educativa en referencia existe una débil atención al detalle que es necesario y urgente revertirla con una adecuada gestión educativa por parte de los directivos e integrantes de dicha comunidad educativa. La figura 2 nos facilita su visualización. Al respecto y siguiendo a Alvarado (1990) citado en Vargas (2010) sostienen que, es necesario tomar en cuenta la atención al detalle en el desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve el ISEP 13 de Julio de 1882 y de esta manera armonizar medios y fines.



*Figura 2.* Atención al detalle de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Pública (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

**Tabla 3**

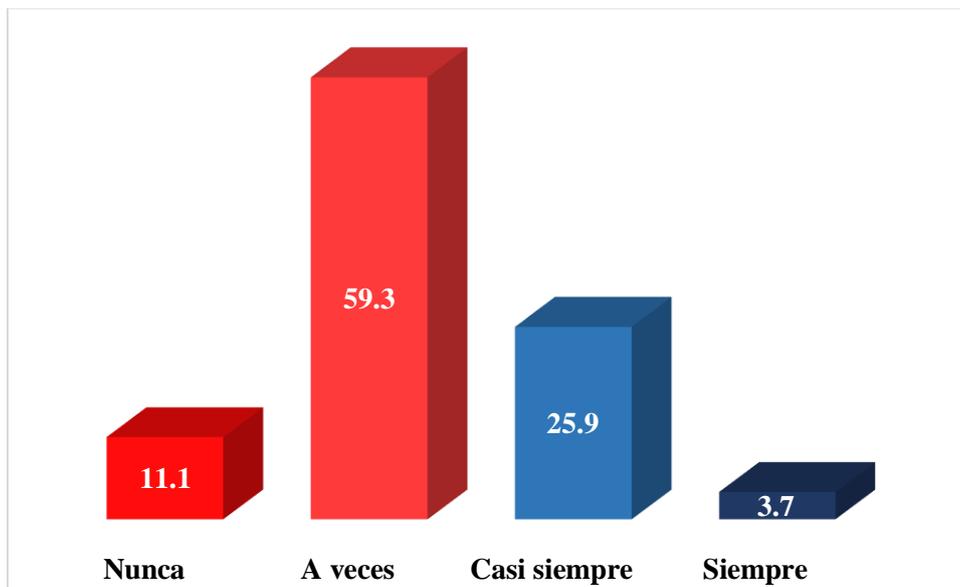
*Orientación hacia las personas de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016*

Orientación hacia las personas	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
7. Se comprende claramente la estrategia y los objetivos del ISEP	1	3.7	15	55.6	9	33.3	2	7.4
8. Se impulsa la evaluación continua del proceso de enseñanza aprendizaje	1	3.7	18	66.7	7	25.9	1	3.7
9. Promueve y se práctica las normas establecidas en su institución educativa	0	0.0	18	66.7	8	29.6	1	3.7
10. El ISEP Orienta para ayudar a mejorar sus habilidades y desempeño	10	37.0	11	40.7	6	22.2	0	0.0
11. En el ISEP los trabajadores demuestran compromiso y atención por los usuarios	0	0.0	22	81.5	4	14.8	1	3.7
12. En el ISEP permite aprovechar aptitudes y capacidades de los trabajadores	9	33.3	5	18.5	12	44.4	1	3.7
13. El ISEP motiva que el trabajador de lo mejor de sí	3	11.1	22	81.5	2	7.4	0	0.0
14. El ISEP motiva a que aporte más allá de las responsabilidades formales del trabajo.	8	29.6	6	22.2	10	37.0	3	11.1
15. En el ISEP se desarrollan planes y programas de capacitación para el personal con el fin de mejorar su desempeño.	1	3.7	18	66.7	8	29.6	0	0.0
16. En el ISEP los trabajadores sienten que sus necesidades personales y profesionales son cubiertas al colaborar con el logro de sus objetivos.	0	0.0	21	77.8	5	18.5	1	3.7
<b>Promedio</b>	<b>3</b>	<b>11.1</b>	<b>16</b>	<b>59.3</b>	<b>7</b>	<b>25.9</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

En la tabla 3 se observa que el 81.5% de entrevistados manifiestan que a veces en el ISEP los trabajadores demuestran compromiso y atención por los usuarios; y también para El ISEP motiva que el trabajador de lo mejor de sí, mientras que 14.8% considera que casi siempre demuestran compromiso. De lo anteriormente mencionado podemos inferir que la cultura organizacional es el conjunto de características propias de una institución, compartidas por cada uno de sus miembros y que se refleja en la manera de actuar de los mismos. Pero, ello está relacionado de manera directa con el proceso de la gestión educativa, porque semánticamente

gestión, es la administración, orientación o conducción de un qué hacer, de un área del saber humano o de un sistema teórico administrativo. Así como, técnicamente es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos para lograr los propósitos establecidos. En consecuencia, la gestión armoniza medios y fines. Los resultados porcentuales son presentados en la figura 3.



*Figura 3.* Orientación hacia las personas de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Pública (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

**Tabla 4**

*Orientación hacia el equipo de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016*

Orientación al equipo	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
17. En el ISEP existe ayuda y colaboración entre los trabajadores	0	0.0	17	63.0	8	29.6	2	7.4
18. En el ISEP se trabaja de manera organizada	0	0.0	10	37.0	17	63.0	0	0.0
19. En el ISEP los trabajadores dan prioridad a las necesidades del equipo antes de las necesidades personales.	0	0.0	20	74.1	7	25.9	0	0.0
20. En el ISEP el desempeño de los trabajadores se evalúa teniendo en cuenta características como su capacidad de liderazgo, iniciativa y calidad del trabajo	10	37.0	11	40.7	5	18.5	1	3.7
<b>Promedio</b>	<b>3</b>	<b>11.1</b>	<b>14</b>	<b>51.9</b>	<b>9</b>	<b>33.3</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

En la tabla 4 presentamos los resultados para la orientación hacia el equipo, los resultados van confirmando una baja cultura organizacional de sus integrantes, manifestado en el 74.1% de los trabajadores indican que a veces el ISEP los trabajadores dan prioridad a las necesidades del equipo antes de las necesidades personales y el 25.9% consideran que casi siempre dan prioridad; asimismo el 63% de los encuestados consideran que a veces en el ISEP existe ayuda y colaboración entre los trabajadores, mientras que el 29.6% manifiestan que casi siempre existe ayuda y colaboración. Los resultados sobre esta dimensión están contenidos en la figura 4.

