



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión institucional y cultura organizacional del  
Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública -  
Huaraz, 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Br. Nancy Clara Godenzi Vargas

**ASESOR:**

Dr. Groberti Alfredo Medina Corcuera

**SECCIÓN:**

Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2016**

## PÁGINA DEL JURADO

---

Mg. Rimmel Alex Muñoz Gómez  
Presidente

---

Mg. Gladys Beatriz Mercado Perez  
Secretario

---

Dr. Groberti Alfredo Medina Corcuera  
Vocal

## DEDICATORIA

A Dios que me guía y me cuida;  
A mi madre que siempre está ahí para  
Sostenerme en los momentos difíciles.

A mis hijos Pablo, Mayra, Rodrigo y Diego  
que siempre están en mi corazón, en mi mente  
y en mis oraciones. Ustedes son mi más grande  
motivación para crecer personal y  
profesionalmente.

Nancy.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Institución Superior de Educación Pública  
Huaraz, a Sus Directivos, Personal docente y  
Administrativo por su participación y apoyo  
en la concreción de este trabajo.

Aquellas personas especiales en mi vida,  
que de muchas maneras han contribuido  
a culminar esta meta..

Nancy.

## DECLARATORIA DE AUTORIA

Yo, Nancy Clara Godenzi Vargas, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, filial Chimbote declaro que el trabajo académico titulado: "Gestión institucional y cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, 2017". Presentado en 68 folios, para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión pública, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Huaraz, Setiembre de 2017



-----  
Nancy Clara Godenzi Vargas

DNI 07371616

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “Gestión institucional y cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, 2017”, con la finalidad de determinar si existe relación entre la gestión institucional y la cultura organizacional en el Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magíster.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Nancy.

## ÍNDICE

	Página
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad problemática	12
1.2. Trabajos previos	16
1.3. Teorías relacionadas con el tema	20
1.4. Formulación del problema	36
1.5. Justificación del estudio	36
1.6. Hipótesis	38
1.7. Objetivos	38
II. MÉTODO	39
2.1. Diseño de investigación	40
2.2. Variables, operacionalización	41
2.3. Población y muestra	43
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad	43
2.5. Métodos de análisis de datos	44
2.6. Aspectos éticos	45
III. RESULTADOS	46
IV. DISCUSIÓN	59
V. CONCLUSIONES	62
VI. RECOMENDACIONES	64

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos

Ficha técnica de los instrumentos

Validez de los instrumentos

Anexo 2: Matriz de consistencia

Anexo 3: Constancia emitida por la institución que acredita la realización del estudio

Anexo 4: Base de datos



## RESUMEN

La tesis titulada “Gestión institucional y cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, 2017”, tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz para el periodo 2017; el tipo de investigación es no experimental, con diseño descriptivo correlacional transversal, porque implica la relación entre dos variables, se midió las variables seleccionadas en una muestra específica y se utilizó la estadística correlacional para determinar las relaciones entre las variables. La población estuvo conformada por 70 trabajadores del Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz en la ciudad de Huaraz, de la que se seleccionó una muestra de estudio conformada por 35 trabajadores, el tipo de muestreo fue no probabilístico intencional.

Llegando a la conclusión que existe relación directa y significativa entre Gestión institucional y cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, 2017, donde el coeficiente de correlación de Pearson arroja el valor  $r=0,440$ , siendo una correlación significativa positiva moderada.

**Palabras claves:** Gestión institucional, cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

The thesis titled "Institutional management and organizational culture of the Higher Institute of Pedagogical Public Education - Huaraz, 2017", had as general objective to determine the relationship between Institutional Management and Organizational Culture at the Higher Public Pedagogical Institute of Huaraz for the period 2017 ; The type of research is non-experimental, with descriptive cross-correlation design, because it implies the relationship between two variables, the selected variables were measured in a specific sample and the correlational statistic was used to determine the relationships between the variables. The population was made up of 70 workers from the Higher Public Pedagogical Institute of Huaraz in the city of Huaraz, from which a study sample of 35 workers was selected, the type of sampling was intentional non-probabilistic.

We conclude that there is a direct and significant relationship between institutional management and organizational culture of the Higher Institute of Pedagogical Public Education - Huaraz, 2017, where Pearson's correlation coefficient shows the value  $r = 0.440$ , a significant positive correlation being moderate.

**Key words:** Institutional management, organizational culture

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Existe una variada gama de investigaciones con respecto a la Gestión Institucional, clima organizacional, cultura organizacional, gestión del cambio, etc. ya que esta reviste vital importancia para las organizaciones que se encaminan a un continuo mejoramiento del clima laboral y su impacto sobre la organización de la misma. “La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo” (Segredo, 2010). Según estudios a nivel internacional, Rocher (1985) expone que, la cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la organización desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización. Por otra parte La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicios y el grado de participación y satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución.

