

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

“Alma Máter del Magisterio Nacional”

Escuela de Posgrado



Tesis

**Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión
escolar en el Centro Educativo N° 39001, Año 2014**

Presentada por:

Norma CANGANA GUTIÉRREZ

ASESOR

Francisco Víctor GARCÍA LEÓN

Para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educacional

Lima - Perú

2018

Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro

Educativo N° 39001, Año 2014

A mis padres por todo su esfuerzo y sacrificio

en mi formación personal y profesional.

A mi esposo Rolando Gálvez Santa Cruz y

a mis hijos Joffre Cristian y Miguel Ángel,

por su apoyo incondicional.

Reconocimiento

A mi Alma Máter, Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y valle”, La Cantuta.

A mis maestros que volcaron sus conocimientos en mi formación profesional.

Al Doctor Francisco García León, asesor de la tesis, por dedicar su tiempo y conocimiento en el asesoramiento del trabajo de investigación.

Tabla de contenido

Título	ii
Dedicatoria.....	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de contenido.....	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	xii

Capítulo I: Planteamiento del Problema

1.1 Determinación del problema.....	13
1.2 Formulación del problema: problema general y problemas específicos.....	17
1.2.1. Problema general	17
1.2.2. Problemas específicos	17
1.3 Objetivos: general y específico.....	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Importancia y alcances de la investigación.....	18
1.5 Limitaciones de la investigación.....	19

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes del estudio	21
2.1.1. Antecedentes internacionales	21

2.1.2	Antecedentes nacionales	21
2.2	Bases teóricas.....	24
2.2.1	Cultura organizacional	24
2.2.2	Calidad de gestión escolar	42
2.3	Definición de términos básicos.....	60

Capítulo III: Hipótesis y Variables

3.1.	Hipótesis: general y específicas	67
3.1.1.	Hipótesis general	67
3.1.2.	Hipótesis específicas	67
3.2.	Variables	68
3.2.1.	Variable 1: Cultura Organizacional.....	68
3.2.2.	Variable 2: Calidad de gestión escolar	69
3.3	Operacionalización de variables	70

Capítulo IV: Metodología

4.1.	Enfoque de investigación.....	71
4.2.	Tipo de investigación.....	71
4.3.	Diseño de investigación	71
4.4.	Población y muestra.....	72
4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	72
4.5.1.	Técnica:.....	72
4.5.2.	Instrumento:.....	73
4.6.	Tratamiento estadístico	74
4.7.	Procedimiento	74

Capítulo V: Resultados

5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	75
5.1.1. Ficha técnica: Instrumento para medir cultura organizacional y calidad de gestión escolar.....	75
5.1.2. Validez:.....	76
5.1.3. Confiabilidad:.....	77
5.2. Presentación y análisis de los resultados	79
5.2.1. Prueba de la hipótesis general.....	92
5.2.2. Prueba de las hipótesis específicas	95
5.2.3. Prueba de la hipótesis específica H_2	98
5.2.4. Prueba de la hipótesis específica H_3	101
5.3. Discusión de resultados	103
Conclusiones.....	106
Recomendaciones	108
Referencias	109
Apéndices	112

Lista de tablas

Tabla 1. Diferencias entre Institución y con o sin cultura organizacional	31
Tabla 2: Gestión educativa	50
Tabla 3: tipos de estándares de gestión	59
Tabla 4: Operacionalización de variables	70
Tabla 5: Estructura del cuestionario	73
Tabla 6: Validez por juicio de expertos	76
Tabla 7: Valores del nivel de validez	76
Tabla 8: Escala nominal de alternativas dicotómicas	77
Tabla 9: Valor de los niveles de confiabilidad	78
Tabla 10: Resumen del procesamiento de los datos	78
Tabla 11. Estadísticas de fiabilidad	78
Tabla 12. Distribución de frecuencias cultura organizacional en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho	79
Tabla 13. Distribución de frecuencia de la calidad de gestión escolar en la I. E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho	81
Tabla 14. Distribución de frecuencias de los ideales compartidos de la Cultura Organizacional de la I.E N° 3900, Mariscal Sucre, Región de Ayacucho	84
Tabla 15. Distribución de frecuencias sobre los valores compartidos de la cultura organizacional en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho	86
Tabla 16. Distribución de frecuencias del liderazgo del Director de la cultura Organizacional en la I.E N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho	88
Tabla 17. Estadísticos	90
Tabla 18. Correlación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en la I.E N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho.	94
Tabla 19. Correlación entre los ideales compartidos de la cultura organizacional y calidad de gestión escolar en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho	97
Tabla 20. Correlación entre los valores compartidos de la cultura organizacional y la calidad de gestión escolar en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho	99
Tabla 21. Correlación entre liderazgo directivo y calidad de gestión escolar en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho	102

Lista de figuras

Figura 1. Esquema de la calidad organizacional	25
Figura 2: El ciclo de desempeño	29
Figura 3: Visión de la gestión	43
Figura 4: Histograma de la distribución de frecuencias de cultura organizacional	80
Figura 5. Diagrama porcentual de la de la cultura organizacional	81
Figura 6. Histograma de calidad de la gestión escolar	82
Figura 7. Diagrama porcentual de la calidad de gestión escolar	83
Figura 8. Histograma de ideales compartidos	85
Figura 9. Diagrama porcentual de ideales compartidos	85
Figura 10. Histograma de valores compartidos	87
Figura 11: Diagrama porcentual de valores compartidos	87
Figura 12: Histograma del liderazgo del director	89
Figura 13: Diagrama porcentual del liderazgo del director	90

Resumen

La tesis: *Relación entre Cultura Organizacional y Calidad de Gestión Escolar en el Centro Educativo N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014* se realizó con una muestra de 30 docentes. La metodología aplicada fue la cuantitativa, de tipo descriptivo y con un diseño transeccional-correlacional. Se utilizó dos instrumentos, cuya confiabilidad se determinó mediante una prueba piloto a 10 docentes y fueron validados por tres expertos que sugirieron su aplicabilidad. El análisis de los datos se realizó mediante la aplicación de la estadística descriptiva: media, mediana, moda, desviación estándar, mediante la fórmula estadística r de Pearson; en la demostración de la hipótesis se utilizó la tabla de T Student con la se demostró la existencia de la relación directa y significativa entre las dos variables establecida por el valor “ r ” de Pearson de 0.945 considerado de alta correlación y la prueba “ t ” de Student de 15,29. De la misma manera, existe relación directa y significativa entre los ideales compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar tal como lo demuestra el valor “ r ” de Pearson de 0.977 considerado de alta correlación y la prueba “ t ” de Student de 24,29; también existe relación directa y significativa entre los valores compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar según el valor “ r ” de Pearson de 0.956 considerado de alta correlación y la prueba “ t ” de Student de 17, 26. Finalmente, existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y la Calidad de Gestión Escolar confirmado por el valor “ r ” de Pearson de 0.972 considerado de alta correlación y la prueba “ t ” de Student de 21,892.

Palabras clave: gestión escolar, calidad, cultura organizacional, liderazgo.

Abstract

The thesis: Relationship between Organizational Culture and School Management Quality in Education Center N ° 3900, Mariscal Sucre, Ayacucho Region, 2014 was conducted with a sample of 30 teachers. The applied methodology was quantitative, descriptive and with a transectional-correlational design. Two instruments were used, whose reliability was determined through a pilot test to 10 teachers and validated by three experts who suggested its applicability. The analysis of the data was carried out through the application of descriptive statistics: mean, median, mode, standard deviation, using the statistical formula r of Pearson; in the demonstration of the hypothesis, the Student T table was used, demonstrating the existence of the direct and significant relationship between the two variables established by Pearson's " r " value of 0.945 considered high correlation and the " t " test of Student of 15.29. In the same way, there is a direct and significant relationship between the shared ideals of the Organizational Culture and the Quality of School Management as evidenced by Pearson's " r " value of 0.977 considered high correlation and Student's " t " 24.29; There is also a direct and significant relationship between the shared values of the Organizational Culture and the Quality of School Management according to Pearson's " r " value of 0.956 considered high correlation and Student's " t " test of 17, 26. Finally, there is direct and significant relationship between the director's leadership and School Management Quality confirmed by Pearson's " r " value of 0.972 considered high correlation and Student's " t " test of 21,892.

Keywords: school management, quality, organizational culture, leadership.

Introducción

El estudio marca las pautas de las nuevas tendencias de la administración escolar. Presenta el fundamento basado en las distintas perspectivas teóricas y hace uso de diferentes procedimientos analíticos. En este trabajo no se pretende presentar el panorama completo de las teorías pedagógicas y organizacionales adaptadas a la explicación de la cultura organizacional ni de la calidad de la gestión escolar. Tampoco se examina de manera exhaustiva los procedimientos analíticos existentes en la bibliografía especializada de la gestión escolar.

El trabajo se limita a presentar la explicación crítica de teorías de la organización y administración adaptadas a la educación bajo dos tradiciones filosóficas y sociológicas contrarias: el paradigma funcionalista y el paradigma interaccionista que se basa en la teoría del conflicto y se sustenta en el pensamiento existencialista y la fenomenología, el enfoque de la acción humana.

El esquema comprende cinco capítulos. El capítulo I trata esencialmente sobre el planteamiento del problema en sus fases: determinación, formulación, objetivos, importancia y alcances de la investigación. El capítulo II desarrolla el aspecto teórico de la investigación; aquí se introducen los antecedentes de estudio, la base teórica y la definición de términos básicos. El capítulo III consigna la formulación de hipótesis, el sistema de variables y su correspondiente operacionalización. El capítulo IV establece la metodología de la investigación. Finalmente, el capítulo V presenta todo el tratamiento de campo de la investigación donde se muestran los resultados y la demostración de la hipótesis.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1 Determinación del problema

El Sistema Educativo de cada país funciona bajo ciertos aspectos básicos de gestión. El **Modelo educativo** define la naturaleza y finalidad educativa de la institución; el **Currículo** organiza las competencias, capacidades, contenidos, metodología, materiales y sistemas de evaluación que oferta la escuela. Por lo tanto, el **nuevo escenario** de la gestión educativa está caracterizado por un clima o ambiente laboral constituido por la cultura organizacional y las relaciones interpersonales; y por el ambiente físico conformado por la infraestructura y el equipamiento de la institución. Aquí, la participación de los componentes de la educación, el personal directivo y de gobierno de la institución se mueven bajo la confluencia de dos componentes: la **Cultura organizacional** y la **Gestión escolar** que determinan, en última instancia, la calidad en el servicio educativo (Cantu, 2001, p. 23).

La situación problemática que se observó a nivel nacional en el año 2014 presentó los siguientes hechos: el Ministerio de Educación, refiriéndose a la gestión escolar, reconoce que el modelo organizacional subyacente a la institución educativa ha colapsado en lo referente al comportamiento de sus miembros, la gestión de los directores y el trabajo de los docentes en aula. Las causas bien pueden atribuirse a los centros educativos que adolecen de planificación e implementación de proyectos de innovación debido a la inoperancia de sus directores que no implementan la investigación para solucionar el problema latente a través de proyectos de mejora continua.

La situación problemática en el Centro Educativo N° 39001, “Mariscal Sucre”, Región de Ayacucho evidenció los siguientes hechos de la problemática relacionada con cultura organizacional y gestión de la calidad educativa. En primer lugar existe la necesidad de que los colaboradores encuentren el sentido de la labor que realizan y contribuyan al cumplimiento de la misión y la visión de la institución educativa; en segundo lugar, los miembros de la comunidad educativa muestran bajo compromiso y/o sentido de pertenencia con la institución y con las acciones que desarrolla; y en tercer lugar, se percibe un clima organizacional con conflictos y debilidades en el trabajo en equipo. Todo ello repercute en la calidad humana y profesional de los trabajadores que, a la postre, impide conocerse, autodefinirse, redefinirse y reforzar las fortalezas institucionales como, por ejemplo, el trabajo colaborativo y cooperativo, así como las relaciones interpersonales que deberían regir las actividades laborales y académicas del personales como práctica de la cultura organizacional. Igualmente, si un porcentaje considerable cumple con el perfil requerido para los cargos existentes; sin embargo, no es suficiente para lograr una gestión de calidad. Hay que exigir a las autoridades más sensibilidad, que vean más allá de la labor académica priorizando el aspecto humano, y haciéndoles que se sientan partícipes de lo que se hace en la organización institucional.

El síntoma más grave en el desempeño laboral de los trabajadores fue la desmotivación que unos transmiten a otros. Algunas docentes se mostraron indiferentes y evitan involucrarse en aspectos relacionados con la convivencia y disciplina escolar; otros manifestaron inconformismo con las decisiones y los cambios realizados por los directivos de la institución. Naturalmente, todo esto conllevó a molestias generando un ambiente laboral poco armónico; el personal percibe que no hay supervisión, control, ni una exigencia equitativa frente a las políticas y normas establecidas por la gestión del

director. Las circunstancias anteriores condujeron al no reconocimiento de los beneficios que pueda brindar la organización y las fortalezas con las que cuenta actualmente, e impedir desarrollar una estrategia que conlleve a fortalecer los resultados de un equipo de trabajo comprometido. Entre algunos de los síntomas tenemos:

- El incumplimiento de horas mínimas de jornada laboral y del aprendizaje en las aulas.
- La improvisación en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades laborales, evidenciadas en los documentos de gestión no actualizados: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI) y Plan Anual de Trabajo (PAT), etc.
- La falta de asesoramiento y capacitación oportuna a los docentes; desinterés por el servicio de monitoreo implementados por las autoridades intermedias.
- Limitada gestión y uso de materiales educativos en el desarrollo de estrategias de aprendizaje.

El pronóstico de la situación problemática identificó la baja calidad educativa, la misma que ameritó investigar en la realidad concreta del Centro Educativo N° 39001, en el marco de la nueva Ley 28044. Esta Ley promueve la efectividad institucional escolar enfatizando el Liderazgo del Director como responsable de la gestión escolar en las instituciones educativas (Cotrina, 2004, p. 24).

Si las funciones del director continúan en la misma ruta equivocada, la situación problemática de la gestión escolar empeorará. Aunque los roles de los responsables de la gestión sean diferentes, la meta es común: los docentes deben emplear metodologías y

técnicas para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje y para evaluar; el director debe emplear estrategias de gestión y liderazgo personales para dirigir, organizar, coordinar, promover la organización educativa en pos del cumplimiento eficaz de su misión con una visión educadora futurista. Sin duda existen directores que desempeñan eficazmente su función, pero han llegado al cargo mediante una formación empírica; hoy en día los tiempos han cambiado, y es esta sociedad meritocrática exige una formación profesional y una sólida formación académica mediante estudios de posgrado.

Tomando la realidad educativa del Centro Educativo 39001, la investigación propuso esclarecer las características de la cultura organizacional y la gestión escolar del director (cuarto objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional (PEN), medidos a través del nivel de rendimiento académico (segundo objetivo estratégico del PEN) en educación secundaria, para proponer una alternativa de solución al caos de la marcha institucional en pos de una educación de calidad que servirá de modelo para las Instituciones Educativas de Ayacucho.

Creemos que los valores institucionales se reflejan en los comportamientos y pensamientos de la plana directriz; de los trabajadores y, docentes; así como en la conducta de los estudiantes que están formando. Por lo tanto, se identifica la necesidad de orientar a los colaboradores del C.E. 39001 a una cultura organizacional centrada en los valores institucionales. Esta situación hace necesario inducir al personal para que haya una alineación de sus valores con los de la organización, y así comprometerlos en el cumplimiento de sus funciones, el logro de la misión y trabajar a favor de la comunidad

1.2 Formulación del problema: problema general y problemas específicos

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014?

1.2.2. Problemas específicos

PE1: ¿Qué relación existe entre los ideales compartidos de la cultura organizacional con la calidad de gestión escolar en el centro educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014?

PE2: ¿Qué relación existe entre los valores compartidos de la cultura organizacional con la calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014?

PE3: ¿Qué relación existe entre el liderazgo del director con la calidad de gestión escolar en el centro educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región de Ayacucho, año 2014?

1.3 Objetivos: general y específicos

1.3.1 Objetivo general

Demostrar la relación que existe entre la cultura organizacional y la calidad de gestión escolar en la institución educativa N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

1.3.2 Objetivos específicos

- OE1: Determinar los ideales compartidos de la cultura organizacional y relacionarlo con la calidad de gestión escolar en la institución educativa N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.
- OE2: Caracterizar los valores compartidos de la cultura organizacional y relacionarlo con la calidad de gestión escolar en la institución educativa N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.
- OE3: Medir el liderazgo del director y establecer la relación con la calidad de gestión escolar en la institución educativa N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

1.4 Importancia y alcances de la investigación

La investigación: *Relación entre la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar* tiene importancia teórica, pedagógica y técnica.

Teórica: Los distintos trabajos en investigación así como la experiencia han confirmado que el factor clave para conseguir una educación de calidad es contar con docentes idóneos que estén actualizados en administración teórica y práctica. Desde esta perspectiva, una de las prioridades de los sistemas educativos se centra en mantener e incrementar la calidad de sus docentes dirigidos por un director líder y proactivo. (Torrecilla, González y Moreno, 2006, pág. 15).

Pedagógica: Dado que la gestión escolar guarda una fuerte relación con la eficacia y eficiencia educativa, esta investigación analizó la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión escolar de calidad en la institución educativa N° 39001, Mariscal Sucre”. El objetivo es presentar el modelo tipo de gestión que ayude a obtener

mejores niveles de rendimiento; permita derivar lineamientos, criterios y contenidos educativos acorde con las exigencias actuales de la sociedad.