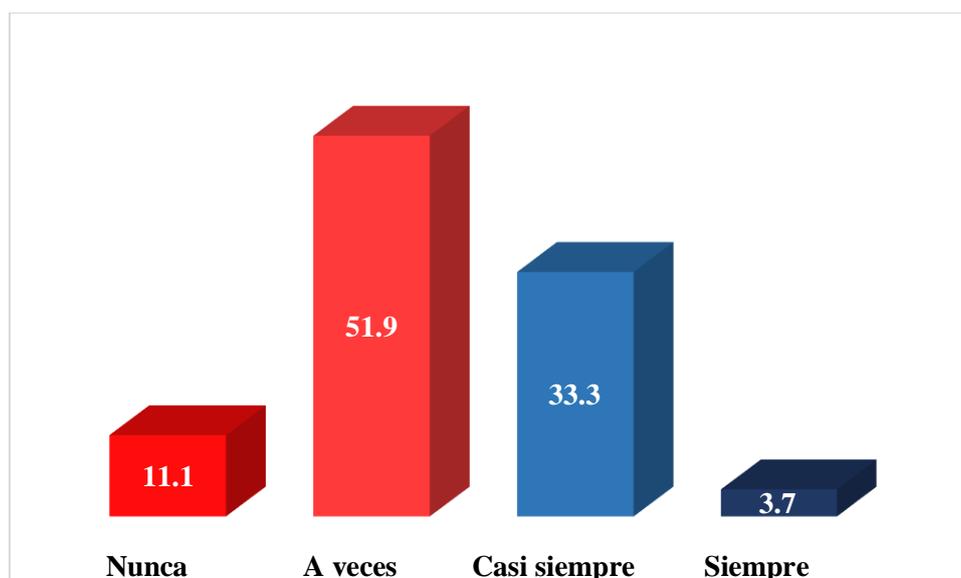


Figura 4. Orientación hacia el equipo de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Pública (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

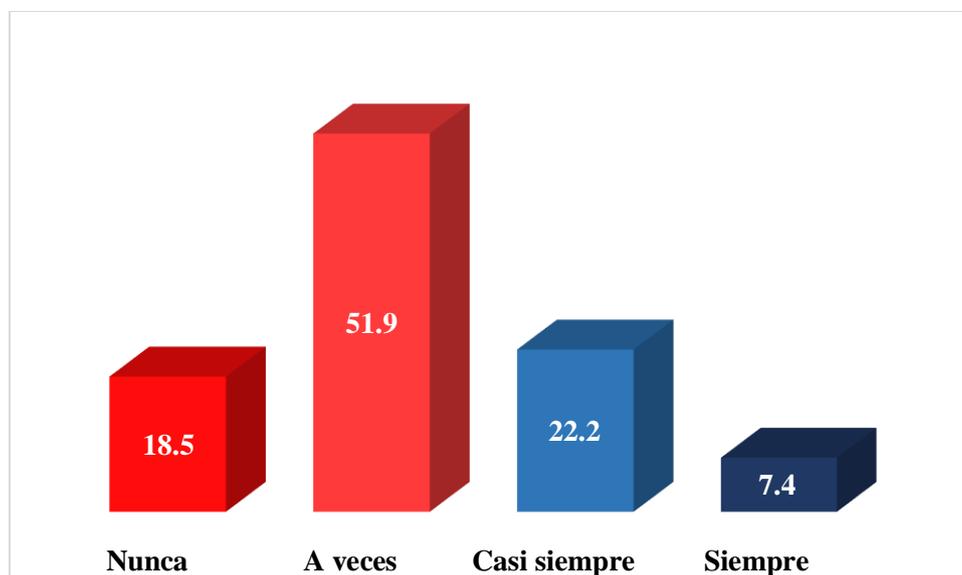
Tabla 5

Estabilidad y energía de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Pública (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Estabilidad y energía	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
21. El ISEP permite tomar decisiones en relación con el trabajo que permita mejorarlo	2	7.4	14	51.9	8	29.6	3	11.1
22. El ISEP apoya para lograr un equilibrio razonable entre la vida laboral y la vida personal del trabajador	1	3.7	14	51.9	11	40.7	1	3.7
23. En el ISEP se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a los empleados para lograr la eficiencia	9	33.3	14	51.9	2	7.4	2	7.4
24. En el ISEP se motiva al personal a encontrar novedosas y mejores maneras de hacer las cosas	12	44.4	13	48.1	1	3.7	1	3.7
25. En el ISEP tenemos la información que necesitamos para hacer bien nuestro trabajo	2	7.4	18	66.7	6	22.2	1	3.7
<b>Promedio</b>	<b>5</b>	<b>18.5</b>	<b>14</b>	<b>51.9</b>	<b>6</b>	<b>22.2</b>	<b>2</b>	<b>7.4</b>

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

En lo que respecta a la dimensión Estabilidad y energía en la pregunta en el ISEP tenemos la información que necesitamos para hacer bien nuestro trabajo, el 66.7% de los encuestados manifiestan que a veces se la información, en tanto que un 22.2% casi siempre lo tiene. Estos resultados conducen a afirmar que en la institución educativa en referencia existe una débil estabilidad y energía que es necesario y urgente revertirla con una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos e integrantes de dicha comunidad educativa. La figura 5 nos facilita su visualización. Al respecto y siguiendo a Alvarado (1990) citado en Vargas (2010) sostienen que, es necesario tomar en cuenta toma decisiones, motivación al personal y contar con la información necesaria a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve el ISEP 13 de Julio de 1882.



*Figura 5.* Estabilidad y energía de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Pública (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

**Tabla 6**

*Resumen de las dimensiones de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016*

Cultura Organizacional	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Innovación y toma de riesgos	1	3.7	16	59.3	9	33.3	1	3.7
Atención al detalle	3	11.1	14	51.9	8	29.6	2	7.4
Orientación a la gente	3	11.1	16	59.3	7	25.9	1	3.7
Orientación al equipo	3	11.1	14	51.9	9	33.3	1	3.7
Estabilidad y energía	5	18.5	14	51.9	6	22.2	2	7.4
<b>Promedio</b>	<b>3</b>	<b>11.1</b>	<b>15</b>	<b>55.6</b>	<b>8</b>	<b>29.6</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

En la tabla 6 presentamos los resultados sobre las dimensiones de la cultura organizacional; los resultados van confirmando una débil cultura organizacional de sus integrantes, manifestado en la falta de identidad hacia la institución educativa y consecuentemente una débil calidad en la atención a los usuarios. En todas ellas no sobrepasa el 40%; cómo podemos ver en casi todas las dimensiones de la Cultura Organizacional solo el 3.7% responden como siempre a estas dimensiones y la más alta en esta respuesta es del 7.4% que son atención al detalle y estabilidad y energía. Los resultados están visualizados en la figura 6.