Las Instituciones de Formación Superior deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la sociedad y que seguramente serán cada vez superiores, ya que el mayor desafío de la universidad del futuro es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos (Segredo, 2011).

Las instituciones de educación superior deberán definir su misión de acuerdo con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, consciente de que la educación superior es esencial para que todo país o región alcance el nivel necesario de desarrollo económico y social sostenible y racional desde el punto

de vista del medio ambiente, una creatividad cultural nutrida por un conocimiento y una mejor comprensión del patrimonio cultural, un nivel de vida más alto y la paz y la armonía internas e internacionales, fundamentada en los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y el respeto mutuo. Para dar respuesta a este reclamo, en la conferencia Mundial sobre la Educación Superior, celebrada en París en octubre de 1998 se plantearon acciones prioritarias en el plano de los sistemas y las instituciones dentro de las cuales se encuentran: asegurar, especialmente en las universidades y en lo posible, que los miembros del cuerpo docente participen en actividades de enseñanza, investigación, dirección de estudiantes y dirección de asuntos institucionales; adoptar todas las medidas necesarias para reforzar el servicio que prestan a la comunidad, en particular sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre y las enfermedades, por medio de un enfoque interdisciplinario y transdisciplinario aplicado al análisis de los desafíos, los problemas y los diversos temas; afianzar sus relaciones con el mundo del trabajo en una base nueva, que implique una asociación efectiva con todos los agentes sociales de que se trata, empezando por una armonización recíproca de las actividades y de la búsqueda de soluciones para los problemas urgentes de la humanidad, todo ello en el marco de una autonomía responsable y de las libertades académicas; garantizar una alta calidad de las normas internacionales, tener la obligación de rendir cuentas y de efectuar evaluaciones tanto internas como externas, respetando la autonomía y la libertad académica, considerando que son inherentes a su funcionamiento, e institucionalizar sistemas, estructuras o mecanismos transparentes específicamente adecuados a ese fin; así como promover y desarrollar la investigación, que es un elemento necesario en todos los sistemas de educación superior, entre otras.

En nuestro país y a nivel local existe también una marcada preocupación como el clima organizacional incide en la calidad de la gestión institucional y viceversa ya que somos conscientes de que la calidad de la Educación Superior tiene muchas carencias y es prioritario darle mayor dinamismo y un enfoque que nos permita superar la brecha existente con otros países cercanos como son Chile, México e incluso recientemente Ecuador. De acuerdo a sendas

investigaciones a nivel nacional y regional estamos de acuerdo que si el clima laboral es favorable y se respira un ambiente de buenas relaciones interpersonales mayores serán las probabilidades de que nuestros Institutos de Educación Superior ofrezcan un servicio de calidad a la población.

La cultura organizacional, es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, la misma que se enseña a los nuevos miembros. Representa la parte no escrita pero percibida de la organización. Todos participan en la cultura, pero, por lo general, la cultura pasa desapercibida. Sólo cuando las organizaciones intentan implementar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas y valores culturales básicos, la empresa se enfrenta cara a cara con el poder de la cultura (Daft, 2007).

Los Institutos Superiores son organizaciones que están compuestas por conjuntos de actores que participan dentro de ella, éstas no son entidades estáticas; sino que se desarrollan de acuerdo al avance de la ciencia, la tecnología y la proyección social. Al observar los diferentes Institutos, se aprecia que son distintos entre sí, pero esta diferencia va más allá de las simples apariencias ya que inciden en ellas, valores, normas, creencias, las expectativas que tienen y las conductas fundamentales de los miembros de la comunidad; es decir, cada una se identifica por tener una determinada cultura organizacional en tal sentido. El Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz no es una excepción a eso y actualmente se encuentra en pleno proceso para contar con una certificación de calidad en los procesos internos, es decir, en proceso de acreditación para Instituciones Superiores.

A nivel nacional, se hace evidente que las organizaciones en general no logran el objetivo de crecimiento y desarrollo, debido a la práctica de una cultura organizacional empírica rutinaria, ya que muy pocos toman en cuenta este factor; para ello existen las cinco claves de la cultura organizacional para hacer crecer la organización: 1) Definir todo desde el inicio; 2) Líder, socio y aliado; 3) Poner en práctica la normalidad; 4) Estructura organizacional bien definida; 5) Capacidad y talento bien ubicados. Además lograr el crecimiento es el objetivo más importante

de toda organización, es por eso que todos buscan la forma más adecuada para lograrlo, y algunos invierten capital, contratan más personal y otros buscan alianzas; muchas veces éstas no logran su objetivo, debido a la escasez de una cultura organizacional, factor que muy pocos toman en cuenta pero que puede resultar crucial en una organización.