Práctica: Las personas, que desempeñan direcciones de supervisión de los planteles de educación básica, son profesores que, por distintas vías, asumen estos cargos. Generalmente se trata de egresados de una escuela normal que los formó para el ejercicio de la docencia y que, eventualmente, por su experiencia u otros factores extrínsecos, arriban a dicha posición sin un entrenamiento previo para el desempeño de funciones directrices de una institución.

El **alcance** de la investigación es transversal-correlacional porque busca describir y establecer los grados de relación entre dos o más variables en un momento dado. No describe a las variables de manera aislada sino que busca describir las relaciones entre ellas sin pretender ni identificar relaciones de causa-efecto. Trabaja con hipótesis correlacionales. (Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015).

1.5 Limitaciones de la investigación

La investigación cuantitativa correlacional presentó las siguientes limitaciones que afectaron la realización del estudio. (Gonzales, J. H. 2010):

Cuerpo teórico: No existe en el sector público un estudio específico que caracterice el tipo de cultura según un marco teórico particular. Los esfuerzos de la institución necesitan ser reorientados para asegurar que sus directivos tomen decisiones asertivas y que sus empleados se alineen a las mismas. La teoría de la administración presenta dos modelos de gestión: competencia en valores y modelo niveles de cultura interrelacionados de Schein. (Gonzales, J. H. 2010).

Instrumental: La dificultad es la desidia para utilizar, en toda su extensión, el cuestionario OCAIT para definir de manera cuantitativa los arquetipos culturales o para adaptarlos según las necesidades de la investigación.

Metodológica: Se espera identificar la cultura prevaleciente en función de los objetivos estratégicos para obtener la cultura futura a través del diseño de elementos claves y de acciones que incidan en la efectividad organizacional, en el desempeño de los trabajadores y por el logro de los resultados deseados.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales

Carrillo (2008). *La gestión escolar en las instituciones educativas*. Tesis. Concluyó. El estudio se desarrolló en México, el objetivo fue presentar al lector un panorama general de la administración en el sector educativo, buscando identificar las formas de administración utilizadas en el sector educativo en todos sus niveles. Los resultados evidenciaron una serie de cambios radicales sociales, económicos y políticos a través del tiempo y cómo éstos han impactado en el sistema educativo actual.

Camerun y Quinn (1999). *Modelo de valores en competencia*. Tesis. Concluyó. Presentaron los resultados de cientos de estudios de diferentes organizaciones en las que usaron una herramienta denominada: Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI) para identificar el perfil cultural basado en los valores, asunciones e interpretaciones de las personas en las organizaciones.

Lewin, L. (2017). *“Gestión educativa en acción. Cómo desarrollar, motivar y liderar a tu equipo docente”*. Concluyó. Si los directivos destinan la mayor parte del día a la resolución de situaciones inesperadas es porque están haciendo algo mal y eso se ve reflejado en su gestión. Los resultados señalan que sería bueno comenzar a trabajar para que “apagar incendios” sea la excepción y no la regla.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Sorados P. (2010). *“Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”*, tesis para optar al Grado Académico de Magíster en Educación en la UNMSM. Concluyó: La

calidad de la gestión escolar es el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional. El éxito de una gestión depende, muchas veces, del nivel de liderazgo de los directores. Por lo tanto, existe un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico.

Acosta R. (2000). *“La influencia de la gestión administrativa en la calidad de Educación, periodo 1998 – 1999”*. Estudio realizado por la Universidad de San Martín de Porres, Lima. Concluyó. La Gestión Administrativa promueve el mejoramiento de la calidad de Educación mediante la acción interdisciplinaria que abarca aspectos técnicos pedagógicos, económicos, políticos y administrativos con la participación oportuna de las instancias respectivas, hacia una mejor calidad de vida.

Rojas N. y Yoni W. (2009). *“Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico “La Pontificia”, Huamanga, Ayacucho”*, tesis para optar al Grado de Magíster en la mención: Gestión educativa en la UNMSM. Concluyó. La gestión educativa se relaciona con el rendimiento académico en una correlación directa y significativa de 72.4 %. Del mismo modo, la gestión organizativa de la cultura organizacional se relaciona con el rendimiento académico en una correlación directa y significativa de 91.2 %.

Bendezú H. (2006). *“La influencia del proyecto curricular institucional en el proceso de programación curricular del área de ciencias sociales, en las instituciones públicas del nivel de secundaria del distrito de Ate, periodo 2005-2006”*. Tesis de

Maestría en la Universidad Nacional de Educación. Concluyó: El Proyecto Curricular Institucional influye significativamente en el proceso de programación curricular. Estadísticamente se observa una relación establecida por el valor $r = 0,887$. Con esto se sostiene que los estudiantes mejoran su sistema de aprendizaje mediante el desarrollo de las capacidades de manejo de información y juicio crítico.

Obregón N. (2002). *“Influencia del currículo y del sistema de soporte en la calidad de la gestión administrativa en la Facultad de Educación de la UNFV”*. Tesis de Grado. Concluyó. En las cuatro escuelas profesionales de la UNFV (inicial, primaria, secundaria y educación física) se ha determinado la influencia de la Gestión Curricular y del Sistema de Soporte para el logro de la calidad en la formación profesional. El Sistema de Soporte eficaz trata de tener el control logístico de todos sus recursos: humanos, materiales y financieros en la ejecución cíclica de la institución en busca de la cultura de calidad.

Pachao Y. (2006). *“Cultura organizacional en la institución educativa N° 40178. Paucarpata-Arequipa”*. Tesis para optar al Grado de Magíster. Concluyó: Es importante la cultura organizacional debido a que forma actitudes, entre docentes, alumnos y padres de familia y determina como la organización interactúa con su contexto. Las diversas teorías dan a conocer el origen de encontrar lineamientos para administrar organizaciones desde una perspectiva estructural. Tomando en cuenta también al elemento humano. En una institución educativa cuya cultura esté impregnada de rutinas, métodos tradicionales y relaciones humanas deterioradas será más difícil de cambiar aunque no imposible. Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología generen desafíos permanentes, implícitos en los retos que debe enfrentar

toda organización. El fracaso de la cultura organizacional se da muchas veces, debido a la falta de planificación y liderazgo del director de la Institución Educativa y de sus miembros que lo integran. La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la ruptura de barreras, la disminución de los niveles jerárquicos, la comunicación son algunas de las nuevas reglas. La cultura organizacional es la médula de la organización, que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos los miembros de la Institución Educativa, a tal efecto, considero que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad les proporciona y representa un activo factor que le fomente el desenvolvimiento.

2.2 Bases teóricas

La función de la base teórica es explicar las variables de estudio mediante un conjunto sistematizado de conocimientos científicos que ofrezca la conceptualización adecuada y permita orientar la búsqueda de soluciones.

2.2.1 Cultura organizacional

Los procesos de globalización, las cambiantes y complejas exigencias de la práctica social y productiva, el incremento de la competitividad y el desarrollo tecnológico evidencian la necesidad de cambios en cualquier tipo de organización (Rodríguez, 2015, p. 13).

En este nuevo contexto, la **cultura organizacional** constituye la base de la gestión educativa de las organizaciones. Ella surge como una idea en el campo de estudio de las instituciones o empresas y de su gestión; describe las experiencias, actitudes, creencias y

valores (personales o culturales) de una organización. También constituye la colección específica de normas y valores compartidos por personas y grupos dentro de una organización que controlan la forma de interacción entre sí dentro de la organización o con el exterior. Este nuevo marco de referencia lleva a cabo los cambios organizacionales propulsados y permanentemente referenciados por la llamada ***literatura gerencial***. (Álvarez (1988, p. 33).



Figura 1: *esquema de la cultura organizacional.*

Recién, en los últimos años se ha empezado a reconocer el importante papel que la cultura organizacional desempeña en la vida de las instituciones educativas. Con las creencias, actitudes y valores de sus miembros, la organización funciona y adquiere, además de vida propia, valor propio en razón de los bienes o servicios que produce según sus metas educativas relevantes.

La cultura organizacional de las instituciones educativas se manifiesta en:

- La forma en que la institución lleva a cabo sus actividades, trato a los empleados, clientes y a la comunidad en general;
- El grado en que se presenta la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de las nuevas ideas y la expresión personal;

- En el modo cómo se ejecuta el poder y cómo fluye la información a través de la jerarquía de sus directivos;
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

La cultura organizacional de las instituciones educativas se explica tomando como base dos conceptos separados pero interrelacionados: base cultural y base organizacional.

Base cultural

El hombre nace, vive y muere en el espacio social-cultural donde también el ambiente natural ejerce su influencia. En ese contexto, la cultura existe en el tiempo y provee al hombre de un pasado histórico y un sentido de futuro próximo; a través de ella lleva adelante sus actividades como miembro de la sociedad identificándose con sus compañeros y cooperando con el mantenimiento del grupo para asegurar la continuidad (Ramírez 2002, p. 11). En términos generales, ***Cultura*** es todo lo que el hombre hace para satisfacer sus necesidades. Este conjunto de saberes culturales y sociales adquiridos permite al hombre adaptarse a su ambiente natural. En este contexto realiza interacciones produciendo y manteniendo creencias, costumbres, experiencias, ritos, normas del grupo social al que pertenece mediante el lenguaje.

En las instituciones, toda esta manifestación cultural está sujeta a variación. La cultura guarda relación con el conjunto complejo de saberes (conocer, hacer, ser y convivir) para desarrollar competencias, capacidades y hábitos que caracterizan al hombre como miembro activo de la sociedad. Uno de los fines culturales es la

transmisión y adquisición de todas las manifestaciones hechas por el hombre; en esta tarea, la educación consiste en la introducción consciente de la cultura en el espíritu individual “subjetivo”. Por eso, la educación toma en cuenta las circunstancias históricas y proyecta su tarea hacia el aprendizaje del aspecto subjetivo de la cultura, el cual, una vez constituido, logra separarse de los sujetos y se transmite de generación en generación (Barrios, G. y Gabbini, B. (1993).

Base organizacional

La base fundamental de toda administración es la interacción de personas dentro de las organizaciones. El ser humano no vive aislado sino en continua interacción con sus semejantes o con otros miembros de otras organizaciones; debido a sus limitaciones individuales tienen que cooperar unos con otros y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. Por lo tanto, una organización implica un sistema de actividades conscientemente coordinado, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia humana (UCV, 2004).

Por lo tanto, toda organización sólo existe cuando las personas son capaces de:

- Comunicarse;
- Están predispuestas a actuar conjuntamente; y
- Luchan por obtener un bien común.

Con el paso del tiempo, la disposición de participar y contribuir con la marcha de la organización varía en la misma persona y de una persona a otra. Esto indica que el sistema de compromisos y contribuciones es inestable en función de las diferencias individuales y del sistema de recompensas otorgadas por la organización afectando la solución de los problemas relacionados con las necesidades emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc.

Por lo tanto, las culturas ejercen su influencia en las creencias de las personas, en la forma cómo piensan, sienten y actúan afectando su comportamiento dentro de la organización o fuera mediante su desempeño eficaz o ineficaz. Por otro lado, las organizaciones operan como un sub-conjunto dentro de la cultura de los pueblos, indicando los contrastes entre culturas metropolitanas y étnicas o regionales que generan diferencias de comportamientos de los empleados en las organizaciones en función de distintas variables: educación, creencias, hábitos, costumbres, etc. Esta misma diferencia repercute en algunos modelos de gestión haciendo que sean difíciles de aplicar de una cultura a otra.

Caracterización de cultura organizacional

Owens (2003) destaca la cultura organizacional constituida por el conjunto de creencias, costumbres, experiencias, hábitos que caracterizan al grupo humano en el ámbito limitado de una organización, institución, administración, etc. Tres características forman parte de la cultura organizacional. La primera son los ideales compartidos que determinan la conducta de sus miembros (director, docentes, alumnos, padres de familia, etc.); la segunda son los valores compartidos como la aceptación personal, justicia, libertad, tolerancia, etc., que funcionan como el hilo conductor de la

organización; la tercera, es el liderazgo del director con su equidad, profesionalismo, capacidad comunicativa, diálogo y democracia. Las tres características forman una unidad compartida que constituye la piedra angular para conseguir los objetivos de la organización.

Grane (2002) presenta el ciclo de desempeño de la cultura organizacional en cuatro etapas. El circuito parte de las **creencias** (valores, juicios y asunciones) que determinan las **conductas** (hábitos, prácticas y acciones); dicha conducta influencia sobre las **relaciones** de confianza o las conexiones que establecen las personas entre sí y con las otras organizaciones; estas, a su vez, afectan los **resultados** que son los productos o desempeños que terminan reforzando las creencias, tal como se muestra en gráfico 1.

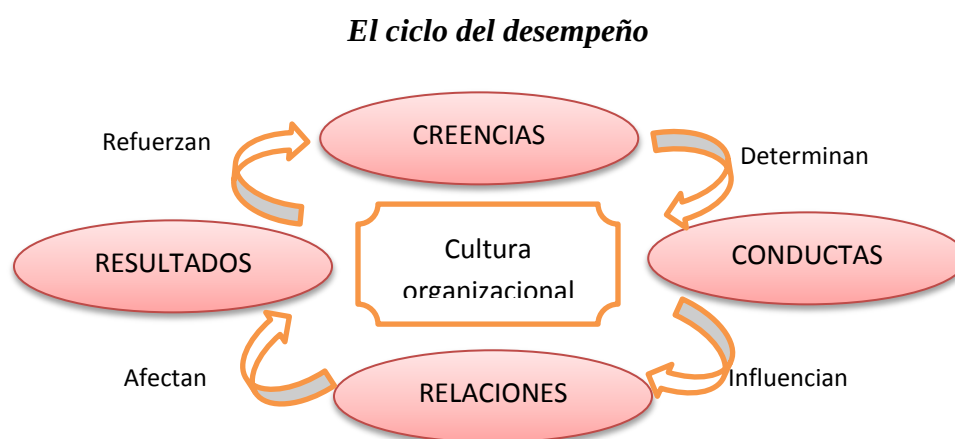


Figura 2: El ciclo del desempeño

Fuente: adaptado del modelo *The results cuycle* (Crane, 2002).

Chiavenato, I. (2004) considera que la cultura está constituida principalmente por la forma de interactuar, por las actitudes que manifiestan sus empleados, así como por los valores compartidos. Por lo tanto, formar parte de una organización significa asimilar su cultura, trabajar en su contexto organizacional, participar de sus actividades

compenetrándose íntimamente con sus formas de funcionamiento. De todo ello, los valores compartidos constituye el elemento que representa la parte menos visible de la escuela; pero tal vez uno de los más importantes en el que descansa las demás características y sobre el que hay que actuar para provocar cambios significativos en la institución educativa.

Rodríguez, D. (2005) caracteriza la cultura organizacional de la siguiente manera:

La cultura organizacional parece estar compuesta por un patrón complejo de elementos compartidos por los integrantes de una organización que se encuentran presentes en todo el devenir de la organización y que operan generalmente en forma inconsciente. Por esta característica, que implica develar aspectos no conscientes, muchos autores señalan la dificultad de su estudio (p. 11).

Sepúlveda (2009) presenta la siguiente explicación sobre la cultura y sus organizaciones:

El estudiar la cultura permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actúa también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones como: transmitir identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con la organización y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones (p. 10).

De acuerdo con la caracterización realizada por los diferentes autores, la cultura organizacional representa la forma cómo piensan, sienten y actúan sus miembros. De hecho, estas tres características afectan el comportamiento institucional (hábitos,

prácticas, acciones sociales, etc.); de igual manera, el desempeño en las organizaciones depende de la creencia, costumbre, experiencia, hábitos de sus miembros dentro de las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo. Se nota que las organizaciones operan como un sub-conjunto dentro de la cultura de los pueblos donde se perciben contrastes entre culturas (Gonzales, Escalera, Pérez, 2005).

Las diferencias entre instituciones con y sin cultura organizacional hacen que algunos modelos de gestión sean difíciles de aplicar. Así:

Tabla 1:

Diferencia entre instituciones con y sin cultura organizacional

	EMPRESA SIN CULTURA ORGANIZACIONAL	EMPRESA CON CULTURA ORGANIZACIONAL
PLANIFICACIÓN	El establecimiento de los objetivos es dictatorial Se toman decisiones en forma centralizada según el poder	El establecimiento de los objetivos es con participación de todos los miembros de la organización. La toma de decisiones es descentralizada.
ORGANIZACIÓN	La autoridad es centralizada. La selección de personal es en base a favoritismos. Realiza capacitaciones en forma restringida.	Delega autoridad y responsabilidades. Selección de personal es en base a criterios de desempeños. Realiza capacitaciones en áreas funcionales
DIRECCIÓN	Ejerce liderazgo autoritario. Pone en funcionamiento la comunicación de arriba hacia abajo sin retroalimentación	Ejerce liderazgo descentralizado Pone en funcionamiento la comunicación ascendente, descendente y cruzada.
CONTROL	Estricto seguimiento al pie de las normas.	Preferencia por el autocontrol de los funcionarios.

FUENTE: Gonzales, Escalera, Pérez (2005).

Contenido de la cultura organizacional

Los contenidos de la cultura organizacional pueden organizarse en tres dimensiones: ideales compartidos, valores compartidos y en el liderazgo del director.

Ideales compartidos

Se trata de identificar la cultura prevaleciente en función de los objetivos estratégicos. Se espera obtener el ***ideal de la cultura organizacional deseada*** a través del diseño de elementos clave y de acciones que incidan en la efectividad organizacional, en el desempeño de los docentes y en el logro de los resultados deseados (T. Espalliat, 2012).