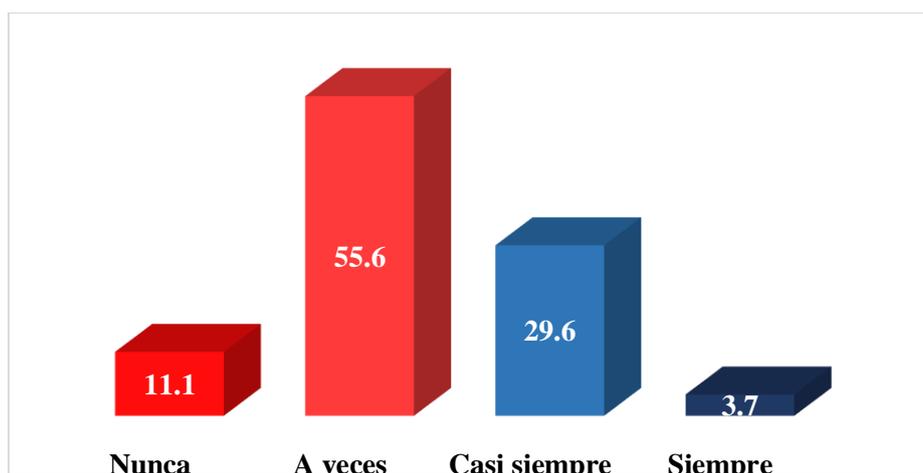


Figura 6. Resumen de las dimensiones de la Cultura Organizacional en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

## B. Gestión Educativa

Tabla 7

Gestión institucional de la Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Gestión Institucional	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. El ISEP elabora, aprueba y actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales y propósitos institucionales, articulándolo con su propuesta pedagógica y las demandas del entorno.	0	0.0	4	14.8	19	70.4	4	14.8
2. El Proyecto Educativo Institucional es entendido por los grupos de interés.	0	0.0	19	70.4	7	25.9	1	3.7
3. Se cuenta con una estructura organizacional que garantiza una gestión de calidad de los procesos del ISEP	0	0.0	7	25.9	16	59.3	4	14.8
4. El ISEP dispone de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y promoción de formadores.	8	29.6	7	25.9	7	25.9	5	18.5
5. Existen normas y procedimientos para el reconocimiento y la promoción de los formadores.	9	33.3	8	29.6	3	11.1	7	25.9
6. Los recursos económicos del ISEP, son administrados de manera eficiente.	0	0.0	16	59.3	7	25.9	3	11.1
7. Existen mecanismos efectivos de evaluación de la asignación y ejecución presupuestal.	1	3.7	21	77.8	5	18.5	0	0.0
<b>Promedio</b>	<b>3</b>	<b>11.1</b>	<b>12</b>	<b>44.4</b>	<b>9</b>	<b>33.3</b>	<b>3</b>	<b>11.1</b>

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

En cuanto a la variable Gestión educativa en lo que respecta a la dimensión gestión institucional, el 70.4% de trabajadores manifiestan que casi siempre el ISEP elabora, aprueba y actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales y propósitos institucionales, articulándolo con su propuesta pedagógica y las demandas del entorno, mientras que un 14.8% manifiesta que siempre la institución lo elabora. Se puede observar también que el 70.4% de los trabajadores manifiestan que a veces el Proyecto Educativo Institucional (PEI) siendo una de las herramientas esenciales de la gestión educativa que es el instrumento que permite guiar el desarrollo armónico del ISEP, el 59.3% de trabajadores indican que casi siempre se cuenta con una estructura organizacional que garantiza una gestión de calidad de los procesos del ISEP, en tanto que el 14.8% de ellos consideran que siempre se cuenta con esta estructura. Casi siempre y siempre son dos categorías que ponen de manifiesto que algo anda bien en la institución, para lo cual es necesario tomar en consideración la afirmación de Molocho (2010) afirma que la gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

Lo expuesto se evidencia en la tabla y figura 7.

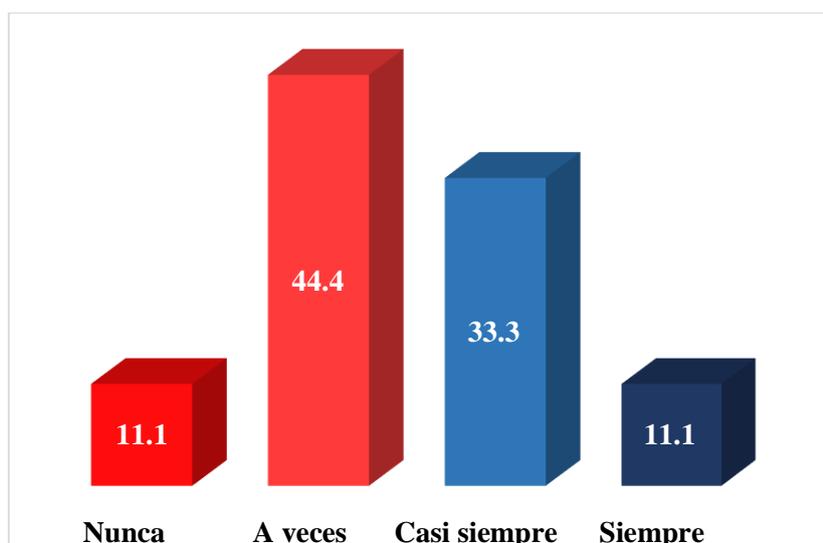


Figura 7. Gestión institucional de la Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