En el caso específico del Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz en el transcurso de sus 32 años de vida institucional, se hace evidente la práctica de una cultura organizacional convencional y rutinaria. La vida organizacional muestra una serie de estilos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la organización, no acorde a sus planteamientos institucionales. Cada uno de los entes de las Instituciones de Formación superior no universitaria, no se alinean a la visión y misión institucional, no existen lineamientos estratégicos claros y coherentes al logro de ésta; razón por la cual en la última década han suscitado una serie de conflictos internos que ponen en evidencia la deficiente cultura organizacional, se observa constantemente caracteres encontrados, falta de respeto, se expresan improperios, los docentes nombrados hacen lo que quieren sin respeto a la autoridad, las autoridades van cambiando con mucha rapidez sin dar tiempo a que lo organizado se llegue a establecer como parte de la cultura, los docentes contratados llevan una carga muy extensa de cursos diversos, la infraestructura del Instituto realmente es deplorable no cuenta con equipos audiovisuales en suficiente cantidad, en resumen se pretende ejercer una educación moderna con moldes antiguos; lo cual genera una mala imagen institucional al interior y exterior del Instituto Superior Pedagógico Público. Se observa un clima de aparente calma, pero la realidad no es esa.

A todo esto se suma el conflicto que existe a nivel interno ya que los nuevos Directivos, Se encuentran distraendo muchas veces la verdadera misión del Pedagógico; por otra parte, existe la falta de consideración de las autoridades de turno hacia el personal administrativo nombrado. En el entorno del Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, se observa que se establecen relaciones en base al autoritarismo, se aprecia que existe una inadecuada cultura organizacional, ya que una parte de la plana docente, personal administrativo y estudiantado sólo actúan por intereses personales, no tomando en cuenta la

razón de ser de la Institución; creando en los demás miembros recelos e inseguridad, así también se fomenta la pasividad y la dependencia, predomina en muchos casos relaciones desequilibradas y discriminatorias contribuyendo a crear un clima de desconfianza esto a su vez resulta en el divisionismo entre los integrantes de la comunidad universitaria, es decir; personal docente, personal administrativo y estudiantes; por lo que es necesario describir de qué manera la gestión institucional está influyendo en la cultura Organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, y de esta manera superar esta crisis que es del sentir de todos sus integrantes.

## **1.2. Trabajos previos**

En primer lugar, tenemos el trabajo de Bustamante (2007) en su tesis titulada “La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa”, de tipo descriptiva, la muestra estuvo compuesta por 22 personas, se aplicaron varios instrumentos como cuestionario, encuesta tipo entrevista y lista de control aborda los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna en las organizaciones educativas. Se concluye en la necesidad de dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución, proponiendo mejoras del sistema de comunicación interna a través de un programa de comunicación. Esta investigación abre perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

Respecto a la cultura organizacional, recurrimos a Montaña & Torres (2015) en su tesis de maestría titulada “Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero”, presentada en la Universidad del Rosario – Colombia; método inductivo deductivo, la muestra estaba constituida por 76 personas de ambos sexos y se aplicó una encuesta que



presenta como resultado: Para el estudio de la cultura organizacional es necesario describir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; organización, entre otros.

En seguida consideramos el trabajo de Trujillo (2015) con su tesis de maestría titulada “Diseño de un modelo integral de gestión organizacional”, presentada en el Instituto Politécnico Nacional, investigación aplicada dividida en dos momentos; interpretativa – cualitativa y metodológica propositiva, la muestra estuvo compuesta por 26 personas del centro elegido para la aplicación de las estrategias, se emplearon encuestas, entrevistas, visitas, consulta de expertos, revisión del estado del arte, llegando a la conclusión que con esta aspiración como guía se desarrolló el modelo, cuya composición se piensa puede llenar, al menos, algunas de las carencias de otros marcos de gestión y en este sentido, contribuir a que las organizaciones cuenten con más elementos para comprender primero y para gestionar después, la complejidad propia del fenómeno organizacional.

De la misma manera tenemos en el ámbito nacional a: Sorados (2010) en su tesis de maestría titulada “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, presentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – Lima, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo-correlacional; la muestra estuvo compuesta por 36 personas y el instrumentos empleado fue la encuesta tipo cuestionario; concluye que como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009.

Asimismo consultamos a Vargas (2010), en su investigación titulada “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”;

Investigación de tipo descriptiva, la muestra está constituida por 70 personas, los instrumentos empleados son encuestas tipo cuestionarios y fichas de análisis; que arriba a las siguientes conclusiones: Los procesos de liderazgo, de comunicación, la solución de conflictos y la toma de decisiones en equipo, contribuyen a la construcción del clima organizativo–institucional positivo; el liderazgo participativo de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad para realizar innovaciones. El liderazgo promueve el respeto entre los docentes y contribuye a la eficacia en el logro de los objetivos de la gestión pedagógica. La comunicación entre las autoridades y los grupos de trabajo docente propicia la interacción positiva con sentido de comunidad, apoyo mutuo y colaboración. En el grupo de trabajo docente, se perciben las discrepancias y se trata de aplicar soluciones para la mejora.