En este trabajo, los ideales compartidos están constituidos por los siguientes elementos:

- ***Creencias***: Tener por verdadero un enunciado que no puede ser verificado o demostrado. Constituye la fe, convicción, persuasión y opinión sobre el mundo. En el lenguaje corriente, la palabra no tiene esencialmente un significado religioso.
- ***Costumbres***: Hábito que se adquiere por la repetición de actos de la misma naturaleza. Práctica muy usada que adquiere fuerza de precepto; lo que por carácter o propensión se hace más comúnmente; conjunto de usos o cualidades que forman el carácter distintivo de una nación o persona.

- **Experiencias:** Conjunto de situaciones vividas que permanece en la mente de la persona. Pueden ser: social, psicomotriz, subjetiva.
- **Ritos:** Costumbre o ceremonia. Conjunto de reglas establecidas para el culto; constituye la actividad más solemne.

Valores compartidos:

Se trata del perfil cultural basado en valores, asunciones e interpretaciones de las personas en las organizaciones. Se entiende por **valor** la energía moral que, dominando el temor y otras tendencias inhibitoras, muestra decisión constante en las situaciones difíciles; valor es la virtud que supera el miedo. **Asunción** se refiere a la aceptación intelectual, es decir, concentración de la mente en un tema de pensamiento que orienta el comportamiento e incrementa la eficiencia en una cierta forma de actividad.

Interpretación es tarea del pensamiento consistente en descifrar el sentido oculto, es decir, en desplegar los niveles de significados implicados en el significado literal (en el Diccionario de F. Churchill).

Otros componentes también importantes que forman parte de los valores compartidos son:

- **Honestidad:** Decencia y moderación en la conducta, recato, pudor, urbanidad, cortesía.
- **Responsabilidad:** Capacidad de responder a las consecuencias de los actos realizados por el individuo. Sentimiento que distingue a un rasgo fundamental del carácter, que no es propio, en sus manifestaciones más complejas de la madurez mental.

- **Disciplina:** Etimológicamente, materia o rama de la enseñanza. Disciplinas científicas, disciplinas literarias, técnicas, etc.
- **Solidaridad:** Valor social que consiste en la adhesión e identificación mutua de las personas frente a los problemas, aspiraciones e intereses, asumiéndolos como propios para la búsqueda de soluciones conjuntas.

Liderazgo del director:

La cultura organizacional exige que el director sea idóneo y autónomo. Idóneo para rodearse de gente capaz; y autónomo para poder manejar y aportar criterio e impronta personal a la toma de decisiones. Sin su liderazgo claro y moderno que contagie, la organización no puede adecuar su comportamiento institucional a las necesidades del entorno social actual. Por ende, el liderazgo del director debe proyectarse hacia el trabajo en equipo sustentado por los principios cognitivo, procedimental, actitudinal y físico; así como por el posicionamiento de la visión con coraje para remover las estructuras existentes. Con este tipo de liderazgo, la gestión del director debe basarse en un modelo mental integrador, holístico y dinámico, buscando generar sinergia y entusiasmo en las personas para que éstas exploten cosas nuevas, para que sean persistentes, personificando la acción basada en la interconectividad y el trabajo en equipo (Hernández, 2006, p. 12).

El liderazgo del director debe personificar la visión. Esto significa que la gente lo vea, valore y asimile su perfil como modelo. Este modo de entender la organización rompe con la fragmentación y lleva al gradual y natural cambio de los modelos vigentes, no como algo impuesto, sino como lo aprendido, incorporado y asimilado por todos.

Esta es la única manera de llegar a resultados sustentables en evidencias y conseguir un comportamiento organizacional adecuado a los nuevos tiempos (Levi, 2007, p. 45).

El liderazgo del director debe promover la comunicación horizontal de sus miembros. Esta nueva visión acepta la participación de antropólogos y sociólogos que estudian concienzudamente las diferencias organizacionales en función de la comunicación interactiva de sus miembros; otro factor organizacional que todo líder moderno debe considerar es la familia, cuya comunicación interactiva tiene un significado basado en actitudes y creencias más cohesivas.

Canalizar operativamente la calidad educativa exige que el líder moderno desarrolle y aplique capacidades, habilidades y destrezas creativamente. Este estilo de líder influye poderosamente sobre el grupo de personas, quienes al ser motivadas, persuadidas, estimuladas y atendidas en sus intereses y necesidades se identifican con las intenciones del líder y los fines de la institución educativa.

Todo líder debe acoplar sus características personales a la acción en función de misión-visión de la organización (P. Cotrina, 2004). Esas características de líder moderno son:

- ***Liderazgo institucional:*** Característica que permite dirigir, influir y motivar a los profesores, trabajadores administrativos, estudiantes y padres de familia para que realicen adecuadamente las actividades necesarias en pos de logro de objetivos institucionales.
- ***Estilo interpersonal:*** Cualidad del director activo y con presencia visible, que pueda mantener relaciones cara a cara con todo el personal. Este estilo informal

busca construir redes de comunicación y consulta, mediante el diálogo, negociaciones, acuerdos o consensos y compromisos individuales, que van creando confianza y obligaciones compartidas. Esto también constituye un estilo dentro de la propia institución enfatizando y potenciando los aspectos referidos a las relaciones humanas.

- ***Estilo administrativo:*** El modelo de director es del administrador industrial, lo que implica ver a la escuela como una fábrica o empresa donde lo más importante es lograr modos de organización y funcionamiento eficientes y eficaces estableciendo claramente las obligaciones de cada miembro bajo el respeto por el cumplimiento de las normas y las reglas, sin discutirlos ni analizarlos.
- ***Estilo político:*** Reconoce explícitamente la dimensión de poder y el rol directivo en educación como los elementos importantes de la vida institucional. Existen dos tipos de estilo: ***estilo político controversial*** cuando el director estimula el debate público y abierto propiciando su participación preponderante en todas las acciones y situaciones educativas; las ideas y la ideología tienen un lugar importante en el diálogo amistoso o controversial; ***estilo político autoritario*** es asumido por directores a los que no les interesa la persuasión ni el entendimiento, por lo que, no sólo no favorecen sino evitan situaciones contradictorias que puedan expresarse en el debate o discusión; pretenden imponer su estilo, modos de pensar aceptación y cumplimiento de las decisiones que se hayan tomado.
(Cotrina, P. et al 2004).
- ***Visión Organizacional:*** Requiere tiempo, dedicación, esfuerzo, constancia, etc.; impulsa y llena de entusiasmo el horizonte de la organización; es una realidad que permite soñar, anhelar y ver el mañana teniendo “la certeza de lo que espera y la

convicción de lo que no se ve”. Si la escuela quiere lograr algo realmente significativo, los miembros integrantes, con el director a la cabeza, tendrán que concebir una visión como guía de lucha hasta convertirla en realidad. En este camino surgen los ingredientes que caracterizan a todo líder moderno:

compromiso, comunicación, integridad, realidad e intuición: **Compromiso:** Todo líder tiene el compromiso y la obligación de facilitar la superación y mejora profesional de quienes lo rodean. Debe consensuar con su equipo las estrategias y los objetivos de la empresa a medio, mediano y largo plazo. Los objetivos han de ser precisos, la lucha por los dispersos acarrearía el riesgo de no conseguir nada y frustrar los esfuerzos del equipo, cuya opinión debe tenerse en cuenta. Una vez definidos estos objetivos se establecen metas a corto plazo que conducen a la consecución de objetivos a largo plazo. Aquí, el líder no puede renunciar a la flexibilidad e impulsar un golpe de timón en un momento dado ante una oportunidad.

- **Comunicación:** Comunicar es dialogar. El mensaje del líder debe generar expectativa en los demás, para ello necesita utilizar el mismo lenguaje. Los griegos la llamaron “carisma” porque funcionaba como un imán de directivos sencillos, honestos y coherentes; los conceptos “no se venden solos”, es necesario comunicarlos. Sin participación y sin diálogo no hay compromiso, por eso, liderar debe conversar y convencer haciéndose visible, cercano, comprensible. Estamos en la “economía de la atención” del auténtico carisma, imán que caracteriza al líder: “humildad más visibilidad”.

- ***Integridad:*** Todo líder debe tener “integridad” que implica manifestar sus valores y actuar sobre ellos. Sus seguidores depositan en él su confianza, pero si éste no es íntegro entonces dejarán de confiar y, por ende, perder el manejo del equipo o de influenciar en ellos: si el líder vive sobre la base de sus principios, entonces tendrá el poder de liderar.
- ***Realidad:*** Un líder no administra la realidad, sino crea nuevas posibilidades. Intenta que sus amigos, personal, alumnos, hijos se emocionen con las palabras o los actos. Esa es la clave del éxito del líder.
- ***Intuición:*** Es propia de los líderes, innata en muchas ocasiones, pero también puede desarrollarse y pulirse. Esta característica hace que los líderes sepan qué hacer en cada momento, interpretar factores intangibles, entender y utilizarlos para alcanzar las metas.

Perfil del director.

Cotrina (2004) presenta las características que todo director idóneo debe tener:

- Personalidad bien formada y con capacidad de convocatoria, capaz de ejercer liderazgo efectivo en beneficio de los objetivos institucionales.
- Actitud de comunicación y diálogo permanentes, a fin de posibilitar el desarrollo de la institución.
- Aptitud creativa y talentosa en el cumplimiento de sus funciones y obligaciones.
- Suficientes conocimientos pedagógicos y amplia cultura general.

- Capacitado para comprender y analizar el desarrollo científico tecnológico y social del mundo.
- Con manejo de diversas técnicas dentro del campo pedagógico en todas las etapas del proceso del aprendizaje.
- Con habilidad para seleccionar métodos, materiales y demás ayudas relacionadas con el trabajo educativo
- Tener actualizados conocimientos sobre supervisión y control de aprendizaje.
- Tener capacidad de innovación y cambio permanente siendo capaz de incentivar y dirigir la capacitación docente.
- Debe tener formación administrativa y financiera que le permita dirigir el centro educativo de manera gerencial.
- Manejo de la planificación y control del presupuesto y los recursos económicos del colegio.

Perfil del docente

- Poseer suficiente conocimiento pedagógico debiendo manejar con habilidad y seguridad no solo la dirección del aprendizaje sino también la documentación pertinente.
- Conocer y manejar adecuadamente los diversos comportamientos que presenta los alumnos en el desarrollo de su personalidad.
- Tener capacidad para entender, distinguir, ordenar, razonar, juzgar y expresar ideas creativas sobre su trabajo.
- Tener un buen promedio de cultura general para comprender el mundo físico y social y el desarrollo histórico a nivel local regional, nacional y universal.

- Estar bien informado sobre los sucesos y cambios en el mundo que le rodea y conocer los avances tecnológicos.
- Comprometerse con la verdad y la justicia y actuar correctamente.
- Controlar su conducta y afectividad, demostrando en cualquier circunstancia la prudencia necesaria.
- Tener buena salud, con capacidad sensorial, fuerza y resistencia corporal.
- Presentarse siempre limpio y ordenado, manteniendo una buena postura y armonía de movimientos
- Tiene vocación para la formación humana
- Identificado, leal y fiel y consecuente
- Colaborador, solidario con calidad de trato. (Cotrina (2004).

Perfil del alumno

- Identificarse como persona y como miembro de su familia y su comunidad, valorando su identidad personal y cultural.
- Demostrar actitudes solidarias, cooperativas y de respeto en las interacciones con los adultos.
- Ser comunicativo, participativo, utilizando el lenguaje oral y escrito de acuerdo a su realidad.
- Desenvolverse en las áreas de desarrollo individual y grupal.
- Ser observador, creativo, analítico, práctico, expresivo y comunicativo. (Cotrina (2004).

Cultura organizacional e innovación educativa

La organización educativa, por su naturaleza y gran responsabilidad, adquiere vida y valor propio. Surge como una gran necesidad de redefinición de su política institucional, con la cual sus actores (autoridades-docentes – alumnos –comunidad) llegan a comprender, de manera tácita y común, cuál es la conducta apropiada y, sobre todo, sensata para que pueda darse un real cambio de cultura organizacional en la escuela, y así pueda competir con la demanda que exige la concepción actual de las organizaciones modernas.

El desarrollo de las organizaciones modernas influye en la innovación educativa. Espillar (2012) dice al respecto:

Las organizaciones modernas están sujetas a un proceso de aprendizaje continuo. Ellas promueven tanto el aprendizaje individual como el organizacional... hay que buscar una nueva cultura basada en la Gerencia del Conocimiento, el trabajo en equipo y la colaboración. Hoy se considera que las empresas no solamente tienen un capital físico o monetario, sino también un valor intelectual, representado en el conocimiento intrínseco de la gente. Este capital intelectual es producto del aprendizaje y del conocimiento individual. (p. 78).

La **cultura pedagógica** surge como la forma habitual y tradicional de pensar y hacer en educación. Este tipo de comportamiento, en mayor o menor grado, está relacionado con el desarrollo personal, métodos de enseñanza y aprendizaje, conocimientos científicos y técnicos, actitudes hacia la disciplina y el castigo, objetivos de la escuela, su forma de atender a los alumnos y padres de familia, los valores que se dan a los diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática, la consulta conjunta, las convicciones y tabúes menos conscientes.

Entre las instituciones educativas existe una estrecha vinculación de sus culturas organizacionales en su búsqueda de calidad de gestión escolar. Ambos propósitos aparecen influenciados por la visión del director y su capacidad para liderar procesos institucionales, administrativos y pedagógicos. El director pone en evidencia un proceso gestión escolar estratégica, altamente dinámica, que supone un aprendizaje permanente para enfrentar problemas específicos difícilmente anticipadoras. La competencia genérica del director es su intuición y justo juicio (Owens, 2003, p. 108).

2.2.2 Calidad de gestión escolar

Sánders, B. (2006) plantea desafíos conceptuales y analíticos en el campo de la administración pública, concretamente en la gestión escolar, poniendo énfasis el contexto del nuevo orden económico y político internacional impuesto por la globalización en materia educativa.

El término gestión

El término **gestión** es la traducción literal del vocablo inglés “management”, pero su utilización, a menudo, es ambigua. Sin embargo, hoy se reconoce como **proceso** que pone en funcionamiento al director o equipo directivo con las acciones a seguir (planificación) en pos de los objetivos institucionales, los cambios deseados, las nuevas acciones solicitadas, la implementación de los cambios de mandos, la forma cómo se realiza las acciones hasta conseguir los resultados (Cassasus, 2000, p. 32).

Dentro del sentido general de gestión se pueden considerar tres grandes contenidos: el marco general organizativo de la institución, el marco específico de funcionamiento de la institución y la puesta en acción de ambos marcos: general y

específico. Pero en sentido restringido y riguroso, gestión se entiende como una de las fases o etapas de la administración de las instituciones educativas.



Figura 3: visión de la gestión

FUENTE: Alvarado, O. (2002). Gestión y Gerencia de Centros educativos

Frigerio G. (2000, p. 169) dice, en términos generales “gestionar” consiste en dar los pasos necesarios para la consecución de un fin (objetivo). Este concepto puede abordarse desde tres vertientes.

- La gestión como **proceso**, en el cual se realizan acciones o estrategias previamente analizadas y, una vez efectuadas, se aplica un proceso de evaluación;

- La gestión como **capacidad** cuando el gestor desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir con las metas institucionales;
- La gestión como **habilidad** para articular a todos los actores institucionales con el fin de desarrollar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar y fortalecer capacidades para lograr objetivos.

Según Owens (2003, p. 109)), la visión sobre las organizaciones estuvo basada en dos conceptos acuñados en el pasado: *organización formal* y *organización informal*. Pero en el presente se actualiza como una especie de síntesis de las nuevas concepciones con las anteriores en tres períodos:

- El período de la gerencia científica, que concitó la llamada teoría clásica de la administración, desde 1910 a 1935.
- El período de las relaciones humanas entre 1935 y 1950 aproximadamente.
- El período del enfoque conductual, desde 1950 hasta la actualidad.

Gestión educativa

La utilización del término **gestión educativa** es relativamente reciente en la literatura de habla española. Ella se desarrolla en un nivel macro del Sistema Educativo Nacional (SEM); a diferencia de la **gestión escolar** que abarca el nivel micro, específicamente en las instituciones y comunidades educativas.

No obstante, tratándose de los niveles de gestión educativa, pueden estar considerados así:

- El primer nivel se refiere a las formas de gestionar el sistema educativo en general ... En la actualidad se perciben tendencias hacia la descentralización de los servicios educativos ...
- El segundo nivel está relacionado con la gestión del plantel escolar. En este aspecto, la tendencia ha sido definir políticas que determinan el funcionamiento de las escuelas a través de normas... por ello se requiere que las tendencias de cambio lleguen al ámbito escolar, comenzando por otorgarles la necesaria autonomía que les permita traducir desde sus propias circunstancias esa normatividad general determinante de aspectos pedagógicos y administrativos (p. 4-5).

El concepto de gestión educativa puede alejarse de la visión burocrática administrativa y adquirir un significado diferente en la escuela. Aunque ella siga enfatizando la administración de recursos, del talento humano, de los procesos y los resultados, etc.; es posible que emerjan otros elementos desde las prácticas docentes y directivas que cambian la visión de la gestión, particular para las instituciones educativas (M. Álvarez, 1988, p. 30).

Resumiendo. La gestión educativa es el conjunto de procesos relacionados con la toma de decisiones, con la ejecución de acciones y con la evaluación de tareas. Se refiere al hecho de juntar factores dispersos con el fin de lograr resultados deseados. Este proceso de síntesis, capaz de relacionar conocimiento y acción, ética y eficacia,

política y administración, exploración y explotación de todas las posibilidades y la innovación permanente como proceso sistemático, permite el mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

La gestión de la escuela

La gestión escolar no debe limitarse a un nuevo nombre para la administración o para la planificación educativa. Esta debe ser entendida como una nueva manera de comprender y dirigir la organización escolar; de manera que pueda generar comunicación y toma de decisiones muy efectivas como producto del conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar, orientadas a mejorar el proceso de enseñanza–aprendizaje.