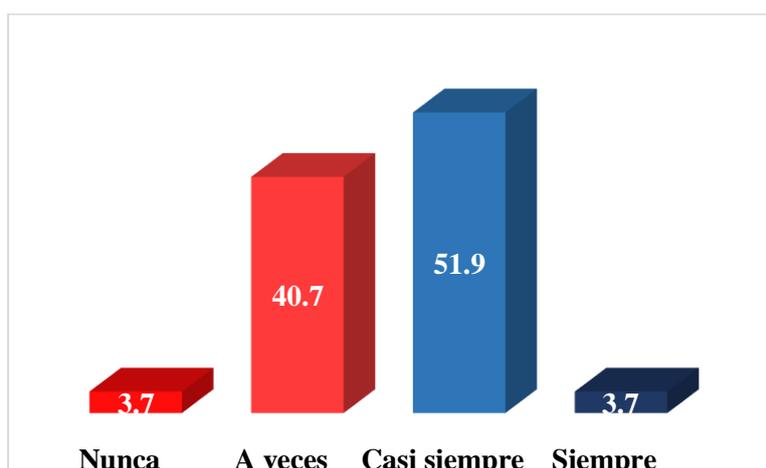
Tabla 8

Procesos académicos de la Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Procesos Académicos	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
8. El ISEP garantiza una formación integral y actualizada, cumple con la implementación de políticas curriculares y co-curriculares y adecua una metodología pertinente para su desarrollo.	0	0.0	10	37.0	16	59.3	1	3.7
9. El ISEP implementa, ejecuta, evalúa, actualiza y mejora sus procesos académicos.	0	0.0	15	55.6	12	44.4	0	0.0
10. El ISEP apoya de manera personalizada, a aquellos estudiantes que requieren asistencia en aspectos académicos y otros, en aspectos que afectan su rendimiento.	1	3.7	18	66.7	8	29.6	0	0.0
11. El instituto cuenta con convenios y políticas que facilitan la realización de prácticas pre profesionales de estudiantes en instituciones y otras organizaciones, relacionadas con su especialidad.	0	0.0	1	3.7	20	74.1	6	22.2
<b>Promedio</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>	<b>11</b>	<b>40.7</b>	<b>14</b>	<b>51.9</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

El análisis de las fases de los procesos académicos aporta la organización necesaria para la mejora de procesos, sin embargo, su aplicación depende del administrador y de su capacidad de gestión en el caso de las instituciones educativas de gestión privadas; y del director y sub-director, como responsables de la administración de las instituciones educativas públicas. Así podemos ver que el 74.1% de trabajadores manifiestan que casi siempre el instituto cuenta con convenios y políticas que facilitan la realización de prácticas pre profesionales de estudiantes en instituciones y otras organizaciones, relacionadas con su especialidad, mientras que el 22.2% manifiesta que siempre la institución cuenta con convenios. Se puede observar también que el 59.3% de trabajadores indican que casi siempre el ISEP garantiza una formación integral y actualizada, cumple con la implementación de políticas curriculares y co-curriculares y adecua una metodología pertinente para su desarrollo, en tanto que el 37% de ellos consideran que a veces se garantiza la formación. Los resultados sobre esta dimensión están contenidos en la tabla y figura 8



*Figura 8.* Procesos académicos de la Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Pública (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

**Tabla 9**

*Servicios de apoyo y resultado de impacto de la Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016*

Servicios de apoyo y resultado de impacto	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
12. El ISEP dispone de políticas y procedimientos para el desarrollo del personal administrativo, facilitando el cumplimiento de los objetivos académicos.	0	0.0	13	48.1	13	48.1	1	3.7
13. El ISEP promueve la participación de los estudiantes en actividades co-curriculares y los asiste en sus necesidades para un buen rendimiento académico.	2	7.4	19	70.4	6	22.2	0	0.0
14. El ISEP tiene una infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas, realiza labores de mantenimiento preventivo y correctivo y aplica acciones de protección del ambiente.	0	0.0	21	77.8	6	22.2	0	0.0
15. El ISEP tiene una imagen posicionada dentro del medio social, cultural y productivo de su localidad. Establece su participación en la sociedad y busca ejercer influencia positiva sobre su entorno.	0	0.0	15	55.6	11	40.7	1	3.7
16. El ISEP expresa su responsabilidad social, a través de programas de proyección en beneficio de la comunidad.	3	11.1	18	66.7	6	22.2	0	0.0
<b>Promedio</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>	<b>17</b>	<b>63.0</b>	<b>8</b>	<b>29.6</b>	<b>1</b>	<b>3.7</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

En lo que respecta a la dimensión servicios de apoyo y resultado de impacto, el 70.4% de trabajadores manifiestan que a veces el ISEP tiene una infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas, realiza labores de mantenimiento preventivo y correctivo y aplica acciones de protección del ambiente, mientras que un 22.2% manifiesta que casi siempre la institución tiene infraestructura moderna. Se puede observar también que el 70.4% de trabajadores indican que a veces el ISEP promueve la participación de los estudiantes en actividades co-curriculares y los asiste en sus necesidades para un buen rendimiento académico, en tanto que el 22.2% de ellos consideran que casi siempre se promueve esta participación. Los resultados sobre esta dimensión están contenidos en la tabla y figura 9.

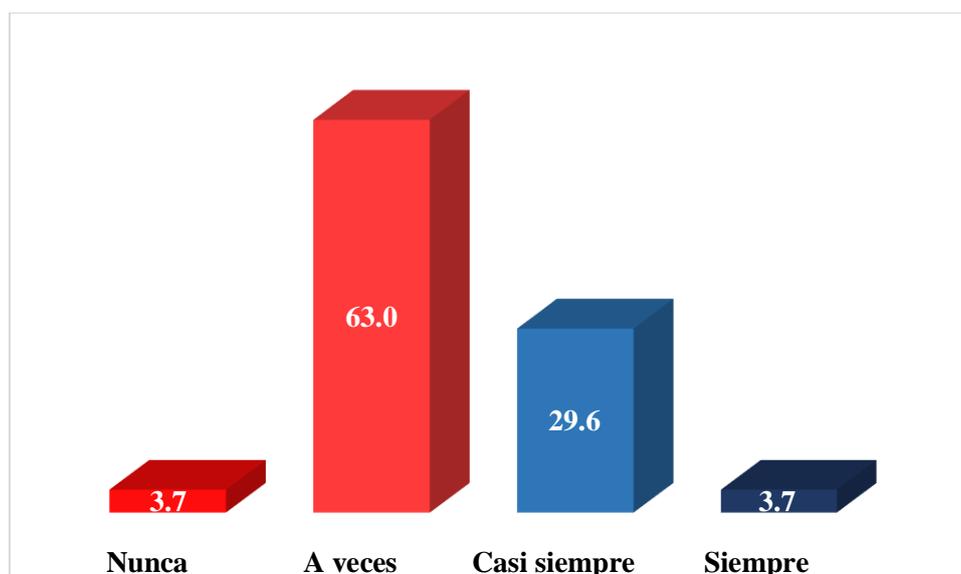


Figura 9. Servicios de apoyo y resultado de impacto de la Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