Por otro lado tomamos en cuenta el trabajo de Baque (2014) con su tesis doctoral titulada “Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí”, presentada en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, la metodología empleada fue de tipo cuasi-experimental la muestra estuvo constituida por 24 personas, lo que permitió la aplicación de instrumentos de encuesta y entrevista; llegó a concluir que se cuestiona a los empleados en relación a la forma de organización de la empresa hotelera y un 62,88% de ellos lo considera como buena y un 21,97% lo califica como regular; esto quiere decir que la gran mayoría de ellos se abstuvo de brindar una calificación de excelente a la manera en la organización actual que rige en las empresas hoteleras. Asimismo, el experto en administración menciona que la razón fundamental por la cual la implementación de un modelo de gestión fortalecería el rendimiento del talento humano es porque la gran mayoría de las empresas hoteleras de la zona Sur de Manabí no cuentan con un sistema de gestión en el cual guiarse en el manejo del talento humano de la empresa.

Se tomó en cuenta el trabajo de Montero, Rodríguez (2014) en su tesis de maestría titulada “Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013”, presentada en la

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, realizó un estudio no experimental de tipo transaccional correlacional; se tomó a la totalidad del personal 56 personas y se aplicó encuestas tipo cuestionario formularon las siguientes conclusiones: La Gestión Organizacional del Personal Directivo, Docentes, administrativos en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos durante el año 2013 está de acuerdo con 16.3 (52.7%).

A nivel local se encontraron las siguientes tesis: Arica (2015), con su trabajo titulado “Lineamientos estratégicos de gestión institucional para mejorar la cultura organizacional de la “UNASAM” - Huaraz, 2015”. Diseño de investigación No experimental, transversal descriptivo propositivo simple. Se aplicó a una muestra de 89 personas y el instrumentos empleado fue la encuesta; Llegando a concluir que la cultura organizacional percibida por los tres estamentos de la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo”, La dimensión Adaptabilidad de la cultura organizacional. La dimensión Misión de la cultura organizacional, La dimensión Involucramiento de la cultura organizacional. La dimensión Consistencia de la cultura organizacional son valoradas como fuertes a nivel global con un porcentaje superior al 60%.

De otra parte se consultó el estudio de Muñoz (2016) con su tesis de maestría titulada “Comunicación interna y cultura organizacional en el Ministerio Público, Huaraz – 2016”, investigación de tipo no experimental, con diseño descriptivo correlacional y transversal; la muestra estuvo compuesta por 35 personas y el instrumento empleado fue la encuesta; llegó a las siguientes conclusiones: Existe relación directa y significativa entre comunicación interna y cultura organizacional en el Ministerio Público, Huaraz – 2016, tal como muestra el coeficiente de correlación de Pearson arroja el valor  $r=0,440$ , siendo una correlación significativa positiva moderada; se evidencia que aún falta mejorar la comunicación interna (78,8%) en relación con la cultura organizacional (Favorable: 82,4%). La cultura organizacional en el Ministerio Público es favorable para el 82,4% de trabajadores, mientras que es desfavorable para el 17,6%.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

Para abordar las teorías de sustentan las variables de estudio, desarrollamos los conceptos y características de la Gestión Institucional. Existen Teorías clásicas que se detallan: En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y haya partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Teoría de Max Weber: Hay, según la clasificación que estableció Weber y que hoy es clásica, tres “ideales tipos” de legitimidad y dominación, cada una de las cuales engendra su propio nivel de racionalidad: Dominación tradicional, Dominación carismática, Dominación racional (o legal-racional). «Dominación tradicional», es la que reposa en la creencia en el carácter sagrado de las tradiciones y de quienes dominan en su nombre. El orden es sagrado porque proviene de “siempre” y porque “toda la vida” se ha visto y se ha hecho igual. La técnica de gobierno consiste en enmascarar que la tradición es una invención y que el patrimonio base del poder patriarcal se basa en la explotación de los otros miembros de la familia (en el caso de las familias extensas) y en no diferenciar entre patrimonio personal y patrimonio del Estado (caso de las monarquías). Bajo la autoridad patriarcal el Estado es administrado como una finca particular y no puede hablarse con propiedad de ciudadanía. «Dominación carismática», reposa en la creencia según la cual un individuo posee alguna característica o aptitud que le convierte en “especial”; se fundamenta en líderes que se oponen a la tradición y

crean un orden nuevo. Es el tipo de los profetas [en griego “karisma” significa “gracia”]. Tal vez los individuos carismáticos, especialmente vistos de cerca, no resulten especialmente santos ni admirables pero logran provocar admiración, entusiasmo, apasionamiento –incluso de forma desinteresada.