La gestión escolar se entiende de dos maneras. En primer lugar, como la acción principal de la administración que indica los pasos intermedios entre la planeación y los objetivos concretos; y en segundo lugar, como la capacidad de la comunidad escolar para reflexionar y tomar decisiones colectivas y democráticas. Por lo tanto, la gestión escolar es la aplicación ordenada y sistemática del conocimiento y lo socio-afectivo a la praxis; lo que significa correspondencia perfecta entre la finalidad de los centros educativos: saber aprender, saber hacer, saber convivir y saber ser aplicados al proceso de enseñanza–aprendizaje como la razón de dichos centros (P. Druker, 1999).

El objetivo principal de la gestión escolar es *centrar-focalizar-nuclear* la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes. Su desafío consiste en dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa (P. Druker, 1999). Este tipo de gestión resulta de sumo interés cuando tiene en

cuenta las nociones de escuela y sobre ella se dan diferentes conceptos axiológicos derivados de diferentes corrientes teórico-metodológicas.

En conclusión. La **gestión escolar** es una actividad gerencial que sigue el curso de la racionalización de recursos debido a su escaso presupuesto. Esta idea de gestión perfila la imagen de la empresa y evocan la figura de los directivos y responsables que requiere la globalización para que la empresa funcione adecuadamente. La gestión escolar se despliega en el ámbito de cada escuela, mientras que la gestión educativa involucra a la institución entera, en los distintos niveles, modalidades y áreas en las que se realiza el proceso educativo.

Dimensiones de la gestión escolar

La administración escolar comprende las siguientes dimensiones: la gestión institucional, la gestión administrativa y la gestión pedagógica.

- **Gestión institucional:** Hace referencia a la organización sistemática de los diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela: a) miembros de la comunidad educativa (director, docentes, alumnos, personal administrativo, padres de familia, comunidad local, etc.); y b) las relaciones entabladas entre ellos. La **gestión institucional** contribuye a identificar la forma cómo se organizan los miembros de las comunidades; señala el funcionamiento del sistema escolar que tiene dos aspectos: una conceptual que rige los fundamentos normativos (define lineamientos de políticas, normas, reglamentos,

etc.); y otra operativa (accionada por criterios administrativos, de planificación, organización, ejecución y evaluación)”. (PROBEIB Andes, 2008, p. 12).

García (2000) manifiesta que la gestión institucional cumple con las siguientes funciones:

- Difundir, orientar y supervisar la aplicación de la política y normatividad educativa nacional y regional en materia de gestión institucional, así como evaluar los resultados.
 - Emitir normas complementarias en materia de gestión institucional para el mejoramiento del servicio educativo.
 - Integrar los distintos programas educativos regionales en una política integral orientada: en lo económico a la mejora de la productividad y competitividad de la región: en lo social a propiciar la igualdad de oportunidades, a la integración y a la inclusión a nivel regional; en lo político al afianzamiento de los mecanismos de participación ciudadana y rendición de cuentas en los distintos niveles de gobierno; y en lo cultural al desarrollo de una cultura de paz, al reconocimiento y respeto a la diversidad.
-
- ***Gestión pedagógica:*** Es la parte más importante de la gestión del director. Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye la diversificación curricular, las programaciones, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes y la utilización de recursos materiales

didácticos (UNE, 2016). Se pone en tela de juicio la responsabilidad del director; {este debe garantizar que la institución escolar cumpla su finalidad educativa; es decir, que eduque. El director, administrador eficaz o un hábil planificador, sólo tendrá sentido si suma estas capacidades a su condición de conductor pedagógico de la escuela.

- ***Gestión administrativa:*** Administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones. Esta dimensión de la gestión educativa incluye acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, control de la información, etc.; así como el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje; en otras palabras, se trata de conciliar los intereses individuales con los intereses institucionales; de tal manera que se facilite la toma de decisiones conducente que a acciones concretas al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 2:*Gestión educativa*

ÁREAS	ASPECTOS
GESTIÓN INSTITUCIONAL	- Planeamiento - Organización - Comunicación - Control - Participación
GESTIÓN PEDAGÓGICA	- Currículo - Cronograma de gestión - Matrícula - Supervisión y monitoreo - Desarrollo académico - Calendario escolar - Evaluación académica
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	- Presupuesto - Recursos humanos - Tesorería - Abastecimiento - Contabilidad - Infraestructura

***Fuente:** creación propia del autor*

La calidad educativa:

Toda gestión de calidad exige la creación de condiciones para la satisfacción de las necesidades. El efecto que produce en el usuario es el cumplimiento de los fines y propósitos educacionales comprometidos con la participación de la comunidad educativa, el rol del alumno y la función del directivo líder en torno a las necesidades básicas de aprendizaje (UCV, 2004).

Deming investigó la calidad durante 40 años. Fue condecorado con el más alto grado por el gobierno japonés. Por sus valiosos aportes al aumento de calidad en las empresas japonesas. Estados Unidos de Norteamérica no escuchó a Deming durante 25

años. Deming dijo que la calidad no sólo existía en el producto, también estaba en las relaciones con el proveedor, en la materia prima, en la administración, en el clima humano dentro y fuera de la planta, en la forma de contestar el teléfono, en la forma de atender al cliente y no sólo en el servicio o producto que le alcanzamos (UCV. 2004).

Magendzo (2015) habla sobre la procedencia de la expresión **calidad de educación** ligada a la calidad del producto, control de calidad, calidad competitiva, todos ellos como el lenguaje empresarial, instrumental y racional que ha penetrado en mundo educativo:

Las analogías con las cuales la educación es comparada, bajo la óptica racional, provee de una serie de metáforas que ligán la calidad de la educación con la empresa, al alumno con el cliente, a la mente con la máquina, a las ideas con los productos, al currículum con los artículos de consumo, etc. (p. 7).

La cita sirve como introducción y núcleo central de la discusión sobre la calidad educativa. Pero en esta época, las organizaciones plantean nuevos requerimientos que la globalización exige a la escuela; en el ámbito de la eficiencia educativa la exigencia va tomando perfiles propios desde la construcción de un lenguaje técnico. Por lo tanto, la calidad educativa configura su conjunto de características sobre el producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario. Este nuevo modo de gestión tiene su fundamento en el aseguramiento de la calidad, la mejora continua y la cultura de calidad y aprendizaje calificada por el usuario y que adquiere sólo valor relativo (García, Luna).

El Ministerio de Educación trabaja un concepto de calidad educativa compleja y multidimensional. Considera que el sistema educativo de calidad se basa en la medida de los servicios que ofrece, en la responsabilidad de los actores que lo impulsan y los

mismos productos que genera. Estos tres factores contribuyen a alcanzar ciertas metas o ideales conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera y con igualdad de oportunidades para todos.

Para que el sistema educativo sea de calidad debe tomar en cuenta, no solo aspectos tradicionalmente académicos (rendimientos estudiantiles en áreas académicas como matemáticas y lengua, usualmente medidos mediante pruebas de estándares), sino también otros como el desarrollo de la autonomía intelectual en los estudiantes y la formación ética para una ciudadanía democrática. También son ejemplos de contribución a la calidad las buenas actuaciones de los docentes en su acción profesional o la efectiva gestión de los centros escolares por los directores. (Minedu, s/f).

Dimensiones de la calidad

El proceso de calidad exige otras dimensiones como: *Planificación de la calidad*, *Control de la calidad* y *Mejoramiento Continuo de la Calidad*. (García, 2000).

- ***Proceso de planificación:*** Consiste en la determinación de objetivos y metas que se deben lograr en un año escolar o en varios años; fija la política institucional, los procedimientos y las estrategias de acción. Responde a las siguientes preguntas: ¿Qué se va hacer?, ¿dónde se va hacer?, ¿cuándo se va hacer?, ¿Quiénes van a ser los responsables y con qué se va hacer? Antes de planificar se debe diagnosticar la realidad interna y externa de la institución educativa. Concluye con la elaboración de los instrumentos de gestión: PEI, PAT, PIN, IGA etc.

- ***Proceso del control:*** Comprueba el cumplimiento de lo que se ha acordado hacer. Se realiza conjuntamente con el proceso de dirección, es decir, se realiza cuando se dirige. El proceso de control se hace realidad mediante la supervisión y la inspección. Mientras la supervisión controla el proceso del desarrollo de las actividades educativas, la inspección controla los resultados de dicho proceso, considerando el uso o manejo de recursos, materiales, económicos y humanos.
- ***El proceso de mejora continuo:*** Una vez obtenido los resultados de la evaluación de la marcha de la institución, se toma en consideración los objetivos no alcanzados. Para ello se planifica, elabora y procesa los planes de mejora continua con el propósito de lograr la calidad educativa.

Elementos de la calidad educativa

- ***Eficacia:*** forman parte de la calidad educativa: propósitos, cobertura, permanencia, aprobación, aprendizaje.
- ***Eficiencia:*** corresponde a la eficiencia: objetivos, recursos.
- ***Pertinencia:*** Está constituido por: la satisfacción de las necesidades educativas de la comunidad.
- ***Relevancia:*** atiende, ofrece.
- ***Equidad:*** igualdad de oportunidades a sus habitantes.

El sistema de calidad en la gestión escolar (SCGE)

El Sistema de Calidad es la herramienta de evaluación y mejora de los procesos de trabajo en los centros escolares. Su finalidad es asegurar la calidad de gestión de los aprendizajes; su principal propósito es que el centro se auto-interrogue respecto a los resultados y genere a partir de ello un proceso continuo de planificación y monitoreo del mejoramiento continuo (Ministerio de Educación, s/f, p. 6).

Según el Ministerio, la preocupación central, en la agenda pública y privada, es el tema de la “calidad” vinculado a variables diversas, cuyo referente final y principal es el aprendizaje. El término calidad puede ser evaluado según los siguientes criterios:

- No diferencia a los establecimientos por tipo o nivel de enseñanza, prioriza los procesos que debieran estar presente en cualquier institución escolar, respecto de las áreas y dimensiones que inciden de diversas maneras en la calidad de los resultados educativos.
- Las áreas y dimensiones son aquellas que inciden en la generación de resultados de la institución.
- No es prescriptivo, es decir, no establece una única modalidad para abordar cada una de las dimensiones. Sólo identifica los procesos significativos, los que pueden abordarse desde la heterogeneidad de la práctica particular de cada organización escolar.
- La sistematicidad de las acciones, la vinculación de sus procesos a la obtención de metas, los procesos de revisión permanente y de ajuste a sus estrategias y la evaluación de los resultados que persigue, son las condiciones de una gestión de

calidad y, por tanto, se convierten en los referentes que el modelo toma en cuenta para evaluar las prácticas de gestión de la institución educativa.

- Tiene como principio orientador por el mejoramiento continuo promoviendo la idea sistemática de incrementar calidad. Cada uno de los procesos puede ser objeto de este principio que se operacionaliza a través del diseño, planificación, implementación, corrección y ajuste del proceso y, evaluación de las prácticas institucionales permanente.
- Permite la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión sobre la base de la comprensión del enfoque sistémico para mirar las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados. Dado lo anterior, el modelo promueve la responsabilidad de los actores de la comunidad educativa respecto de los resultados del establecimiento, promoviendo, a su vez, una gestión profesional y rigurosa.

Estándares de la calidad educativa

La Constitución política del país establece que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado”. Agrega que la educación debe ser de calidad en cumplimiento de los estándares que son descripciones de carácter público; que señalan los logros mínimos esperados de docentes, estudiantes, directores de instituciones educativas. Los estándares, además de ser objetivos básicos y comunes, aspiran a tener las siguientes características:

- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.

- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores locales y universales.
- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad peruana.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema.

Para establecer qué es una educación de calidad, las organizaciones primero necesitan identificar qué tipo de sociedad quieren tener. Un sistema educativo será de calidad en la medida que contribuya a la consecución de los estándares bajo un criterio clave: la equidad e inclusión. La equidad se refiere a la igualdad de oportunidades, y la inclusión a la posibilidad real de acceso de todas las personas a servicios educativos que garanticen aprendizajes necesarios, a la permanencia en dichos servicios y a la culminación del proceso educativo (MINEDU, s/f, p. 6).

Los estándares de calidad educativa

Los estándares son descripciones de logros de aprendizaje esperados de los diferentes actores e instituciones del sistema educativo. En tal sentido, son orientaciones de carácter público que señalan las metas educativas de calidad. La importancia de los estándares radica en la información que proveen a la ciudadanía para que ellos sepan qué esperar del sistema y así poder exigir una educación de calidad; y en la orientación del desempeño de los actores del sistema educativo hacia la mejora continua de su gestión. Son insumos para el sistema de evaluación, con los cuales se pretende mantener el funcionamiento del sistema educativo, enriquecer las políticas públicas para la mejora

de la calidad educativa; permiten mantener una vinculación directa con el currículo, la formación y desarrollo profesional, el ingreso, la evaluación y autoevaluación, la asesoría y la auditoría.

Los estándares se refieren al conjunto de destrezas del área curricular que el alumno debe desarrollar a través de procesos de pensamiento y que requiere reflejarse en sus desempeños. Cuando los estándares se aplican a profesionales de la educación, son descripciones de lo que estos deberían hacer para asegurar que los estudiantes alcancen los aprendizajes deseados. Finalmente, los estándares se aplican a los establecimientos educativos cuando se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a que todos los estudiantes logren los resultados de aprendizaje deseados.

Utilidad de los estándares de calidad educativa

El principal propósito de los estándares es orientar, apoyar y monitorear la acción de los actores del sistema educativo hacia su mejora continua. Adicionalmente, ofrecen insumos para la toma de decisiones de políticas públicas y para la mejora de la calidad del sistema educativo; entre los usos más específicos tenemos:

- Proveer información a las familias y a otros miembros de la sociedad civil para que puedan exigir una educación de calidad.
- Proveer información a los actores del sistema educativo para que estos puedan:

- Determinar qué es lo más importante que deben aprender los estudiantes, cómo debe ser un buen docente y un buen directivo, y cómo debe ser una buena institución educativa;
- Realizar procesos de autoevaluación;
- Diseñar y ejecutar estrategias de mejoramiento o fortalecimiento, fundamentados en los resultados de la evaluación y autoevaluación.
- Proveer información a las autoridades educativas para que estas puedan:
- Diseñar e implementar sistemas de evaluación de los diversos actores e instituciones del sistema educativo;
- Ofrecer apoyo y asesoría a los actores e instituciones del sistema educativo, basados en los resultados de la evaluación;
- Crear sistemas de certificación educativa para profesionales e instituciones;
- Realizar ajustes periódicos a libros de texto, guías pedagógicas y materiales didácticos;
- Mejorar las políticas y procesos relacionados con los profesionales de la educación, tales como el concurso de méritos y oposición para el ingreso al magisterio, la formación inicial de docentes y otros actores del sistema educativo, la formación continua y el desarrollo profesional educativo, y el apoyo en el aula a través de mentorías;
- Informar a la sociedad sobre el desempeño de los actores y la calidad de procesos del sistema educativo. (MINEDU, p. 6)

Tipo de estándares educativos

El Ministerio de Educación se encuentra diseñando los tipos estándares: gestión educativa, aprendizaje, desempeño profesional e infraestructura.

Tabla 3:

Tipos de estándares de gestión

TIPOS DE ESTÁNDARES DE GESTIÓN ESCOLAR

ESTÁNDARES DE GESTIÓN EDUCATIVA	Hacen referencia a procesos de gestión y prácticas institucionales que contribuyen a la formación deseada de los estudiantes. Además, favorece el desarrollo profesional de los actores de las instituciones educativas y permiten que éstas se aproximen a su funcionamiento ideal.
--	--

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	Son descripciones de lo que debe hacer un profesional de la educación competente; es decir, de las prácticas que tienen una mayor correlación positiva con la formación que se desea que los estudiantes alcancen.
--	--

ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE	Son descripciones de logros de aprendizaje que los estudiantes deben alcanzar a lo largo de la trayectoria escolar: desde la Educación General Básica hasta la Educación Superior.
----------------------------------	--

ESTÁNDARES DE INFRAESTRUCTURA	Establecen requisitos esenciales, orientados a determinar las particularidades que los espacios y ambientes escolares deben poseer para contribuir al alcance de los resultados óptimos en la formación de estudiantes y en la efectividad de la labor docente.
--------------------------------------	---

Fuente: tipo de estándares de gestión escolar (MINEDU s/f)

2.3 Definición de términos básicos

Administración: Se compone de una serie de conocimientos especializados e ideas sobre las actividades administrativas que pueden ser: administración de personal, asignación de funciones, evaluación de su desempeño; mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución.

Calidad: Conjunto sistemático e integral de elementos que conforman las características de una entidad y le confieren solvencia para satisfacer los requerimientos o las necesidades explícitas e implícitas que son objeto de sus funciones.

Calidad de gestión escolar: Un sistema educativo es de calidad cuando su gestión escolar es dirigida por un director con características de liderazgo gerencial y orienta su acción a la consecución de fines y propósitos establecido por la organización bajo criterios de equidad e inclusión. La medida de la gestión son los estándares educativos.

Calidad de interacción social: Resulta de la percepción de las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación); se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción.