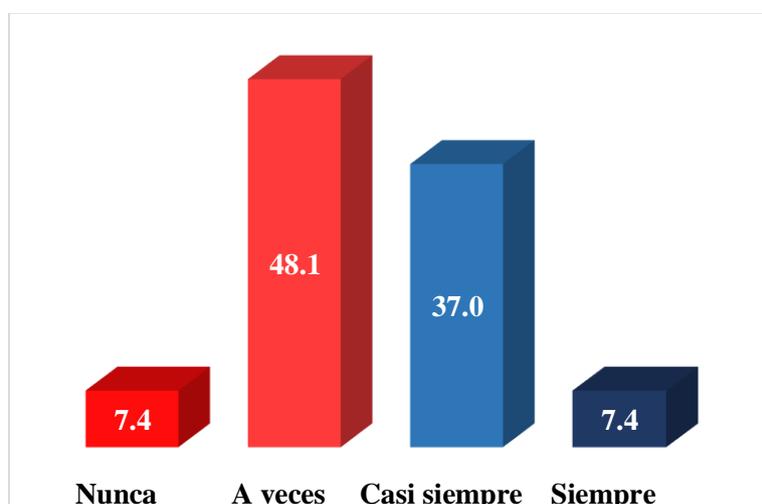
Tabla 10

Resumen de las dimensiones de la Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

Gestión Educativa	Respuesta							
	Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Gestión Institucional	3	11.1	12	44.4	9	33.3	3	11.1
Procesos Académicos	1	3.7	11	40.7	14	51.9	1	3.7
Servicios de apoyo y resultado de impacto	1	3.7	17	63.0	8	29.6	1	3.7
<b>Promedio</b>	<b>2</b>	<b>7.4</b>	<b>13</b>	<b>48.1</b>	<b>10</b>	<b>37.0</b>	<b>2</b>	<b>7.4</b>

Fuente: Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

En la tabla 10 presentamos los resultados sobre las dimensiones de la gestión educativa; los resultados van confirmando una gestión educativa regular, manifestado en casi todas las dimensiones de la Gestión Educativa solo el 3.7 % responden como siempre a estas dimensiones y la más alta en esta respuesta es 11.1 % que son gestión institucional. Se evidencia que falta mejorar gestión institucional (48.1%) Los resultados están visualizados en la figura 10.



*Figura 10.* San Pablo: Dimensiones de la Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Pública (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

### 5.1.1. Correlaciones entre dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Gestión Educativa

**Tabla 11**

*Correlaciones entre dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Gestión Educativa*

Cultura Organizacional	Gestión Educativa					
	Gestión Institucional		Procesos Académicos		Servicios de apoyo y resultado de impacto	
	Correlación	Significancia bilateral	Correlación	Significancia bilateral	Correlación	Significancia bilateral
Innovación y toma de riesgos	-0.003	0.988	-0.244	0.221	-0.022	0.914
Atención al detalle	0.120	0.551	-0.066	0.742	0.177	0.377
Orientación hacia las personas	0.040	0.843	-0.137	0.494	-0.010	0.962
Orientación al equipo	0.069	0.734	0.011	0.958	-0.015	0.940
Estabilidad y energía	0.138	0.493	0.065	0.746	0.119	0.554

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

De acuerdo a los resultados de la tabla podemos concluir que no existe correlación entre las dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Gestión Educativa, debido a que sus coeficientes son valores muy bajos siendo las dimensiones Innovación y toma de riesgos y Procesos Académicos con más alto valor de correlación -0.244 que es débil y la dimensión Innovación y toma de riesgos y Gestión Institucional con una correlación de -0.003 que significa muy débil o ninguna correlación, es decir cuando las características de gestión educativa es eficiente la cultura organizacional es fuerte.

### 5.1.2. Confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Crombach Cultura Organizacional.

Tabla 12

*Confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Crombach*

<b>Cultura Organizacional</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Alfa de Crombach</b>	<b>N° preguntas</b>
Innovación y toma de riesgos	<b>0.6612</b>	<b>3</b>
Atención al detalle	<b>0.7500</b>	<b>3</b>
Orientación hacia las personas	<b>0.8553</b>	<b>10</b>
Orientación al equipo	<b>0.4649</b>	<b>4</b>
Estabilidad y energía	<b>0.8460</b>	<b>5</b>
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>0.9313</b>	<b>25</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

Considerando que la confiabilidad de un instrumento por el método alfa de Cronbach debe superar el 60% se concluye que el instrumento aplicado a la cultura organizacional es confiable.

En términos relacionados al instrumento para las dimensiones de orientación al equipo es poco confiable en 0.4649, las demás dimensiones resultaron muy confiables.

### 5.1.3. Confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Crombach Gestión Educativa

**Tabla 13**

*Confiabilidad del instrumento mediante el Alfa de Crombach*

<b>Gestión Educativa</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Alfa de Crombach</b>	<b>N° preguntas</b>
Gestión Institucional	<b>0.8408</b>	<b>4</b>
Procesos Académicos	<b>0.7392</b>	<b>4</b>
Servicios de apoyo y resultado de impacto	<b>0.6284</b>	<b>8</b>
<b>Gestión Educativa</b>	<b>0.8800</b>	<b>16</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

Considerando que la confiabilidad de un instrumento por el método alfa de Cronbach debe superar el 60% se concluye que el instrumento aplicado a la Gestión Educativa es confiable.

En términos relacionados al instrumento para las dimensiones de Gestión Institucional y demás son confiables.

## **5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados**

### **5.2.1. Análisis, interpretación**

#### **A. Cultura organizacional**

En la tabla 6 sobre las dimensiones de la cultura organizacional; Se ha tratado de medir como ven el personal directivo, docente y administrativo al ISEP, manifestado en la falta de identidad hacia la institución educativa y consecuentemente una débil calidad en la atención a los usuarios. En todas ellas no sobrepasa el 40%; cómo podemos ver en casi todas las dimensiones de la Cultura Organizacional solo el 3.7% responden como siempre a estas dimensiones y la más alta en esta respuesta es del 7.4% que son atención al detalle y estabilidad y energía.

Según las teorías y definiciones la cultura cumple varias funciones en las organizaciones educativas. En primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización educativa y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social.

Al no fomentarse la cultura organizacional en el ISEP, existe débil compromiso en la labor educativa y disminuye la coherencia del comportamiento del personal, lo que sin duda no son beneficios para la institución. La teoría sistémica plantea, que tanto los grupos como las organizaciones son consideradas entes vivos conformados por personas, las mismas que interactúan en forma permanente. Esta interacción, es la que permite que exista intercambio e influencia mutua entre los miembros, sin

embargo, esta influencia puede ser positiva o negativa, por ello las características de la personalidad y la cultura de los miembros de una organización.