La Gestión Institucional: El concepto de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos. La palabra gestión, viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos. Alvarado define la gestión educativa como: “El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve” (Alvarado 1990: 27). A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas. Los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la gestión y de su sistematización. El análisis reflexivo de los procesos motiva e integra a los miembros de la institución educativa en el diseño de procesos de mejora de la gestión, de acuerdo a la definición de gestión educativa propuesta por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Unesco:

“Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotan espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. (IIPE, 2000: 16)

La palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o analizar el funcionamiento de las Instituciones de formación Educativa.

Así, frecuentemente, leemos u oímos frases como:

- “... Una gestión eficaz requiere que las personas que ocupan cargos directivos tengan una formación específica”.

En cualquier caso, la palabra gestión sugiere inmediatamente actuación. Tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que la complemente.

Hacia una gestión participativa y democrática

Por esa razón nos referimos o hablamos de gestión de diferentes tipos:

- De recursos humanos.
- Administrativa.
- Del patrimonio.
- Del paisaje

La Gestión Institucional es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación. Por tanto, la Gestión en Instituciones Educativas se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

Como puede observarse, la evolución y aplicación práctica de la gestión Institucional en educación ha estado sujeta a los cambios y reformas en el Estado, la administración pública y las políticas educativas. La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico. La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicial

corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad. En un segundo momento de evolución de la disciplina, el ser humano se convierte en el foco de atención de la administración.

Surge entonces el enfoque humanista, donde priman las relaciones humanas, con fuertes orientaciones de la psicología social. La organización en este modelo es concebida como un sistema natural, orgánico y abierto parcialmente en donde los elementos que la componen vinculan la integración y el esfuerzo de las personas hacia un mejor rendimiento institucional. Una definición de administración en este sentido es la propuesta por Koontz, O'Donnell como "La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". Posteriormente, surge el enfoque de gestión originado por los círculos de calidad japoneses promovidos por Deming e Ishikawa y por el socio-análisis francés. Este modelo se caracteriza por ser participativo y por concebir la organización como un sistema abierto en el que las variables situacionales del medio externo llevan a una mayor adaptabilidad y efectividad política. Un último enfoque es el culturalista que:

Propone los retos de una institución desde el paradigma de la complejidad, en el que se concibe la organización como un sistema holístico e interaccional, que privilegia los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural (Sander, 1995).

De acuerdo con lo anterior, el concepto de gestión es una construcción reciente que se encuentra enmarcada en el desarrollo de la administración, en el que se incorporan enfoques multi e interdisciplinarios, y donde la participación de los sujetos adquiere un rol determinante para el logro de los objetivos de la organización. Es en el marco de los movimientos sociales de "68" en que se cuestiona el papel de las instituciones sociales y de la escuela en que surgen los modelos participativos que dan origen a lo que hoy conocemos como gestión. En el ámbito educativo a partir de los años 70, el modelo de gestión empezó a cambiar la forma de dirigir las instituciones educativas, lo que se evidenció en dos fuertes tendencias.

Planeación estratégica: En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1974 Peter Drucker escribió su libro “La sociedad post-capitalista”, en el que destacaba la necesidad de generar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza. Al mismo tiempo, señalaba que lo más importante no era la cantidad de conocimiento, sino su productividad. En este sentido, reclamaba para una futura sociedad, para una sociedad de la información en la que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización. Para Drucker, en la sociedad de la información, el saber es el único recurso significativo, mientras que los tradicionales factores de producción ( recursos naturales, mano de obra y capital )



se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con facilidad, siempre que haya saber. Para Drucker, pues, las nuevas tecnologías, que acompañan a la sociedad de la información, están transformando radicalmente las economías, los mercados y la estructura de la industria, los productos y servicios, los puestos de trabajo y los mercados laborales.

Planeación: “Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas” (Drucker, 1998); tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. Es decir, es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de los mismos así como la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.

Innovación y Reformas: El concepto innovación ha sido definido por varios autores: para Schumpeter (1934), la innovación se entiende como “un proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; asimismo, es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad”. Por su parte, la Unesco (1977) indica que “la innovación involucra el empleo de los resultados de la investigación fundamental y aplicada en la introducción de nuevas aplicaciones o en la mejora de aplicaciones ya existentes”.

Finalmente, basado en la definición de innovación de Schumpeter, el Manual de Oslo (2005) establece que una innovación “es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo al mercado y la sociedad”. La innovación es definida también como “el proceso que permite conjugar habilidades y técnicas en función de dar soluciones novedosas a

problemas particulares” Fagerberg ( 2005).