Clima institucional: Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, ciencias, valores y motivaciones que cada uno tiene. Se expresan en las relaciones personales y profesionales; es una suma de percepciones que describe el grado de satisfacción o no, tanto del sistema total, como de sus partes y que tienen

consecuencias en la conducta laboral y por ende en la eficacia e imagen institucional.

CASTRO, C. (1999).

Clima Organizacional: El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Costumbre: hábito que se adquiere por la repetición de actos de la misma naturaleza. Esta práctica muy usada en las tradiciones adquiere fuerza cuando se hace algo por carácter o por propensión. Conjunto de usos o cualidades que forman el carácter distintivo de una nación o persona.

Creencia: Acción o hecho de creer en algún signo o símbolo considerado como verdadero, ya sea a título de opinión o de certeza. Pasar de las creencias a la fe puede ser una buena actitud si se trata de un acto que unifique todo su ser.

Cultura: El término cultura es utilizado con una gran amplitud y pluralidad de sentido. Sin embargo, no todos ellos pueden resumirse en tres concepciones principales. La cultura como adquisición de un conjunto de saberes y son resultado de dicha adquisición. Este es el uso corriente que suele darse al término que es entendida como el conjunto o sistemas de actividades, comportamiento, formas de vida, de pensamiento, de creencias, de ideas y valores que transforman las actitudes de los hombres en determinados patrones de conducta. La cultura es el hecho de practicar una determinada religión, de poseer una idea política, de seguir las normas sociales, el uso de manifestarse fiel a ciertas tradiciones. Cultura es lo que salva del naufragio vital, lo que permite al hombre vivir sin que su vida sea tragedia o radical envilecimiento. En la

cultura general deben entrar como elementos especiales el idioma, la ciencia, la historia y el conocimiento del país.

Cultura Organizacional: Se refiere a la conciencia colectiva que expresa el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización. La cultura organizacional como ideales, valores y acciones compartidos identifica y diferencia a los miembros de otras organizaciones institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son configurados por el concepto que el líder tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima organizacional, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre ellos.

Desempeño: acción de desempeñar. Cumplir con lo que uno debe hacer.

Desarrollo organizacional: Es un cambio planeado que permite conocer y sistematizar los comportamientos de las personas para afrontar y dirigir en mejor forma los cambios y vencer la resistencia que provoca en las personas y en los grupos coexistentes.

Concepto del líder sobre el hombre: La idea sobre la naturaleza de la conducta humana lleva al fundador/ líder a construir un concepto o idea sobre los empleados que determina el marco para las relaciones sociales en la organización.

Escuela: Con frecuencia se usa como sinónimo de centro educativo, colegio, instituto, etc. Sin embargo, merece una distinción académica como doctrina, método o sistema.

Experiencia: Conocimiento adquirido mediante la práctica inteligente y reflexiva.

También significa acción de provocar un fenómeno en unas condiciones determinadas y con la finalidad de observar las relaciones de causalidad o de verificar una hipótesis.

Estándares: Son descripciones de carácter público que señalan los logros mínimos esperados por estudiantes, docentes, personal directivo, organizaciones institucionales, etc.

Estructura organizacional: Es el sistema de relaciones reciprocas que establecen las personas en la ejecución de actividades determinadas por los cargos formalizados en el organigrama que determina el tamaño de cada unidad de trabajo, identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos, la dinámica en las relaciones de poder y autoridad por la centralización y/o descentralización, así como parámetros de coordinación y comunicación. La estructura está sujeta al cambio por la influencia de variables externas como la tecnología y otras del entorno que condicionan la estrategia de la organización.

Gestión: Hace referencia a la estrategia operativa de los procesos, programación de actividades, los recursos humanos, materiales, financieros, así como el tiempo requerido en una institución.

Gestión de calidad: Responsabilidad de todos y cada uno de los elementos integrantes del sistema. Se define como el conjunto de actividades de la función empresarial, organizacional, administrativa y laboral (en el ámbito estratégico, táctico y operativo, que determina la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades). Se lleva a cabo por medio de la planificación de la calidad, el examen, evaluación y control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad en el marco de un sistema de calidad.

Interacción: Acción recíproca de dos o varios fenómenos o cosas. Mecanismo mediante el cual los individuos interpretan o definen las acciones de los otros como medio para actuar con respecto a ellos y al medio circundante.

Macro tendencias: ideas fuerza, para lograr la caracterización de la cultura de las organizaciones. Formalización: está determinada por el ordenamiento de la organización de su estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamientos de las

personas, mediante normas, procedimientos y otros, con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva.

Monitoreo: Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de gestión que permiten medir los resultados del proceso y hacer los ajustes necesarios oportunamente. FARRO, F. (2001).

Organización: es un fenómeno universal que se encuentra donde quiera que dos o más personas se asocien para hacer algo, es una actividad en la que las personas están en constante interacción. La organización es pues, el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos apropiados para el curso de una acción seleccionada. Al igual que la función de planificar, la de organizar, es preparación consciente para la acción venidera, pero dando énfasis a la interrelación de funciones, prácticas y recursos necesarios en un patrón sistemático y practicable. **¿Qué busca la organización?** Busca el máximo rendimiento de la tarea educativa con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeada, interpretada y estructurada en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo.

Organización en la institución educativa: El concepto de organización que empleamos es el de una coordinación de esfuerzos, en la que el director es el conductor responsable de la Institución Educativa. La organización sirve, en tanto precise sus objetivos y metas que sean claros y que se compruebe que han sido comprendidos por el personal de la institución educativa.

Organización escolar: Se utiliza con dos alcances diferentes: por un lado como equivalentes a sistema educativo y, por otro lado, alude a los aspectos organizacionales y funcionales de los centros educativos.

Pedagógico: término utilizado en dos contextos: como el que educa o instruye a otro, el que realiza e impulsa la educación de los demás; como el especialista o estudioso de la pedagogía.

Procesos de renovación, se refiere a la forma como un director de la institución educativa adapta los procesos de solución de problemas a su contexto; el desarrollo organizacional pretende mejorar el proceso de auto renovación de la organización, de tal forma que el director de la institución educativa dejen la rutina y la inacción y cambie rápidamente sus habituales estilos de dirección en función a los nuevos problemas y oportunidades.

Procesos de solución de problemas, se refiere a las formas, caminos o métodos de la Institución Educativa para enfrentar los problemas, dificultades, retos y oportunidades que se le presenta.

Sistema: Es un grupo de elementos o componentes interactuantes combinados, funcionalmente endógenos y exógenos, organizados de manera que mantiene una relación holística e interdependiente. Como parte del sistema, cada uno de esos elementos aporta y depende de su relación con los otros, pero puede perder su función y valor independientemente de esas relaciones.

Sistema Cultural: Es el aprendizaje que el individuo tiene a través de hechos observables que percibe por sí mismo en su experiencia dentro de la organización. De esta forma aprende y manifiesta comportamientos que han entrado a formar parte de la conciencia colectiva, como ideología, valores, costumbres, creencias, mitos, ritos, símbolos, historias.

Supervisión educativa: Es un servicio técnico experto destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y

desarrollo del niño. Este proceso permite que el supervisor dé un caudal de conocimientos y experiencias, asuma la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. (Borton y Brueckner, 1969).

Teoría: Conocimiento especulativo basado en una concepción racional que intenta dar una explicación sobre el mecanismo que subyace en los fenómenos observados.

Valores: Guían el comportamiento y acciones de los empleados y sus labores.

Identifican lo que es apropiado y lo que no es en el comportamiento de las personas.

IMCOC: Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas, diseñado por el doctor Carlos Eduardo Méndez alrededor de 1998, con el fin de medir el clima organizacional.

Rasgos altamente arraigados: Es decir, aquellos hechos, eventos, situaciones, percepciones, comportamientos u otras manifestaciones que han sido verificados cuantitativa y cualitativamente por su mayor frecuencia de suceso o percepción colectiva y, en consecuencia, tienen presencia concreta en la organización.

Tendencias: resultan de la agrupación de categorías descriptivas de análisis que, por la frecuencia e intensidad de suceso, determinan categorías generales que actúan como características determinantes en la descripción de la cultura de la organización.

Capítulo III

Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis: general y específicas

3.1.1. Hipótesis general

Existe relación directa y significativa entre la cultura organizacional y la calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE1: Existe relación directa y significativa entre los ideales compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

HE2: Existe relación directa y significativa entre los valores compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

HE3: Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

3.2. Variables

3.2.1. Variable 1: Cultura Organizacional

Definición conceptual:

La cultura organizacional se define como el conjunto creencias, experiencias, costumbres, mitos, etc., que perfilan el comportamiento de los miembros dentro de una organización. Significa que los empleados asimilan los ideales compartidos, los valores compartidos y el liderazgo del director como características de la cultura imperante y conviven dentro de ella participando activamente de las actividades de la institución; en otras palabras, ella produce efectos en el comportamiento y desempeño de los actores de la institución. La cultura organizacional comprende también la manera de interactuar, así como las actitudes que predominan en los docentes, alumnos, personal administrativo y director del Centro escolar, creyendo en todo lo que planifica la organización o institución.

Definición operacional:

En su nivel de concreción, la variable cultura organizacional comprende tres dimensiones con sus indicadores correspondientes:

Ideales compartidos: creencias, costumbres, experiencias, ritos, etc.;

Valores compartidos: aceptación personal, justicia, libertad, tolerancia, etc.);

Liderazgo del director: equidad, profesionalismo, capacidad comunicativa y de diálogo, democracia, etc.

3.2.2. Variable 2:

Calidad de gestión escolar

Definición conceptual:

La gestión escolar es el conjunto articulado de acciones de planificación, conducción y evaluación de un centro escolar dirigido por un director. Se lleva a cabo con el fin de lograr calidad en la gestión medida por estándares. Las acciones humanas deben estar planificadas, organizadas, implementadas y puestas en acción con el objetivo de alcanzar los fines establecidos en la Constitución Política. La sociedad implementa una gestión de calidad con responsabilidad, democrática, con equidad e inclusión buscando la eficiencia de sus miembros y destinadas a la satisfacción personal y social de la comunidad.

Definición operacional:

Calidad de la gestión escolar considera las dimensiones: estándares de gestión educativa, estándares de desempeño profesional, estándares de aprendizaje, estándares de infraestructura; considerando a cada sector con sus propias funciones y roles, y sus reglamentos, normas, directivas y ordenanzas.

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 4:

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
CULTURA ORGANIZACIONAL	IDEALES	• Creencias, • Costumbres, • Experiencias	1, 2, 3, 4, 5,	Intervalo
	COMPARTIDOS		6, 7	
	VALORES	• Aceptación personal		Intervalo
	COMPARTIDOS	• Justicia • Libertad • Tolerancia	8, 9, 10, 11,	
			12, 13, 14	
	LIDERAZGO	• Equidad, • Profesionalismo	15, 16, 17,	Intervalo
	DEL DIRECTOR	• Capacidad comunicativa • Capacidad de diálogo • Democracia,	18, 19, 20	
CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR	Estándares de gestión educativa	- Procesos de gestión - Prácticas institucionales - Servicio de apoyo docente.	1, 2, 3, 4, 5,	Intervalo
			6, 7	
	Estándares de desempeño profesional	- Organización curricular - Preparación de la enseñanza - Acción docente en el aula. - Formación personal	8, 9, 10, 11,	
			12, 13, 14	
	Estándares de infraestructura	- Espacios y ambientes de estudio	15, 16, 17,	
			18, 19, 20	

Capítulo IV

Metodología

4.1. Enfoque de investigación

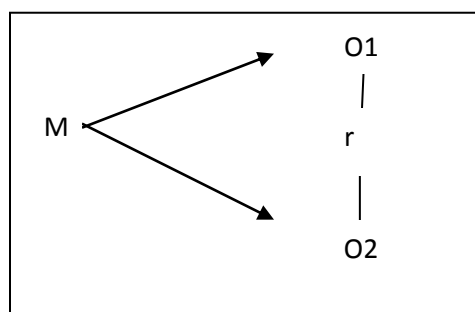
La investigación tuvo un enfoque metodológico cuantitativo, de nivel descriptivo, cimentado en las distintas concepciones de la realidad social y educativa, cuyo objetivo fue la medición de las variables (Dieterich, 2008).

4.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación correspondió al modelo básico y descriptivo, de aplicación transversal, porque se caracterizaron las variables en base a las propiedades, teorías y definiciones. Se establecieron sus dimensiones e indicadores, por lo que la recolección de datos se ha realizado una sola vez y en un solo tiempo, (Córdova, 2012).

4.3. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue descriptiva correlacional porque permitió establecer la relación que existe entre dos o más variables. El Diagrama que corresponde fue el siguiente:



En donde:

$M =$ Muestra del estudio.

$O_x =$ Variable “X”: Cultura organizacional

$O_y =$ Variable “Y”: Calidad de gestión escolar

$r =$ Relación entre las variables

4.4. Población y muestra

La población estuvo conformada por 40 docentes y un director del Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

La muestra seleccionada fue intencional. 30 docentes fueron seleccionados para responder a las preguntas presentadas mediante los instrumentos de recolección de datos. No se consideró al director por ser el ejecutor de la gestión educativa; de igual manera, tampoco se tomaron en cuenta a 10 docentes contratados por ser nuevos en la institución educativa; asimismo se Obviaron a los estudiantes, aunque sus opiniones hubieron sido valiosas para el conocimiento de la cultura organizacional en la I.E. 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.5.1. Técnica:

Se ha utilizado la técnica del interrogatorio para recoger los datos en la muestra representativa. Se procedió mediante dos encuestas constituida por 20 preguntas cada una, formulada para cada variable de estudio, cuyas respuestas fueron tabuladas en un

sistema de datos, para su procesamiento y análisis correspondiente, mediante el Software Informático Estadístico SPSS- versión 21.

4.5.2. Instrumento:

El instrumento fue el cuestionario para recoger los datos según los indicadores de una y otra variable convertidos en ítems. El cuestionario se presentó como un formulario de preguntas cerradas de alternativa dicotómica que el investigador ha construido para la recolección de datos, a fin de facilitar la medición de los mismos. Las preguntas se contestaron concienzudamente obteniéndose información necesaria para la resolución del problema de investigación. Se elaboraron dos tipos de cuestionarios: uno para cada variable, debidamente validados externa e internamente, cuyas fichas técnicas se presentan en el siguiente capítulo.

Tabla 5:

Estructura del cuestionario

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
CUESTIONARIO: CULTURA ORGANIZACIONAL	IDEALES COMPARTIDOS	Creencias	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
		Costumbre	
		Experiencias	
	VALORES COMPARTIDOS	Aceptación personal	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
		Justicia	
		Libertad	
		Tolerancia	
	LIDERAZGO DEL DIRECTOR	Capacidad gerencial Profesionalismo	15, 16, 17, 18, 19 20
CUESTIONARIO: CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR	ESTÁNDARES DE GESTIÓN EDUCATIVA	Proceso de gestión	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
		Actividades institucionales	
		Servicio de apoyo docente	
	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PROFESIONAL	Organización curricular	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
		Preparación de la enseñanza	
		Acción docente	
		Formación profesional	
	ESTÁNDARES DE INFRAESTRUCTURA	Espacios y ambientes de estudio	15, 16, 17, 18, 19, 20

4.6. Tratamiento estadístico

En el tratamiento estadístico se ha utilizado la estadística descriptiva e inferencial para elaborar las tablas de distribución de frecuencias y encontrar las medidas de tendencia central; luego desarrollar el análisis y las interpretaciones correspondientes mediante gráficos y figuras.

Para la prueba de hipótesis se ha utilizado la estadística inferencial y procesado mediante el software estadístico SPSS versión 21.0, aplicado a las ciencias sociales; se utilizó el coeficiente de correlación de “r” de Pearson a fin de realizar la demostración de la hipótesis.

4.7. Procedimiento

La recolección y tratamiento estadístico de datos y la parte de la prueba de hipótesis, se realizó según el siguiente procedimiento:

1. Se coordinó con el director de la Institución Educativa N° 3900 “Mariscal Sucre” de la Región Ayacucho.
2. Se aplicó la prueba a cada uno de los 30 docentes en sus respectivas aulas de trabajo.
3. El tiempo de duración de respuestas de ambas pruebas fue de 30 minutos.
4. Se procedió al tratamiento estadístico correspondiente, con la estadística descriptiva e inferencial.
5. El número de docentes encuestados alcanzó el 100% de la muestra, por lo que no se presentó ningún problema.

Capítulo V

Resultados

5.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Los instrumentos elaborados con que se midieron las variables en estudio fueron los siguientes:
cuestionario sobre cultura organizacional y cuestionario sobre calidad de la gestión escolar.

5.1.1. Ficha técnica: Instrumento para medir cultura organizacional y calidad de gestión escolar

NOMBRE	CUESTIONARIOS: CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR
AUTOR	Bachiller: Norma CANGANA GUTIÉRREZ (adaptado de Gonzales, Escalera y Pérez, 2010).
MES Y AÑO DE ELABORACIÓN	Julio, 2015
ADMINISTRACIÓN	Se aplicó la prueba a 30 docentes
INDICADORES QUE EVALÚAN LOS REACTIVOS	Ideales compartidos, valores compartidos, liderazgo del director. Estándares de gestión educativa, estándares de desempeño profesional, estándares de infraestructura.
RANGO DE APLICACIÓN	Docentes de la Institución Educativa del Centro Educativo 39001, Anco, La Mar.
VALIDEZ	De contenido por juicio de expertos de la Universidad nacional de educación.
CONFIABILIDAD	Por consistencia interna mediante prueba piloto (Alfa de Crombach).

5.1.2. Validez:

El instrumento fue validado por juicio de tres expertos, cuyas evaluaciones se detallan a continuación.