## **B. Gestión Educativa**

En la tabla 10 sobre las dimensiones de la gestión educativa, el 29.6% de los encuestados manifiestan que casi siempre el ISEP como institución educativa cuenta con una estructura organizacional que promueve una gestión de calidad, el 55.6% considera que a veces cuentan con este tipo de estructura organizacional y un 3.7 % asevera que siempre existe una estructura organizacional para tales fines.

Casi siempre y a veces son dos categorías que ponen de manifiesto que algo no anda bien en la institución, para lo cual es necesario tomar en consideración la afirmación de Molocho (2010) sobre la gestión: armoniza medios y fines; tiene la responsabilidad de conducir los sistemas administrativos de planificación, presupuesto, racionalización, permitiendo organizar, dirigir y evaluar los aspectos de gestión para mejorar el fortalecimiento institucional.

### **5.2.2. Discusión de resultados**

En la tabla 13, se aprecian los resultados obtenidos de las correlaciones entre dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Gestión Educativa, para el objetivo general: Determinar la influencia de la Cultura organizacional en la Gestión Educativa en el Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo, 2016 . Al respecto podemos resumir:

Que no existe correlación entre las dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Gestión Educativa, debido a que sus coeficientes son valores muy bajos siendo las dimensiones Innovación y toma de riesgos y Procesos Académicos con más alto valor de correlación -0.244 que es débil y la dimensión Innovación y toma de riesgos y Gestión Institucional con una correlación de -0.003 que significa muy débil o ninguna correlación. Esto se refuerza con lo que concluye Godenzi (2016) estableciendo que existe relación negativa muy baja entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

En lo que respecta al objetivo específico 1: Identificar las características de la cultura organizacional del ISEP “13 de Julio de 1882”. En la tabla 11, los resultados indican que el 44.4% de los encuestados manifiestan que el ISEP tiene un nivel de cultura organizacional débil, 55.6 % del personal de la institución considera una nivel cultura organizacional fuerte, en un punto casi intermedio. Robbins (1999) sostiene que existe una cultura fuerte en que el personal cuando responde a los estímulos debido a su adaptación a los valores de la organización. En tales ambientes, las culturas fuertes ayudan a las organizaciones a funcionar como máquinas bien engrasadas. Por el contrario, hay una cultura débil cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control debe ser ejercido a través de procedimientos exhaustivos, ya que sus características se integran como parte de la personalidad y ésta se refleja en la actuación de las personas, es decir, sus actitudes y comportamientos. Por lo cual la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las

anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya.

Respecto al objetivo específico 2: Evaluar las características de la Gestión Educativa en el ISEP “13 de Julio de 1882”.

En este aspecto, el 48.1 % consideran una gestión educativa alta, 51.9% consideran una gestión educativa media. Este resultado significa que al haber una gestión educativa media en el ISEP, según la escala valorativa correspondiente, y considerando que de ella depende en gran medida la conducción y dirección estratégica del instituto para que los egresados tengan un alto nivel de calidad se debe tomar decisiones trascendentales para mejorar la gestión educativa del ISEP. Habiéndose determinado que la gestión educativa es regular, según la escala valorativa correspondiente, y considerando que de ella depende en gran medida la conducción y dirección estratégica de la institución para que los egresados tengan un alto nivel de calidad se debe tomar decisiones trascendentes para mejorar a la gestión educativa en el ISEP. Concepto que se fundamenta con el autor Carrasco (2002) cuando manifiesta que la gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas, adquiere suma importancia en los últimos tiempos, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación peruana, especialmente en la educación superior.

Respecto al objetivo específico 3: Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la en la Gestión Educativa en el Instituto Superior de Educación Público “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo, 2016. Al respecto podemos resumir: De acuerdo a los resultados de la tabla 11, podemos concluir que no existe correlación entre las dimensiones de las variables Cultura Organizacional y Gestión Educativa. Se ha establecido la existencia de una relación muy débil o ninguna entre la cultura organizacional y Gestión Educativa. Los datos analizados nos ha permitido conocer objetivamente que no existe relación, y esto sin duda afecta negativamente a los procesos de gestión, tales como el de planificación, de la dirección, de la ejecución y el de control de las acciones estratégicas, en tal sentido se debe reformular y reajustar, y aún más, normar con mayor severidad las funciones y responsabilidades de las autoridades del ISEP. De acuerdo UNESCO el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la institución. Se incluye, las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Para Morocho (2012) infiere que cuando la cultura crece hay un mejor desempeño docente, más efectivo y eficaz y cuando es percibida la cultura por sus miembros como un instrumento estratégico de gestión hay una preocupación por mantenerla, por enriquecerla y actualizarla.

### 5.3. Contrastación de hipótesis

**Tabla 14**

*Cultura Organizacional y Gestión Educativa en los trabajadores del Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” – 2016*

Cultura Organizacional	Gestión Educativa				Total	
	Media		Alta		n	%
	n	%	n	%		
Débil	6	22.2	6	22.2	12	44.4
Fuerte	8	29.6	7	25.9	15	55.6
<b>Promedio</b>	<b>14</b>	<b>51.9</b>	<b>13</b>	<b>48.1</b>	<b>27</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

Estos resultados están relacionados con el objetivo general de la investigación, su análisis nos conducirá a determinar, en primer lugar, analizar la influencia de cultura organizacional en la gestión educativa y luego establecer la relación con la gestión educativa en el ISEP 13 de Julio de 1882.

De acuerdo a los resultados podemos determinar que en el instituto tiene una cultura organizacional regular y una gestión educativa media.

Para determinar si existe la relación entre ambas variables se hizo la corroboración mediante la prueba de hipótesis estadísticas tal como se detalla a continuación.

**Hipótesis:** El nivel de influencia entre cultura organizacional y la gestión educativa en el Instituto Superior de Educación Público (ISEP) “13 de Julio de 1882” de la provincia de San Pablo: 2016, es no significativa.

**Hipótesis estadística:**

**H<sub>0</sub>:** la cultura organizacional y la gestión educativa son poco significativas

**H<sub>1</sub>:** la relación entre cultura organizacional y la gestión educativa es directa muy débil.

**Tabla 15***Corroboración mediante la prueba de hipótesis estadísticas*

		<b>Correlaciones</b>	
		Cultura Organizacional	Gestión Educativa
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	0.186
	Sig. (bilateral)		0.352
	N	27	27
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	0.186	1
	Sig. (bilateral)	0.352	
	N	27	27

**Fuente:** Encuestas aplicada a los trabajadores del ISEP “13 de Julio de 1882”, 2016.

Con un nivel de significancia del 5%, podemos concluir que **no existe** evidencia suficiente para decir que la cultura organizacional tiene influencia en la gestión educativa, es decir; existe relación directa muy débil y poco significativa entre las variables de estudio.