Las empresas han desempeñado un papel central en los procesos de desarrollo, introducción y difusión de innovaciones al mercado Schumpeter (1983). Al respecto, Porter (1990) afirma que el proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía. En concordancia con lo anterior, Drucker (1997, p. 64) argumenta que “la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”. Dentro de este contexto, Afuah (1999), explica la necesidad de conocer la dinámica de la innovación al responder preguntas como: ¿por qué es tan difícil reconocer el potencial de una innovación?, ¿cómo sabe una compañía cuál innovación es la apropiada para utilizarla?, ¿de dónde provienen las innovaciones?, ¿cuál es la mejor manera de adoptarlas?, y ¿puede controlar una compañía su medio ambiente local a través de la innovación? Un concepto que se asocia recurrentemente a la innovación es el de tecnología, definida como la “aplicación del conocimiento científico al propósito práctico de la vida humana, o a veces, al cambio o manipulación del ambiente humano” (Enciclopedia Británica). Por lo que la tecnología se reconoce como un medio para lograr objetivos estratégicos y, en muchos casos, como sustento para el desarrollo. Esta línea promueve la innovación y la tecnología, en un sentido fundamental, que determina la forma o configuración de los sistemas artificiales y la reconfiguración de los naturales.

La línea de Innovación y Tecnología se proyectará como un instrumento adecuado para la asimilación y ejecución de las políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación, desde el interior de la Universidad hacia la generación de soluciones a los problemas sociales. La innovación y la tecnología se pueden proyectar en tres frentes: innovación tecnológica (apoyada por políticas nacionales de ciencia y tecnología [Colciencias], documentos Conpes, entre otros), transformación empresarial (implementación de innovación tecnológica) y sociedad de la información (herramientas necesarias para romper las barreras geopolíticas de la cooperación internacional, tecnologías de la información y la comunicación [TIC]). Esta línea contribuirá a gestionar con eficiencia los recursos

(gestión) y eficacia para el logro de los objetivos, con el objetivo de que la Universidad se proyecte como entidad innovadora, científica y tecnológicamente de vanguardia, dotándose de las capacidades para moldearse y proyectarse hacia el futuro sobre las bases de la sostenibilidad en una sociedad con un renovado espíritu emprendedor y basado en el conocimiento como elemento del desarrollo.

Manejo del talento humano: La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en “planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura” (Chiavenato, 2005). La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización.

Uno de los objetivos que caracteriza a toda empresa, es la elaboración, distribución y comercialización de algún producto, bien o servicio (como una actividad especializada). Semejantes a los objetivos de la organización, la Gerencia de Recursos Humanos debe considerar los objetivos individuales de sus miembros como esencia de su desarrollo personal y corporativo, es decir una mezcla de crecimiento tanto para la empresa como para los empleados. Por tanto, Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son: Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.

Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

En seguida plasmamos el marco teórico de la segunda variable de estudio:

Cultura organizacional. El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no. Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. “Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional” Gamez (2007).

Por otra parte Schein (1988) se refiere a la cultura como “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas”. Distingue varios niveles de cultura: supuestos básicos; valores o ideologías; artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. “El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su

cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización” Chiavenato (2002).

Por su parte, Hellriegel, Slocum (2009), afirman que “la cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros. Las culturas de las organizaciones evolucionan lentamente con el transcurso del tiempo. A diferencia de los enunciados de la misión y la visión, las culturas no suelen estar de forma escrita y, sin embargo, son el alma de la organización”. Una cultura puede definirse como el conjunto de costumbre, tradiciones y normas implícitas que están presentes durante las 24 horas del día al interior de una organización. La función de la cultura es determinante cuando se quiere determinar la calidad de vida que existe dentro de la organización. Otra definición es que “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” Robins, Judge (2013).

Asimismo, la cultura organizacional es “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones” Deal, Kennedy (1982). Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, está en constante evolución con nuevas experiencias, y es susceptible de cambiar si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Al respecto Guérin (1992) plantea que “es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos”.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que “la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del

personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas”. Las personas se van integrando cada vez más a la forma en que piensan la mayoría de los trabajadores de una empresa, por ello “al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas” Schein (1988).

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Señala que cada organización posee su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos, entre otros factores, que constituyen su cultura. “Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias” Guédez (1996). Al respecto, Davis (1993) refiere: “La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos”. La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales. En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que “la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que

debería ser el desempeño real de la organización” Negrete, Colin, (2011).

Para Robbins, Judge (2013), la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, “cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados. Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro comportamiento organizacional”. Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

“Los valores organizacionales representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional” (Denison, 1991). Los valores “son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización” Deal, Kennedy (1985).

Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, “los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales

de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas” Robbins, Judge (2013). Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

En este punto debemos identificar las categorías de la cultura organizacional, para lo cual existe un paradigma teórico que plantean Álvarez, Muñiz (2013), estableciendo cinco categorías, y se denomina matriz de desarrollo cultural organizacional (MADECO). La misma es entendida como la interrelación de los procesos de apropiación de la filosofía organizacional, el sentido de pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartidos por un grupo.

Sobre estas categorías se construye el decidir organizacional, que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus públicos internos se sientan parte constitutiva y constituyente de la misma. “Cada una de las categorías se construye a partir de conceptos y estos de propiedades o conjunto de atributos e indicadores susceptibles de ser observados y analizados en la realidad organizacional.