Tabla 6:

Validez por juicio de expertos

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	PUNTUACIÓN	NIVEL
01	FERNÁNDEZ SAUCEDO, Narciso	Dr.	85	Eficiente
02	CHÁVEZ PERALTILLA, Ciro	Mg.	80	Muy bueno
03	MORALES PASTOR,	Dr.	60	Bueno
			75	Muy Bueno

El resultado tiene como promedio 85 puntos. Está ubicado en el rango “muy bueno” según la Tabla 7 y considerado como instrumento aplicable:

Tabla 7:

Valores del nivel de validez

VALORES	NIVEL DE VALIDEZ
91-100	Excelente
81-90	Muy bueno
71-80	Bueno
61-70	Regular
51-60	Deficiente

Fuente. Cabanillas (2004, p. 76).

5.1.3. Confiabilidad:

La confiabilidad se ha medido mediante la fórmula del Coeficiente Kuder Richardson 20, de la variable cultura organizacional, en un trabajo piloto de 10 docentes, quienes respondieron el referido cuestionario y el resultado es el siguiente:

Tabla 8:

Escala Nominal de alternativas dicotómicas.

<i>Resumen del procesamiento de los casos</i>			
Casos		N	%
	Válidos	10	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	10	100,0
<i>Eliminación por lista</i>			
<i>Estadísticos de fiabilidad</i>			
Kuder Richardson		N de	
		elementos	
0,923		10	

El coeficiente Kuder Richardson arrojó un valor de 0,923, lo cual indica que el instrumento utilizado fue de muy alta confiabilidad (Valderrama, 2009, p. 166) para los fines de la investigación, según la tabla siguiente:

Tabla 9:*Valores de los niveles de confiabilidad*

Rangos Magnitud	Confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Tabla 10:*Resumen del procesamiento de datos*

<i>Resumen del procesamiento de los casos</i>			
		n	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	10	100,0
a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.			

Tabla 11:*Estadísticas de fiabilidad*

Estadísticos de fiabilidad	
Kuder de Richarson	N° de elementos
0,960	10

De acuerdo al trabajo piloto realizado con 10 docentes, el coeficiente Kuder Richardson, arrojó un valor de 0,960 lo cual indica que el instrumento utilizado es muy alta en la confiabilidad (Valderrama, 2009, p. 166) para los fines de la investigación.

5.2. Presentación y análisis de los resultados

A continuación hacemos la presentación y análisis de los resultados, apoyados con el programa informático estadístico SPSS - 21:

Tabla 12:

Distribución de Frecuencias sobre la cultura organizacional en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	14	3	10,0	10,0	10,0
	15	8	26,7	26,7	36,7
	16	12	40,0	40,0	76,7
	17	5	16,7	16,7	93,3
	18	2	6,7	6,7	100,0
Total	30		100,0	100,0	

Descripción:

f₃	12 docentes obtienen en sus respuestas 16 puntos.
Porcentaje 1	14 respuestas hacen un porcentaje de 10%.
Porcentaje acumulado 4	5 docentes constituyen el 93, 3% acumulados.
Válidos 5	Del total de 30 estudiantes, 17 puntos corresponden a 2 estudiantes.

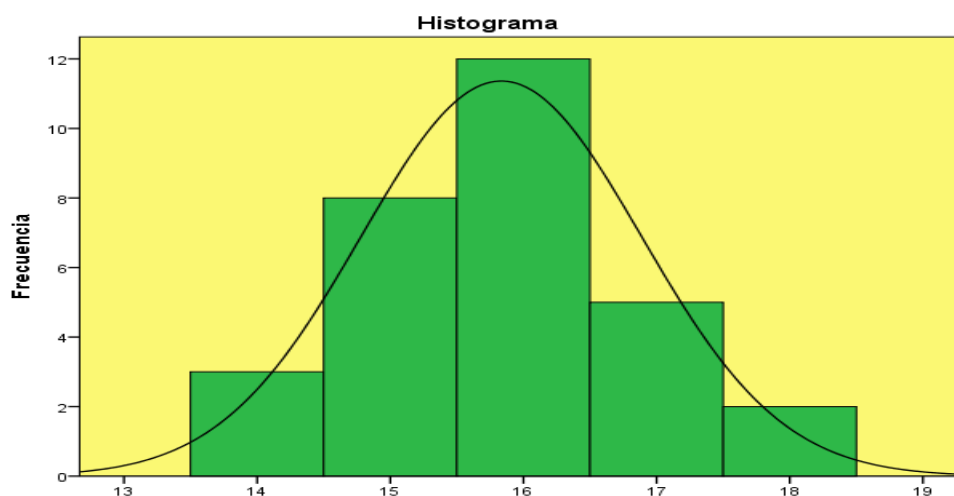


Figura 4: Histograma de la distribución de frecuencias de cultura organizacional

Interpretación:

En la tabla 7, notamos que la distribución registra al puntaje 16 con la mayor frecuencia, se repite doce veces; y al puntaje 18, con la menor frecuencia, se repite dos

veces. En el histograma notamos que la barra más alta representa al puntaje 16 y la barra más baja representa al puntaje 18, el resto de puntajes están entre los puntajes 14 y 18.

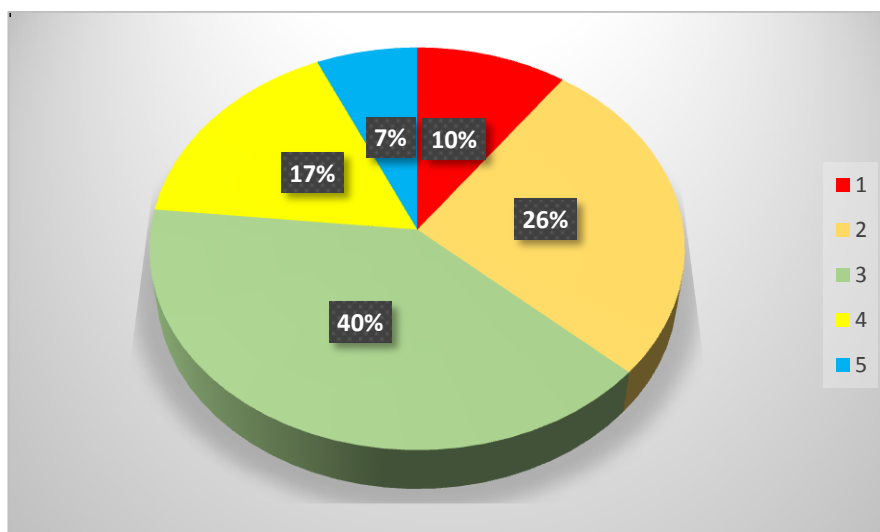


Figura 5: Diagrama porcentual de cultura organizacional

Interpretación:

El diagrama porcentual señala que el mayor porcentaje es de 40% que representa al puntaje 16. A su vez, el menor porcentaje es 7 % que representa al puntaje 18.

Tabla 13:

Distribución de frecuencia de la calidad de gestión escolar en la I. E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	12	4	13,3	13,3	13,3
	13	5	16,7	16,7	30,0
	14	10	33,3	33,3	63,3
	15	4	13,3	13,3	76,7
	16	3	10,0	10,0	86,7
	17	2	6,7	6,7	93,3
	18	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Descripción:

f₁	4 docentes obtienen en sus respuestas 12 puntos.
Porcentaje 4	15 puntos hacen un porcentaje de 13,3%.
Porcentaje acumulado 6	La respuesta de 2 docentes constituye el 93, 3% acumulados.
Puntajes válidos 5	Del total de 30 estudiantes, 16 puntos obtienen 2 estudiantes.

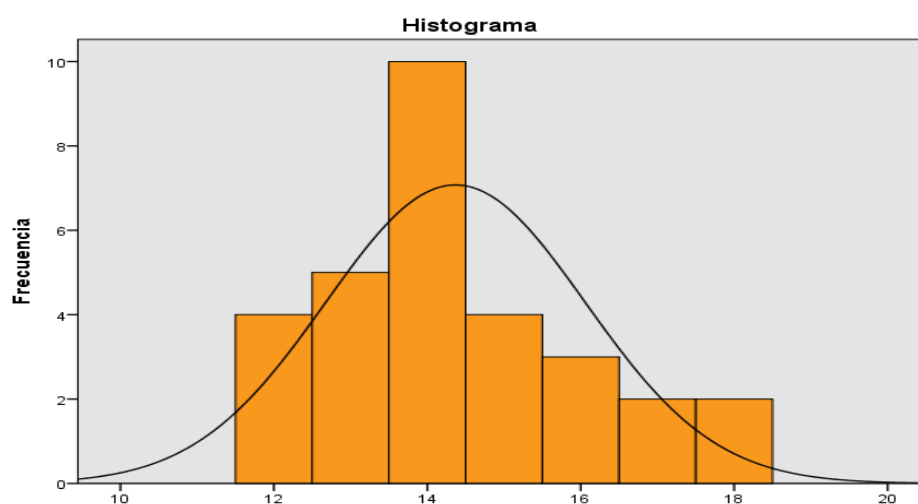


Figura 6: Histograma de calidad de la gestión escolar

Interpretación:

En la tabla 8, notamos que la distribución registra al puntaje 14 con la mayor frecuencia que se repite 10 veces; a los puntajes 17, con la menor frecuencia, se repiten dos veces cada uno. En el histograma notamos que la barra más alta representa al

puntaje 14, mientras que las barras bajas representan a los puntajes 17 y 18 respectivamente.

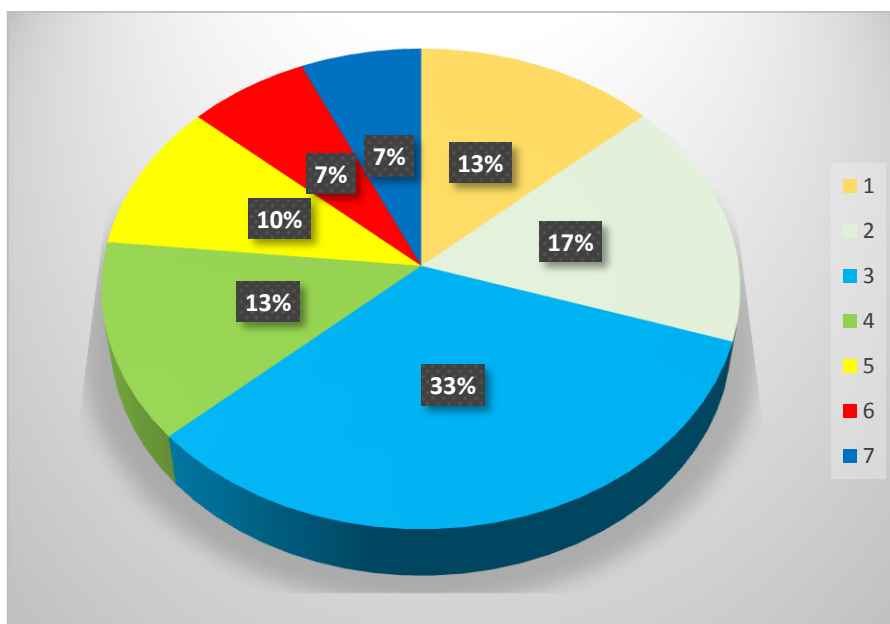


Figura 7: Diagrama porcentual de la calidad de gestión escolar

Interpretación

En el diagrama porcentual notamos que el puntaje 14, el que más se repite, representa el 33% y los puntajes 17 y 18 que se repiten menos, representan el 7% respectivamente.

Tabla 14:

Distribución de frecuencias de los ideales compartidos de la Cultura Organizacional de la I.E N° 3900, Mariscal Sucre, Región de Ayacucho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	12	5	16,7	16,7	16,7
	13	4	13,3	13,3	30,0
	14	9	30,0	30,0	60,0
	15	5	16,7	16,7	76,7
	16	4	13,3	13,3	90,0
	17	2	6,7	6,7	96,7
	18	1	3,3	3,3	100,0
	Tot al	30	100,0	100,0	

Descripción:

f₂	4 docentes obtienen en sus respuestas 13 puntos.
Porcentaje 3	14 puntos hacen un porcentaje de 30 %.
Porcentaje acumulado 7	La respuesta de 18 docentes constituye el 100 % acumulado.
Puntajes válidos 6	Del total de 30 estudiantes, 17 puntos obtienen 2 docentes.

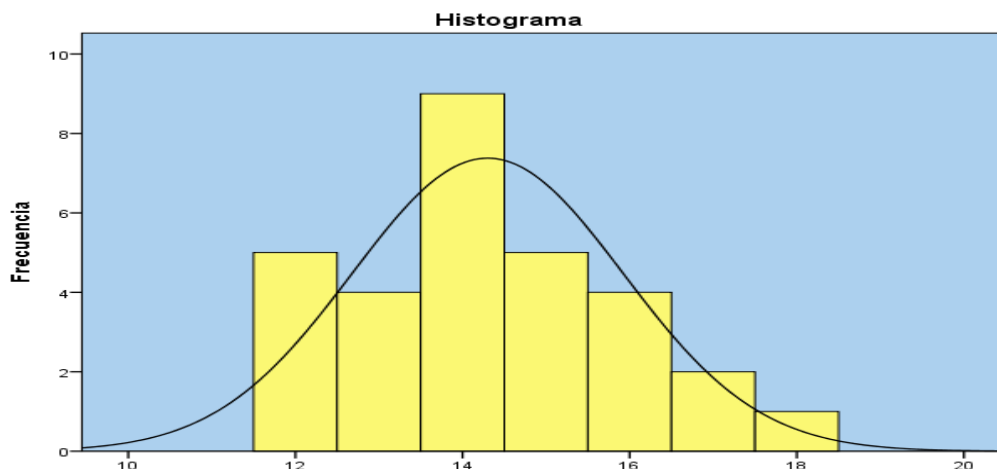


Figura 8: Histograma de ideales compartidos

Interpretación:

En la tabla 9, notamos que la distribución registra al puntaje 14 con la mayor frecuencia, se repite nueve veces y el puntaje 18 se repite una sola vez, el resto de puntajes están entre 12 y 18, que en general son puntajes de menor frecuencia. En el histograma notamos que la barra más alta representa a la nota 14 que se repite más y la barra más baja representa a la nota 18 que se repite menos.

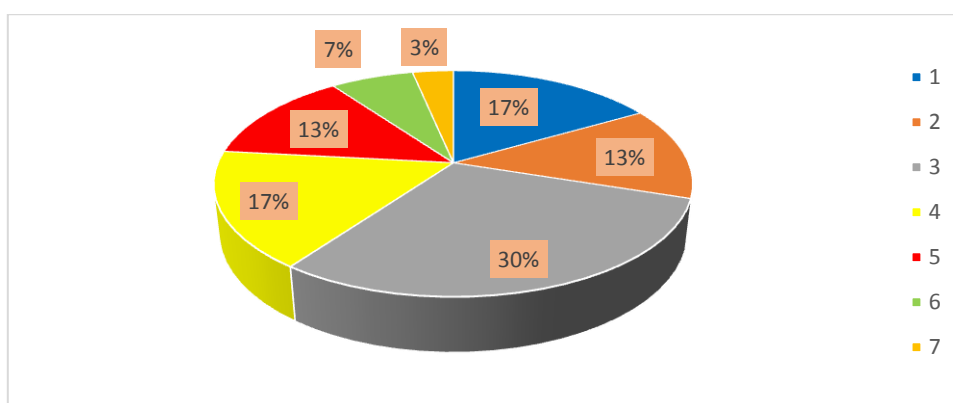


Figura 9: Diagrama Porcentual de ideales compartidos

Interpretación:

En el diagrama porcentual verificamos que el mayor porcentaje es de 30% y representa al puntaje 14. A su vez el menor porcentaje que es 3% representa al puntaje 18.

Tabla 15:

Distribución de frecuencias sobre los valores compartidos de la cultura organizacional en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	12	6	20,0	20,0	20,0
	13	7	23,3	23,3	43,3
	14	8	26,7	26,7	70,0
	15	4	13,3	13,3	83,3
	16	2	6,7	6,7	90,0
	17	2	6,7	6,7	96,7
	18	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Interpretación:

En la tabla 10, notamos que la distribución registra al puntaje 14 con la mayor frecuencia, se repite ocho veces y al puntaje 18 que tiene la menor frecuencia, se repite una sola vez . El resto de puntajes están entre 12 y 18, que en general son de menor frecuencia.