Si bien es cierto con la prueba de hipótesis indica que no hay evidencias suficiente de una relación directa, cuando analizamos el coeficiente de correlación de Pearson vemos que es de 0.186, lo cual me indica una relación débil entre variables

## CONCLUSIONES

- a. Existe una influencia directa muy débil y poco significativa entre la cultura organizacional y la gestión educativa, manifestado en el análisis de Pearson, donde nos indica lo siguiente: hipótesis general se ACEPTA, como también se aceptan las hipótesis específicas, pues se encuentra en el coeficiente de correlacional de 0.186, existiendo una relación no significativa, por tal motivo se acepta la hipótesis de trabajo.
- b. Las características de la cultura organizacional de los involucrados en la investigación han permitido concluir que: la innovación y toma de riesgos, orientación a la gente, orientación al equipo, estabilidad y energía, son elementos que no pasa del 40% que están presentes en la cultura organizacional del ISEP, siendo factores que impulsan el desarrollo y fomentan la participación del capital humano, uno de los recursos más importantes para crear, gestar, fortalecer o ejecutar cualquier actividad, siendo una cultura organizacional débil la que se fomenta en el ISEP,
- c. Las características de la gestión educativa en el ISEP “13 de Julio de 1882”: gestión institucional y procesos académicos se ubican en un promedio 42.5%, que significa un nivel regular.
- d. Existe una relación directa poco significativa entre la cultura organizacional y la gestión educativa lo que indica que no se construye una cultura organizacional para su gestión educativa del ISEP.

## SUGERENCIAS

- a. Se sugiere debe implementar programas de capacitación y actualización orientados a mejorar el nivel de cultura organizacional de su comunidad educativa y preocuparse en mejorar de manera sustancial la gestión educativa para alcanzar una educación de calidad y que los futuros profesionales sean competentes al momento de afrontar el aspecto de mercado laboral
- b. Se sugiere que se debe fomentarse una cultura organizacional fuerte, ya que esta tiene mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles. Tomando la sugerencia de Robbins, cuanto más fuerte se vuelve una cultura, más influye en la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan. Las investigaciones también sugieren que las culturas fuertes están asociadas con alto desempeño organizacional.
- c. Se sugiere en la necesidad de dar más énfasis a la Gestión Educativa, proponiendo mejoras en Gestión institucional y procesos académicos, ya que como factores influyen en el proceso para contar con una certificación de calidad en los procesos internos, es decir, en proceso de acreditación para Instituciones Superiores, ya que actualmente se encuentra en pleno proceso.
- d. Se debe promover una relación directa entre la Cultura Organizacional y Gestión Educativa y viceversa en el ISEP, a través de capacitaciones darle mayor dinamismo y un enfoque que implique una asociación efectiva en todos los agentes de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arana, M. (2001). *Principios y procesos de la gestión educativa*. Colección Biblioteca Pedagógica. Editorial San Marcos, Lima.
- Berigüete, J. (2008). “*La Gestión Institucional y Pedagógica: impacto en la eficiencia de la educación media*” (Tesis inédita de maestría), Instituto Superior de Formación Docente – Republica Dominicana.
- Cabanillas, C (2014), “Cultura organizacional para mejorar la calidad del Servicio a los clientes de la Dirección Regional de vivienda, Construcción y Saneamiento de Cajamarca” (Tesis inédita de maestría), UNC.
- Calderón, F. (2012). “La práctica de valores en la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca” (Tesis inédita de maestría), UNC.
- Carrasco,S.(2002). “Gestión Educativa y calidad de formación profesional en la facultad de Educación de la UNSACA” (Tesis inédita de maestría), UNMS.
- Godenzi, V. (2016). Gestión institucional y cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública – Huaraz, 2017. (Tesis inédita de maestría), Universidad César Vallejo.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación científica. Editorial Mc.Graw.Hill México.
- Frigerio, G. Poggi, M., Tramonti,G.,Argarredo, I.(1992).Las instituciones Educativas Cara y Ceca. Serie FLACSO.Troquel. Buenos Aires.
- Llanos, M. (2016). La Cultura Organizacional-Eje de acción de la Gestión Humana. Coedición Universidad ECOTEC.
- Martínez, C. (2010). “*Gestión de Directores y Cultura Organizacional en Instituciones Educativas de Secundaria – Red N° 7 Del Callao*”. (Tesis inédita de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola .Lima – Perú.
- Padilla, E. (2008). *La cultura organizacional y la transferencia de conocimientos en una institución universitaria de enseñanza de idiomas*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración. Décima Edición. Impreso en México*. Pearson Educación de México, S.A. de C. V. México. 584 p
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. Impreso en México. 816 p
- Ortiz, F (2006).Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas. Limusa.

- Rueda, (2012). *Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica*. (Tesis de doctorado). *Universidades en Colombia*.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Limusa Wiley. Mexico.
- Vargas, D. (2010). *“Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”*. (Tesis inédita de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Velásquez, A.(1999). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos, Lima – Perú.
- UNESCO (2011). *Manual de gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Impreso en Lance Grafico S. A. C.
- Rodríguez, R. (2008). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*.

## Bibliografía Virtual

- Best, J. (1982). Como investigar en Educación. España Morata disponible en: <https://dialnet.unirioja.es>>artículo.
- Botero, C. (2018). Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista politécnica. Disponible en: <http://www.researchgate.net>>publication.
- López, M. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas. Universidad de Murcia. Recuperado el 09 de diciembre del 2015 de. <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/117203/TEISIS.pdf?sequence=1>
- Morocho, A. (2012). Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao .Recuperado el 17 de noviembre de 2015 de .<http://hdl.handle.net/123456789/1224>
- Molocho, B. (2010). Tesis para optar el grado académico de Magister en Educación. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009. Recuperado el 15 de enero de 2016 de <http://revista.ven/edu/11302496/articulos/RCEO9191330501A.pdf>.
- Müller, R; y Nogal, J. (2012). Modelo teórico para el análisis de la formación de la cultura organizacional de la administración pública. Revista Arbitrada: Orinoco, Pensamiento y Praxis, ISSN-e2244-8314,Nº.1,2012,págs.16-30.Recuperadode <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/303061>
- Roca, M.( 2016). ).“La cultura organizacional en el Instituto Nacioanl de Tecnologia Agropecuaria ( INTA” ). (Tesis de Maestria). Universidad de Belgrano – Buenos aires. [http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis\\_Roca.pdf](http://www.revistacts.net/files/Portafolio/Tesis_Roca.pdf)
- Van Dalen, Deobold B. y Meyer, W. (1981).” Estrategia de la investigación descriptiva “en Manual de técnica de la investigación educacional. Disponible en: <http://noemagico.blogia.com>
- Vargas, J (2007). La Cultorocracia organizacional en México. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/)
- Zans, A (2017). “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN-Managua en el periodo 2016”. Disponible en: <http://repositorio.unan.edu.ni/cgi/oai2>

## **APÉNDICE**

**Apéndice 1: Cuestionario para medir cultura organizacional en el ISEP 13 de Julio de 1882- San Pablo**

**Instrucciones:**

A continuación aparece un conjunto de preguntas, le solicitamos marque con una x la respuesta de su preferencia. Agradezco anticipadamente su colaboración.