La matriz MADECO ofrece la posibilidad de diagnosticar el nivel de implantación y desarrollo cultural de una organización a los fines de poder gestionar mediante acciones de comunicación interna su consolidación y crecimiento con vistas a contribuir al proyecto de la organización” Álvarez, Muñiz, (2013). Estos conceptos no funcionan como compartimientos estáticos, más por el



contrario constantemente están en vínculo e interrelación estrecha. La construcción de un modelo teórico de este fenómeno se justifica desde el punto de vista analítico y diagnóstico; y obviamente después para la gestión de la mejora continua en estos aspectos.

La *Filosofía* es explicada por Álvarez Muñiz (2013), quienes sostienen que “se conforma de un conjunto de rasgos y definiciones que constituyen la identidad corporativa o sentimiento de pertenencia, que significa una declaración controlada del ser y querer ser organizacional. Posee tres conceptos: la visión, los valores y las actividades. La visión: La visión guarda relación con el posicionamiento que la organización asume frente: al contexto (mercados, escenarios, etc.); su dinámica (adaptación a los cambios); sus potencialidades; su capacidad innovadora; y posibilidades competitivas. Los valores: Es el conjunto de convicciones y normas éticas que rigen el comportamiento organizacional. Condicionan axiológicamente la vida de la organización en torno a: su explícita definición y práctica; la confianza que generan en los públicos; el compromiso y la responsabilidad organizacional; la presencia constante de los mismos; y la coherencia discursiva y empírica. Las actividades: Se refiere a las prácticas cotidianas de la organización. Las actividades condicionan los componentes cognitivos y emotivos que priman en una relación, determinando el desempeño actitudinal de cualquier persona”. Esta categoría viene a reflejar aquel conjunto de acciones que dan razón de ser y se definen en la misión organizacional. Todo lo que decimos orienta a dónde queremos llegar; lo que hacemos determina lo que somos. Aquí encontramos ciertas propiedades, como el rol que asumimos en función a nuestro entorno; las soluciones que aportamos en relación con la satisfacción de necesidades, la generación de valor y aporte de beneficios; las condiciones estructurales y de infraestructura; la calidad y utilidad de los procesos; la calidad y variedad en la oferta de bienes y servicios; el sistema de identidad visual y su correspondiente imagen percibida en los distintos públicos; los modos de hacer y relacionarse; la solidez financiera; la sostenibilidad de la actividad.

Un siguiente concepto es la dimensión *Adaptación*, de la que Álvarez & Muñiz (2013) sostienen que es “el primer estadio de implantación cultural, mediante el cual los públicos internos configuran su interés y expectativas

respecto a su desempeño y relación con la organización. En esta etapa se adquieren las habilidades y destrezas propias del puesto, rol o funciones asumidas; y articula su lenguaje a la cadena de significaciones, presuposiciones, y competencias comunicativas que definen el discurso social de la propia organización”. En esta dimensión podemos hallar cuatro conceptos complementarios entre sí: el interés, la formación, el diálogo y el puesto de trabajo. Cuando nos referimos al interés, hablamos que se da por la necesidad que todo público interno tiene de satisfacer sus necesidades, éstas a su vez motivan su desenvolvimiento y relación con la organización. Las propiedades de esta variable se dan en la medida en que la organización demuestra cierto interés por el bienestar de sus colaboradores. Al referirnos a la formación, tenemos que pensar que se trata del conjunto de habilidades y competencias necesarias para cumplir con la función y responsabilidad atribuida. El diálogo, es vital para conseguir la dirección, el sentido y los soportes que son utilizados en todo el proceso de comunicación y sus flujos (formales e informales) por donde transitan los mensajes en la organización, ya sean los que se suceden en la interrelación de los colaboradores de la propia organización, como los que provienen desde el contexto en el cual se desenvuelve. Finalmente, el puesto de trabajo: “Los espacios, su diagramación, la distribución, la infraestructura, los insumos y medios necesarios para la tarea condicionan el desarrollo organizacional y determinan la cultura. Sin embargo el concepto de puesto de trabajo, también se corresponde con el rol y la función asignada, las rutinas, las tareas, las responsabilidades, su articulación en la estructura organizativa, el trato y la cordialidad, la retribución percibida, los incentivos y motivaciones, la movilidad, el cumplimiento de objetivos y la percepción de contribución y generación de valor” Álvarez, Muñiz (2013). Para estos estudiosos, la *Pertenencia* es parte de la consolidación de la adaptación y de un incremento significativo en el nivel de fidelidad, implicación y compromiso para con la organización. El público interno hace suyos, mediante sus comportamientos, desempeño y discurso, el proyecto institucional, a través de la misión, visión y valores institucionales. La percepción de valor debe ser mutua (tanto para la persona como para la organización). En este sentido el reconocimiento formal, si bien no debe ser condición sine qua non; es muy importante. Este estado de fidelización se puede reconocer en: la lealtad,