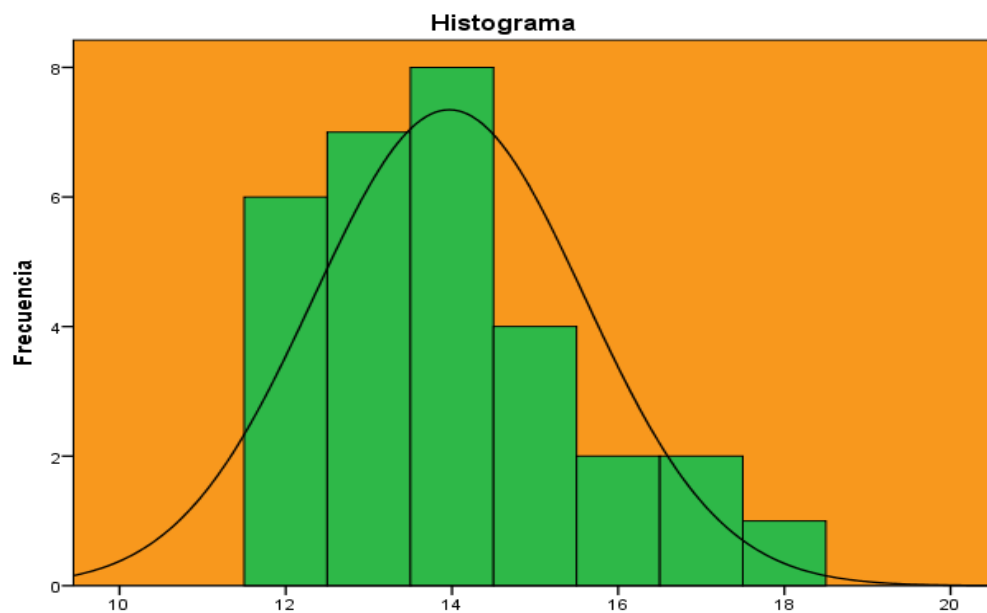


Figura 10: Histograma de valores compartidos

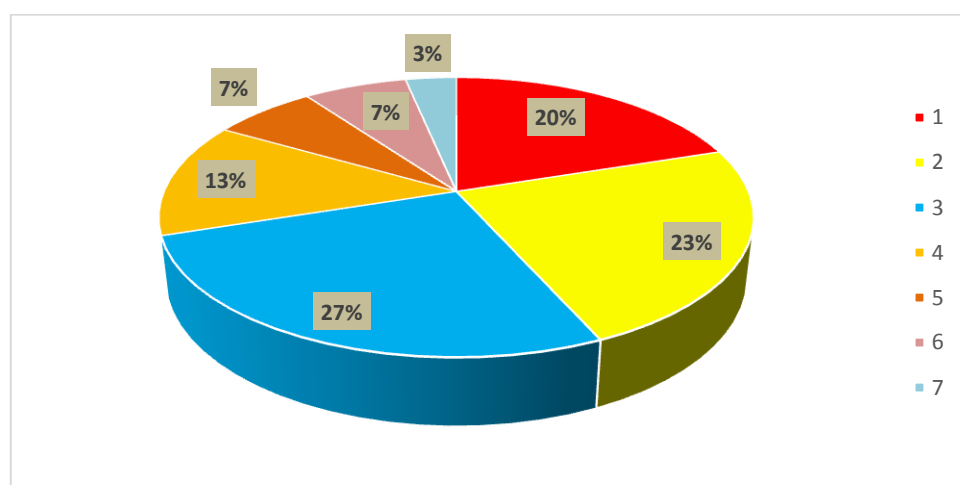


Figura 11: Diagrama porcentual de valores compartidos

Interpretación

En el histograma notamos que la barra más alta representa al puntaje 14 que se repite más; y la barra más baja representa al puntaje 18 que se repite menos. En el diagrama porcentual verificamos que el mayor porcentaje es de 27% y representa al puntaje 14. A su vez el menor porcentaje que es 3% representa al puntaje 18.

Tabla 16:

Distribución de frecuencias del liderazgo del Director de la cultura Organizacional en la I.E N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	11	3	10,0	10,0	10,0
	12	6	20,0	20,0	30,0
	13	8	26,7	26,7	56,7
	14	6	20,0	20,0	76,7
	15	2	6,7	6,7	83,3
	16	2	6,7	6,7	90,0
	17	2	6,7	6,7	96,7
	18	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

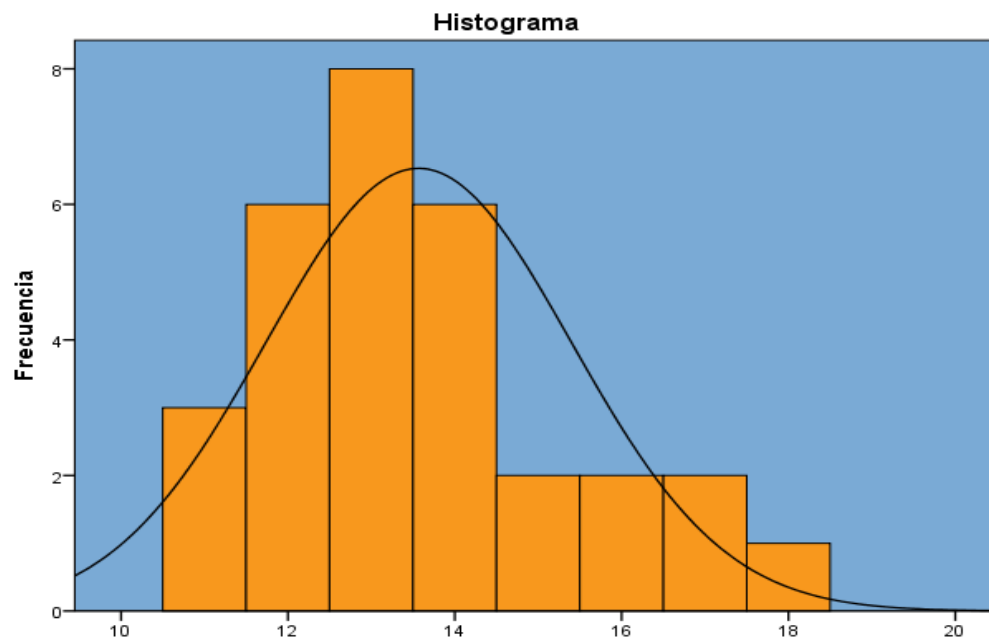


Figura 12: Histograma de liderazgo del director

Interpretación:

En la tabla 11, notamos que la distribución registra al puntaje 13 con la mayor frecuencia de ocho veces y al puntaje 18 que se presenta una sola vez. En el histograma notamos que la barra más alta representa al puntaje 13 que se repite más y la barra más baja representa al puntaje 18 que se repite menos.

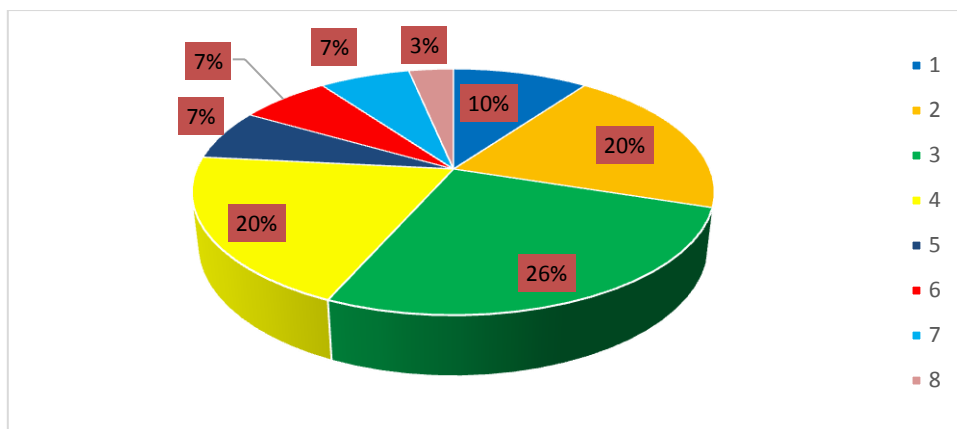


Figura 13: Diagrama porcentual del liderazgo del director

Interpretación:

En el diagrama porcentual verificamos que el mayor porcentaje es de 26% y representa al puntaje 13. A su vez el menor porcentaje que es 3% representa al puntaje 18.

Tabla 17:

Estadísticos

ESTADÍSTICOS	CULTURA ORGANIZA.	CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR	IDEALES COMPARTIDOS	VALORES COMPARTIDOS	LIDERAZGO DEL DIRECTOR
Media	15,83	14,37	14,30	13,97	13,57
Error típ.	0,192	0,309	0,296	0,297	0,335
Media Mediana	16	14	14	14	13
Moda	16	14	14	14	13
Desv. Típ	1,053	1,691	1,622	1,629	1,832
Varianza	1,109	2,86	2,631	2,654	3,357

Interpretación:

De la Variable Cultura Organizacional, el promedio de sus puntajes es de 15,83, que se encuentra entre los puntajes 14 y 18, considerado como promedio alto, así mismo reporta una varianza de 1,109 en términos generales considerada como muy baja, su desviación estándar de 1,053 considerada como una dispersión específica muy baja con respecto a su valor central que es su promedio, es decir que dichos puntajes muestrales tienen un grado de separación de sus datos ligeramente homogéneos.

De la variable calidad de gestión escolar, su promedio es de 14,37 considerada como normal, su varianza es de 2,86 considerada globalmente como muy baja y su desviación estándar es de 1,691 considerada específicamente como muy baja con respecto a su valor central que es su promedio de 14,37, indicando que dichas notas tienen poca variabilidad.

De la Dimensión Ideales Compartidos su promedio es de 14.30 considerada como normal, su varianza es de 2,631 considerada globalmente como muy baja y su desviación estándar es de 1,622 considerada específicamente como muy baja con respecto a su valor central que es su promedio de 14, es decir que las notas en estudio tienen poca variabilidad.

De la Dimensión Valores Compartidos su promedio es de 13,97 considerada como normal, su varianza es de 2,654 considerada globalmente como muy baja y su desviación estándar es de 1,629 considerada específicamente como muy baja con respecto a su valor central que es su promedio de 13,97 indicando que las notas en estudio tienen poca variabilidad y tiende a un mayor grado de homogeneidad.

De la Dimensión Liderazgo del Director su promedio es de 13,57 considerada como normal, su varianza es de 3,357 considerada globalmente como muy baja y su desviación estándar es de 1,832 considerada específicamente como muy baja con respecto a su valor central que es su promedio de 13,57 indicando que las notas en estudio tienen poca variabilidad y tiende a un mayor grado de homogeneidad.

5.2.1. Prueba de la hipótesis general

Hipótesis alterna (H_g) e hipótesis nula (H_0)

H_G : Existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

H_0 : No existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

a. Nivel de significación

Para un nivel de confianza del 95% le corresponde un nivel de significatividad del 0,05.

b. Distribución muestral

En este caso, como los datos de los 30 estudiantes son cuantitativos y la clase de investigación es descriptiva correlacional, le corresponde la aplicación de la Prueba Coeficiente “r” de Pearson, a fin de determinar la correlación entre las dos variables en

estudio y luego aplicar la medida estadística inferencial “t” de “Student” a fin de realizar la prueba de hipótesis.

Para tal caso hemos realizado el proceso estadístico apoyados mediante el programa estadístico informático SPSS 21, haciendo los siguientes cálculos, según los datos recolectados y cuantificados:

Cálculo de la r de Pearson:

El nivel de relación de las variables en estudio se ha determinado mediante la siguiente fórmula de correlación r de Pearson.

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\left[n \sum X^2 - (\sum X)^2 \right] \left[n \sum Y^2 - (\sum Y)^2 \right]}}$$

En donde:

n = Cantidad de entrevistados de la muestra

X = Puntaje obtenido en la primera variable.

Y = Puntaje obtenido en la segunda variable.

Tabla 18:

Correlación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en la I.E N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho.

		CULTURA ORGANIZACIONAL	CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR
CULTURA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	0,945**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR	Correlación de Pearson	0,945**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

****.** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Apoyados por el Software Informático Estadístico SPSS resulta la Tabla 13 donde notamos que el valor de la r de Pearson es de 0,708. En consecuencia se considera que existe una correlación significativa positiva entre las variables en estudio, por lo que el resultado ha caído dentro del intervalo $<-1 ; 1>$ en números reales y muy cercano al límite superior 1 del intervalo de correlación.

Dicho resultado verifica que existe una correlación significativa entre las variables de estudio cultura organizacional y calidad de la gestión escolar en los docentes integrantes de la muestra.

Luego aplicamos la medida estadística inferencial “t” de Student, por ser la pertinente, con la siguiente fórmula:

$$t_c = \left(\frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \right) = \frac{0,945}{\sqrt{\frac{1-(0,945)^2}{28}}} = 15,29$$

c. Decisión

Los resultados la “t” de Studente calculada $t_c = 15,29$ es mayor que el valor de la “t” de Student tabulada o crítica $T_t = 2,131$ (que resulta de hacer la comparación en la respectiva tabla estandarizada), se acepta la hipótesis principal de investigación H_G y se rechaza la hipótesis nula H_0 , puesto que $r(x,y) \neq 0$ al 0.05 de nivel de significatividad (95% de confianza y 5% de probabilidad de error).

d. Interpretación

Por los referidos resultados se rechaza la hipótesis nula H_0 y hay indicios para aceptar la hipótesis alternativa.

5.2.2. Prueba de las hipótesis específicas

Prueba de la hipótesis específica H_1

a. Hipótesis alterna (H_1) e hipótesis nula (H_0)

H_1 : Existe relación directa y significativa entre los ideales compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

H0 No existe relación directa y significativa entre los ideales compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

b. Nivel de significación

Para un nivel de confianza del 95% le corresponde un nivel de significatividad del 0,05.

c. Distribución muestral

Por los datos cuantitativos y la clase de investigación correlacional, le corresponde la aplicación de la Prueba r de Pearson, a fin de determinar la correlación entre las dos variables y luego se aplicará la medida estadística inferencial “ t ” de “Student” y realizar la prueba de hipótesis.

Para tal caso hemos realizado los siguientes cálculos, según los datos recolectados y cuantificados, mediante los indicadores de cada variable de estudio, apoyados por el programa computacional estadístico SPSS:

Tabla 19:

Correlación entre los ideales compartidos de la cultura organizacional y calidad de gestión escolar en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho

IDEALES COMPARTIDOS	Correlación de Pearson	IDEALES COMPARTIDO S	CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR
	Sig. (bilateral)	1	0,977**
	N	30	,000
CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR	Correlación de Pearson	0,977**	1
	Sig. (bilateral)	,000	30
	N	30	30

****.** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Según el Software Informático Estadístico SPSS resulta la Tabla 14 donde notamos que el valor de la r de Pearson es de 0,977. En consecuencia se concluye que existe una correlación significativa entre las variables en estudio, por lo que el resultado ha caído dentro del intervalo $<-1 ; 1>$ en números reales. Dicho resultado verifica que existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones en estudio.

Luego aplicamos la medida estadística inferencial “t” de Student por ser la pertinente, con la siguiente fórmula:

$$t_c = \left(\frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \right) = \frac{0,977}{\sqrt{\frac{1-(0,977)^2}{28}}} = 24,285$$

d. Toma de decisión

Según los resultados de $t_c = 24,28$, es mayor que $T_t = 2,131$ (que resulta de hacer la comparación en la respectiva tabla estandarizada de la “ t ” de Student tabulada), se acepta la hipótesis específica H_1 de la presente investigación y se rechaza la hipótesis nula H_0 , puesto que $r(x,y) \neq 0$ al 0.05 de nivel de significatividad (95% de confianza y 5% de probabilidad de error), hay indicios suficientes para aceptar la hipótesis alternativa.

e. Interpretación

Existe una relación positiva y significativa entre las Dimensiones en estudio.

5.2.3. Prueba de la hipótesis específica H_2

a. Hipótesis alterna (H_2) e hipótesis nula (H_0)

H_2 : Existe relación directa y significativa entre los valores compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

H_0 : No existe relación directa y significativa entre los valores compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

b. Nivel de significación

Para un nivel de confianza del 95% le corresponde un nivel de significatividad del 0,05.

c. Distribución muestral

En este caso como los datos de los 30 docentes son cuantitativos y la clase de investigación es correlacional, le corresponde la aplicación de la Prueba r de Pearson, a fin de determinar la correlación entre las dos variables y luego aplicar la medida estadística inferencial “ t ” de “Student” para la prueba de hipótesis. Para tal caso hemos realizado los siguientes cálculos, según los datos recolectados y cuantificados:

Tabla 20:

Correlación entre los valores compartidos de la cultura organizacional y la calidad de gestión escolar en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho

		VALORES COMPARTIDOS	CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR
VALORES COMPARTIDOS	Correlación de Pearson	1	0,956**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR	Correlación de Pearson	0,956**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Apoyados por el Software Informático Estadístico SPSS resulta la Tabla N° 15 donde notamos que el valor de la r de Pearson es de 0,977. En consecuencia se concluye que existe una correlación significativa entre las variables en estudio, por lo que el resultado ha caído dentro del intervalo $-1 ; 1$ en números reales. Dicho

resultado verifica que existe una correlación significativa entre las Dimensiones en estudio.

Luego aplicamos la medida estadística inferencial “t” de Student por ser la pertinente, con la siguiente fórmula:

$$t_c = \left(\frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \right) = \frac{0,956}{\sqrt{\frac{1-(0,956)^2}{28}}} = 17,256$$

d. Toma de decisión

Los resultados La “t” de Student calculada: $t_c = 17,256$, es mayor que la “t” de Student tabulada: $T_t = 2,131$ (que resulta de hacer la comparación en la respectiva tabla estandarizada de la t_t), se acepta la hipótesis principal de investigación H_1 y se rechaza la hipótesis nula H_0 , puesto que $r(x,y) \neq 0$ al 0.05 de nivel de significatividad, es decir 95% de confianza y 5% de probabilidad de error, y hay indicios concurrentes para aceptar la hipótesis alternativa.

e. Interpretación

Existe una relación significativa entre las Dimensiones y variables en estudio.