**Variable x. Cultura Organizacional**

**Escala de Valores:**

4. Siempre 3. Casi Siempre 2. A veces 1. Nunca

<b>Dx<sub>1</sub></b>	<b>Innovación y toma de riesgos</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1	En el ISEP se responde positivamente a los cambios en el entorno institucional				
2	En el ISEP se propicia la innovación en la realización del trabajo (uso de nuevas tecnología y enfoques creativos )				
3	Los trabajadores del ISEP asumen riesgos con responsabilidad				
<b>Dx<sub>2</sub></b>	<b>Atención al detalle</b>				
4	Las condiciones de trabajo facilitan lograr el máximo nivel de productividad posible.				
5	El docente utiliza metodologías dinámicas en el proceso enseñanza-aprendizaje				
6	En el ISEP hay prácticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo				
<b>Dx<sub>3</sub></b>	<b>Orientación hacia las personas</b>				
7	Se comprende claramente la estrategia y los objetivos del ISEP				
8	Se impulsa la evaluación continua del proceso de enseñanza aprendizaje				
9	Promueve y practica las normas establecidas en su institución educativa				
10	En el ISEP se oriente para ayudarle a mejorar sus habilidades y desempeño				
11	En el ISEP los trabajadores demuestran compromiso y atención por los usuarios				
12	En el ISEP permite aprovechar aptitudes y capacidades de los trabajadores				

13	En el ISEP se motiva que el trabajador de lo mejor de sí				
14	En el ISEP se motiva a que aporte más allá de las responsabilidades formales del trabajo.				
15	En el ISEP se desarrollan planes y programas de capacitación para el personal con el fin de mejorar su desempeño.				
16	En el ISEP los trabajadores sienten que sus necesidades personales y profesionales son cubiertas al colaborar con el logro de sus objetivos.				
<b>Dx4</b>	<b>Orientación al equipo</b>				
17	En el ISEP existe ayuda y colaboración entre los trabajadores				
18	En el ISEP se trabaja de manera organizada				
19	En el ISEP los trabajadores dan prioridad a las necesidades del equipo antes de las necesidades personales.				
20	En el ISEP el desempeño de los trabajadores se evalúa teniendo en cuenta características como su capacidad de liderazgo, iniciativa y calidad del trabajo				
<b>Dx5</b>	<b>Estabilidad</b>				
21	El ISEP permite tomar decisiones en relación con el trabajo que permita mejorarlo				
22	El ISEP apoya para lograr un equilibrio razonable entre la vida laboral y la vida personal del trabajador				
<b>Dx6</b>	<b>Energía</b>				
23	En el ISEP se asignan indicadores y/o estándares de rendimiento a los empleados para lograr la eficiencia				
24	En el ISEP se motiva al personal a encontrar novedosas y mejores maneras de hacer las cosas				
25	En el ISEP tenemos la información que necesitamos para hacer bien nuestro trabajo				

**Apéndice 2: Cuestionario para medir La Gestión Institucional en el ISEP 13 De Julio de 1882 – San Pablo**

**Instrucciones:**

A continuación aparece un conjunto de preguntas, le solicitamos marque con una x la respuesta de su preferencia. Agradezco anticipadamente su colaboración.

**Variable Y: Gestión Educativa**

**Escala de Valores:**

4. Siempre 3. Casi Siempre 2. A veces 1. Nunca

<b>Dy<sub>1</sub></b>	<b>Gestión Institucional</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
1	El ISEP elabora, aprueba y actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales y propósitos institucionales, articulándolo con su propuesta pedagógica y las demandas del entorno.				
2	El Proyecto Educativo Institucional es entendido por los grupos de interés.				
3	Se cuenta con una estructura organizacional que garantiza una gestión de calidad de los procesos del ISEP				
4	El ISEP dispone de políticas y procedimientos para la selección, evaluación y promoción de formadores.				
5	Existen normas y procedimientos para el reconocimiento y la promoción de los formadores.				
6	Los recursos económicos del ISEP, son administrados de manera eficiente.				
7	Existen mecanismos efectivos de evaluación de la asignación y ejecución presupuestal.				
<b>Dy<sub>2</sub></b>	<b>Procesos Académicos</b>				
8	El ISEP garantiza una formación integral y actualizada, cumple con la implementación de políticas curriculares y co-curriculares y adecua una metodología pertinente para su desarrollo.				
9	El ISEP implementa, ejecuta, evalúa, actualiza y mejora sus procesos académicos.				
10	El ISEP apoya de manera personalizada, a aquellos estudiantes que requieren asistencia en aspectos académicos y otros, en aspectos que afectan su rendimiento.				
11	El ISEP cuenta con convenios y políticas que facilitan la realización de prácticas pre profesionales de estudiantes en instituciones y otras organizaciones, relacionadas con su especialidad.				
<b>Dy<sub>3</sub></b>	<b>Servicios de apoyo</b>				
12	El ISEP dispone de políticas y procedimientos para el desarrollo del personal administrativo, facilitando el cumplimiento de los objetivos académicos.				
13	El ISEP promueve la participación de los estudiantes en actividades co-curriculares y los asiste en sus necesidades para un buen rendimiento académico				

14	El ISEP tiene una infraestructura, equipamiento y tecnología moderna para el desarrollo de sus actividades académicas y administrativas. Realiza labores de mantenimiento preventivo y correctivo y aplica acciones de protección del ambiente.				
<b>Dy4</b>	<b>Resultados de impacto</b>				
15	El ISEP tiene una imagen posicionada dentro del medio social, cultural y productivo de su localidad. Establece su participación en la sociedad y busca ejercer influencia positiva sobre su entorno.				
16	El ISEP expresa su responsabilidad social, a través de programas de proyección en beneficio de la comunidad.				