5.2.4. Prueba de la hipótesis específica H_3

a. Hipótesis alterna (H_3) e hipótesis nula (H_0)

H_2 : Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y la calidad de gestión escolar institucional en el centro educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

H_0 : No existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y la calidad de gestión escolar institucional en el centro educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

b. Nivel de significación

A un nivel de confianza del 95%, le corresponde un nivel de significatividad del 0,05.

c. Distribución muestral

En este caso, como los datos de los 30 estudiantes son cuantitativos y la clase de investigación es correlacional, le corresponde la aplicación de la Prueba r de Pearson, a fin de determinar la correlación entre las dos variables y luego aplicar la medida estadística inferencial “T” de “Student” para la prueba de hipótesis. Para tal caso hemos realizado los siguientes cálculos, según los datos recolectados y cuantificados:

Tabla 21:

Correlación entre liderazgo directivo y calidad de gestión escolar en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho

		LIDERAZGO DIRECTIVO	CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR
LIDERAZGO DIRECTIVO	Correlación de Pearson	1	0,972**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR	Correlación de Pearson	0,977**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

****.** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Apoyados por el Software Informático Estadístico SPSS resulta la Tabla 16 donde notamos que el valor de la r de Pearson es de 0,775. En consecuencia se concluye que existe una correlación significativa entre las variables en estudio, por lo que el resultado ha caído dentro del intervalo <-1 ; 1> en números reales. Dicho resultado verifica que existe una correlación significativa entre las Dimensiones del liderazgo directivo y la calidad de la gestión escolar.

Luego aplicamos la medida estadística inferencial “t” de Student por ser la pertinente, con la siguiente fórmula:

$$t_c = \left(\frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \right) = \frac{0,972}{\sqrt{\frac{1-(0,972)^2}{28}}} = 21,8918$$

d) Toma de decisión

Los resultados la “t” de Student calculada: $t_c = 21,892$, es mayor que la “t” de Student tabulada: $T_t = 2,131$ (que resulta de hacer la comparación en la respectiva tabla estandarizada de la t_t), se acepta la hipótesis secundaria de investigación H_3 y se rechaza la hipótesis nula H_0 , puesto que $r(x, y) \neq 0$ al 0.05 de nivel de significatividad, es decir, 95% de confianza y 5% de probabilidad de error. Por lo que hay indicios concurrentes para aceptar la hipótesis alternativa.

d. Interpretación

Existe una relación significativa entre las dimensiones “Liderazgo del director y la variables “calidad de gestión escolar” en la I.E. N° 3900, Mariscal Sucre, Región Ayacucho.

5.3 Discusión de resultados

Los resultados de la Tesis confirman las hipótesis planteadas. En cuanto a la discusión con los resultados de las tesis internacionales. Con Carrillo (2008), quien realizó la investigación: *La gestión escolar en las instituciones educativas* realizado en México; coincidimos con la evidencia de que la cultura organizacional comporta una serie de cambios sociales, económicos y políticos que impactan en el sistema educativo mexicano y peruano actual, especialmente en Ayacucho, pues, la región es rica en experiencias, tradiciones, creencias y costumbres que marcan la cultura organizacional de la Institución 39001. Con Camerun y Quinn (1999), quienes en sus investigación: *Modelo de valores en competencia*, recogen datos mediante la herramienta: “*Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional (OCAI)*” para identificar el

perfil cultural de los integrantes de las instituciones basado en los valores, asunciones e interpretaciones de los miembros de las organizaciones; igual que nosotros los resultados fueron óptimas al 90% para la Institución 390001 de Ayacucho.

En cuanto a los antecedentes nacionales. Con Sorados (2010) hay coincidencias. En su investigación titulada: “*Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa*”, concluyen que la calidad de la gestión escolar depende de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional; igualmente, el éxito de la gestión ayacuchana depende del nivel de liderazgo de los directores determinado por el 95% de probabilidad sobre la calidad de la gestión educativa. Se coincide también con Acosta (2000) que, en su estudio para comprobar *La influencia de la gestión administrativa en la calidad de Educación, periodo 1998 – 1999*, concluye con nosotros que la gestión administrativa en Ayacucho promueve parcialmente el mejoramiento de la calidad de educación porque no aplica la acción interdisciplinaria que abarca aspectos técnicos pedagógicos, económicos, políticos y administrativos con la participación oportuna de las instancias respectivas hacia una mejor calidad de vida. Coincidimos con Nicolás (2009), quien en su Tesis: *Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho*, concluye que la cultura organizacional incide en la calidad de gestión educativa; se basa en el rendimiento académico medido por estándares; igual que nosotros establece una correlación directa y significativa de 72.4 % y la cultura organizacional determina el Rendimiento Académico a una correlación directa y significativa de 91.2 %. Así mismo

se coincide con Bendezú (2006), quien en su Tesis: *La influencia del proyecto curricular institucional en el proceso de programación curricular del área de ciencias sociales, en las instituciones públicas del nivel de secundaria del distrito de Ate, periodo 2005-2006*, concluye que el Proyecto Curricular Institucional influye significativamente en el proceso de programación Curricular, donde estadísticamente se observa una relación establecida por el valor $r= 0,887$. Con esto se sostiene que los estudiantes mejoran su sistema de aprendizaje mediante el desarrollo de las capacidades de manejo de información y juicio crítico. Finalmente se coincide con Obregón (2002), quien en su Tesis: *Influencia del currículo y del sistema de soporte en la calidad de la gestión administrativa en la Facultad de Educación de la UNFV*. Concluye que en las cuatro escuelas profesionales de la UNFV (inicial, primaria, secundaria y educación física) se ha determinado la influencia de la gestión curricular y del sistema de soporte para el logro de la calidad en la formación profesional. El sistema de soporte eficaz trata de mantener el control logístico de todos sus recursos: humanos, materiales y financieros en la ejecución cíclica de la institución en busca de la cultura de calidad.

Conclusiones

Luego de analizar los resultados y tomando en cuenta los aportes teóricos que sustentan la investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014. Así lo demuestran el valor “r” de Pearson de 0.945 considerado de alta correlación y la prueba “t” de Student de 15,29. Significa que las ideas compartidas, los valores compartidos y el liderazgo del director determinan la calidad de gestión escolar en Ayacucho.
2. Existe relación directa y significativa entre los ideales compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014. Así lo demuestra el valor “r” de Pearson de 0.977 considerado de alta correlación y la prueba “t” de Student de 24,29. Significa que la creencia, experiencia, costumbre que constituyen los ideales compartidos mantiene fuerte correlación con la calidad de gestión escolar en Ayacucho determinado por los estándares de gestión institucional, pedagógico y administrativo.
3. Existe relación directa y significativa entre los valores compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014, así lo

demuestran el valor “r” de Pearson de 0.956 considerado de alta correlación y la prueba “t” de Student de 17, 26. Significa que la aceptación personal, justicia, libertad, tolerancia son valores que rigen la calidad de gestión escolar en Ayacucho.

4. Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director y la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014, así lo demuestran el valor “r” de Pearson de 0.972 considerado de alta correlación y la prueba “t” de Student de 21,892. Significa que la equidad, profesionalismo, capacidad comunicativa, capacidad de diálogo y democracia son indicadores que realzan la calidad de la gestión escolar en Ayacucho.

Recomendaciones

1. Se sugiere a los docentes que tengan en cuenta la transformación del centro educativo. Ello implica la creación de una nueva cultura organizacional que estructure las conciencias colectivas, las actitudes, los conocimientos y las prácticas hacia la búsqueda de una organización capaz de propiciar los cambios de actitudes en las personas en relación con la calidad de la gestión escolar en pos de un mejor aprendizaje en la Institución Educativa N° 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho.
2. Se recomienda que los ideales compartidos de la nueva Cultura Organizacional debe configurar una nueva forma de relación con la búsqueda de la Calidad de Gestión Escolar, con el afán de contribuir a la mejora de la programación curricular planificada, implementada y ejecutada con la finalidad de elegir con precisión cada uno de los procesos didácticos que mejoran las clases diarias.
3. Se recomienda considerar que los valores compartidos de la Cultura Organizacional deben formar parte de los contenidos transversales, cuya relación con la Calidad de Gestión Escolar conducen a la formación de los educandos logrando desempeños en la aceptación personal, la comunicación-diálogo, la justicia y la libertad en pos del aprendizaje significativo.
4. Se recomienda al director optar por un liderazgo proactivo mediante el cual conduzca la institución hacia el desarrollo teniendo en cuenta la misión y la visión del centro educativo, logrando que la escuela sea visto con un espacio propio dentro de la comunidad.

Referencias

- Álvares, M. (1988). *El equipo directivo, recursos técnicos de gestión*, España: editorial Popular.
- Braslavsky, C. & Cosse G. (1996). *Las Actuales Reformas en América Latina*. Buenos Aires-Argentina, editorial PREAL
- Cantu, H. (2001). *Desarrollo de la cultura de calidad*. México, editorial Mc Graw-Hill.
- Casassus, J. (1997). *Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*. México, editorial SEP.
- Chiavenato I (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: editorial Mc Graw Hill.
- Churchil, F. *Diccionario de pedagogía y metodología*. Argentina, editorial universitaria.
- Cotrina, P. (2004). *Estrategias para la calidad educativa*, Lima-Perú, editorial San marcos.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: editorial Norma.
- Espaillet, T. (2012). *Evaluación de la cultura organizacional en una institución del estado*. República Dominicana, Santo Domingo D.N.
- Frigerio, G. (1992). *Las instituciones educativas, cara y ceca, elementos para su gestión*. Argentina: editorial troquel S.A.

- Gonzales, J.; Escolera, M.; Díaz, O (2005). *La gestión educativa para los procesos de cambio*. España, editorial Libz.
- Hernández, Ma. E. (2006). *Planeación y gestión educativa en Ventanas Abiertas: presentes y porvenir de la Planeación educativa*. España: editorial Amapsi.
- Lavín, S. (2007). *Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo*. Lima-Perú. Editorial Educare.
- Ministerio de Educación (2000). *Manual para directores regionales, sub-regionales técnico pedagógicos y especialistas de las direcciones regionales y subregionales del Perú. Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD)*. Lima-Perú: editorial DINFOCAD-UCAD.
- Owens, O. (2003). *Gestión educativa organizacional*. España, editorial Santillana, Aula XXI.
- Palacios, M. y Gallardo C. (1993). *Descentralización y Gestión Educativa*. Lima-Perú, editorial TAREA.
- Palladino, L. (1998). *Administración Organizacional, Capacitación, Evaluación, Calidad*. Buenos Aires-Argentina: editorial Espacio.
- Pozner, P. (2005). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires-Argentina: editorial Aiqué.
- PROEIB Andes y Consejos Educativos de Pueblos Originarios de Bolivia (2008). *Programa de fortalecimiento de liderazgos indígenas. Gestión educativa en el*

contexto de la EIB. Módulo 4, guía del participante. Cochabamba-Bolivia:
editorial UMSS, PROEIB Andes, RIDEI.

Ramírez, G. (1994). *La nueva gestión de los planteles escolares.* México: editorial SINTE.

Sánder, B. (2006). *Nuevas tendencias en la gestión educativa.* España, editorial Educa

Apéndices

Apéndice 1:

Datos recolectados

Encuesta

A continuación, se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere, exprese mejor su punto de vista.

	CULTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO
	<i>Ideales compartidos</i>		
1	Estoy satisfecho (a) con las actividades de bienestar que se realizan en mi entidad.		
2	La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos y metas.		
3	La entidad concede los encargos a las personas que lo merecen.		
4	Mi director tiene los conocimientos y destreza para dirigir la institución		
5	Mi director es coherente en sus argumentos y planeamientos.		
6	Tengo claridad de por que realizo mis trabajos.		
7	Mi director asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de los docentes		
	<i>Valores compartidos</i>		
8	El trato que recibo de mi director es respetuoso.		
9	Mi director tiene en cuenta las sugerencias que le formulo, según mis ideales.		
10	Recibo de mi director retro alimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como negativos de mi trabajo.		

11	Mi director me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.		
12	No tengo que consultar con mi director todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo.		
13	Mi director me motiva y reconoce mi trabajo.		
14	Se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros (as) de trabajo que facilita el logro de los resultados.		
15	Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicación oficial que por comunicaciones informales.		
	<i>Liderazgo del director</i>		
16	Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.		
17	El director asigna el trabajo en forma equitativa.		
18	Estoy satisfecho (a) con la forma en que me comunico con mis compañeros		
19	Cuando surge un problema, se con exactitud quien debe resolverlo.		
20	En la institución se fomenta los valores.		

Apéndice 2:

ENCUESTA

A continuación, se presenta una serie de proposiciones, le agradecemos que responda marcando con un aspa el recuadro que considere exprese mejor su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, ya que todas son opiniones.

	CARACTERISTICAS SOBRE LA CALIDAD DE GESTIÓN ESCOLAR	SI	NO
1	Conozco la Misión y Visión de mi institución.		
2	El PEI fue elaborado con participación de todos los docentes		
3	Los objetivos del PEI que buscan la mejora de los aprendizajes		
4	La programación curricular se realiza tomando en cuenta los contenidos propuestos por el DCN para cada grado y ciclo, el cartel de competencias de la IE, el avance curricular del año inmediatamente anterior.		
5	El PEI incluye, en concordancia con el diagnóstico realizado y con la finalidad de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje		
6	La I.E. reconoce a los docentes que evidencian buenas prácticas y/o tienen una labor destacada dentro de la I.E. en base a mecanismos, criterios y/o procedimientos establecidos, consensuados por todos.		
7	El PEI identifica las características y necesidades del contexto/comunidad, a nivel social, económico, ambiental, cultural.		
8	En la revisión de las unidades y sesiones de aprendizaje, se verifica que sean coherentes con la programación curricular		
9	Cuento con los recursos necesarios para realizar mi trabajo eficientemente.		
10	La I.E. verifica, a través de la supervisión y/o monitoreo en las sesiones de clase, que los docentes cumplen con sus funciones.		
11	La Institución Educativa asegura que todos sus miembros tengan claridad sobre sus roles y funciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje.		
12	La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de servicios básicos.		
13	Se realizan actividades periódicas (Ej. Reuniones, asambleas) donde los diferentes miembros de la comunidad escolar pueden intercambiar libre y respetuosamente opiniones sobre la IE Y analizar los aspectos que interfieren o dificultan las buenas		

	relaciones entre sus miembros y proponer estrategias para mejorarlas.		
14	La Institución Educativa gestiona oportunamente para contar con implementación básica para el aula (Pizarras, tizas, plumones, mota, papelógrafos y/u otros), textos básicos de consulta para la biblioteca, textos escolares distribuidos por el MINEDU.		
15	Para la investigación, planificación, preparación de clases y materiales, la Institución Educativa facilita materiales básicos como: mota, pizarra, tizas, plumones para pizarra, papelógrafos, etc., textos especializados y actuales, ambientes adecuados para reuniones y trabajo de planificación.		
16	Las instancias de participación existentes en la Institución Educativa (CONEI, APAFA, Municipio Escolar, Consejo Académico entre otros) contribuyen, desde sus roles, a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje.		
17	Identificamos e implementamos las necesidades de capacitación docente.		
18	La I.E. gestiona oportunamente mejoras o implementación de servicios básicos: agua, desagüe y/o energía eléctrica, infraestructura que sea segura, ambientes físicos necesarios para el desarrollo de la enseñanza aprendizaje (laboratorios, biblioteca, espacios recreativos y deportivos, entre otros)		
19	La infraestructura de la Institución Educativa cuenta con aulas suficientes para el número de estudiantes, áreas libres (patios) para esparcimiento, servicios higiénicos adecuados para todos los estudiantes y personal (por edad, género, discapacidad, etc.)		
20	La I.E. cuenta con mecanismos de comunicación con padres y madres de familia.		

Matriz de consistencia

Título: cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo 3900, “Mariscal Sucre”, Región Ayacucho, año 2014.

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables, dimensiones e indicadores	Metodología
¿Qué relación existe entre la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar en el Centro educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región de Ayacucho, año 2014?	Demostrar la relación que existe entre la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región de Ayacucho, año 2014.	Existe relación directa y significativa entre la Cultura Organizacional con la Calidad de Gestión Escolar en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014	Variable 1: cultura organizacional Dimensiones: <i>Ideas comunes:</i> Creencias, Costumbres, Ritos <i>Valores compartidos</i> Honestidad, Responsabilidad, Disciplina, Solidaridad <i>Liderazgo del director</i> Equidad, Profesionalismo, Capacidad, Democracia, Comunicación	Método: Cuantitativo Tipo: descriptivo-correlacional Diseño: correlacional-transeccional Técnicas: Encuesta Instrumentos: cuestionario Población: 480 alumnos y 30 docentes MUESTRA: 30 alumnos y 10 docentes
¿Qué relación existe entre los ideales compartidos sobre la Cultura Organizacional con la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región de Ayacucho, año 2014?	Determinar la relación que existe entre los ideales compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar en la Institución Educativa N° 3900, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014	Existe relación directa y significativa entre los ideales compartidos de la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Escolar en la Institución Educativa N° 3900, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014	Variable 2: calidad de gestión escolar Niveles de satisfacción (docente, alumnos, padres de familia, etc. - Nivel de enseñanza - Perfil de egreso - Servicio de apoyo Gestión curricular	
¿Qué relación existe entre los valores compartidos en la Cultura Organizacional con la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900,	Determinar la relación que existe entre los valores compartidos de la Cultura Organizacional con la Calidad de Gestión Escolar	Existe relación directa y significativa entre los valores compartidos de la Cultura Organizacional con la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el		

“Mariscal Sucre, Región de Ayacucho, año 2014? ¿Qué relación existe el liderazgo del director con la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014?	Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014 Medir el liderazgo del director y establecer la relación con la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014	Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014 Existe relación directa y significativa entre el liderazgo del director con la Calidad de Gestión Escolar Institucional en el Centro Educativo N° 3900, “Mariscal Sucre, Región Ayacucho, año 2014.	- Organización curricular - Preparación de la enseñanza - Acción docente en el aula Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes - Formación personal y de apoyo a los aprendizajes de los estudiantes - Desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico - Evaluación de la implementación curricular Gestión institucional Indicadores: Perfil de egreso Servicio de apoyo	
---	--	--	---	--