las actitudes y el compromiso del público interno. Al hablar de lealtad, nos referimos a una suerte de contrato moral y tácito que existe entre la organización y los beneficios (no sólo económicos o materiales) que de ella se obtiene y las perspectivas de continuidad. Las actitudes en cambio se orientan hacia el sentido de pertenencia, donde se refuerza con las conductas colaborativas, proactivas, éstas no necesariamente son parte de la función laboral o de asignación de tareas del empleado. “El espíritu solidario, optimista, participativo, constructivo, son indicadores del desarrollo de actitudes tendientes a consolidar la pertenencia a una organización. El compromiso resulta la más clara manifestación de pertenencia e implicación en la organización” Álvarez, Muñiz (2013). Además del componente de responsabilidad, el compromiso resulta motivado por la sensación que el trabajador tiene de poder realizarse y conseguir el desarrollo personal y profesional. Es una dimensión asociada a un estado pleno de felicidad, haciendo de lado ciertas circunstancialidades y coyunturas. Es sin duda, también, una apuesta de futuro que conlleva un conjunto de expectativas y necesidades que deben objetivarse para poder ser gestionadas.

Al mencionar la dimensión de *Liderazgo*, Álvarez, Muñiz (2013) sostiene que “la categoría liderazgo posee dos conceptos, el reconocimiento y la conducción. Esta dimensión de la cultura organizacional se presenta estrechamente vinculada a las aptitudes y actitudes que asuman los cuadros directivos y de conducción. Es una dimensión dinámica, situacional y muy compleja de estandarizar, en caso de grandes organizaciones con múltiples desplazamientos y localizaciones, bajo un patrón único”. El desempeño personal, la coherencia y perfil de las estructuras de poder están en relación directa de la construcción y mantenimiento de la cultura organizacional y de su rumbo dentro de la sociedad. Una de las motivaciones más poderosas que experimenta el trabajador es el reconocimiento, pues tiene que ver con ese impulso para cumplir satisfactoriamente las tareas asignadas; cuando el reconocimiento se da por los logros, progreso, aciertos, al esfuerzo, el aporte, las iniciativas, la participación, el entusiasmo, la confianza, se vuelve un motor imparable. Asimismo, “el papel que asume el líder en la gestión de mejoras, los procesos de control de calidad, la gestión por objetivos; también las acciones de evaluación de desempeño, planes

de desarrollo y formación deben tener siempre presente el desarrollo de esta variable” Álvarez, Muñiz (2013). La conducción es la capacidad que busca identificar el perfil de aquellas personas que asumen puestos de dirección, gestión, liderazgo o manejo de grupos, para lo cual tiene que sustentarse en las capacidades para el desempeño del puesto, esta legitimidad es entregada por parte de los conducidos, mediante de los modos de relacionarse, formas y habilidades directivas desplegadas en la práctica, la gestión de objetivos, distribución de funciones, capacidad de trabajo en equipo, visión, delegación, planificación, empatía, etc.

En el último lugar, se encuentra la dimensión *Satisfacción*. Álvarez, Muñiz (2013) han planteado que la categoría satisfacción se subdivide en trato y oportunidad. “Se asocia con los niveles de expectativa y superación de objetivos y necesidades por un lado, y con la percepción de un entorno y ambiente de trabajo saludable y sostenible en el tiempo. Trato: Corresponde a la satisfacción cotidiana, vinculada a la conciliación con la vida personal, a la calidad y calidez de las relaciones humanas. Oportunidad: Se sustenta en la coherencia que pueda llegar a existir entre la visión del proyecto personal y el proyecto institucional, y en la confianza que la organización deposita en sus públicos y éstos en la organización”.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cómo la gestión Institucional se relaciona con la cultura organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, 2017?

#### **1.5. Justificación del estudio**

De las investigaciones revisadas en relación a la variable cultura organizacional a nivel internacional y nacional halladas, refieren que se debe tener en cuenta que el comportamiento humano es un tema complejo y dinámico; por lo cual requiere investigación, actualización y verificación, necesarios para la elaboración de un estudio de cultura organizacional, cuyo objetivo principal es

identificar las percepciones de los integrantes para definir los planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de las organizaciones.

El presente estudio servirá para identificar y describir la relación existente entre la gestión Institucional y la Cultura organizacional del Instituto de Educación Superior Público de Huaraz; De esta manera se podrán tomar acciones que conlleven al logro de los objetivos propuestos en esta investigación. Tomando en cuenta lo que nuestra Ley General de Educación contempla como calidad educativa estamos seguros que conocer y describir la influencia que ejercen la organización Institucional en la cultura Organizacional en el Instituto de Educación Superior Público de Huaraz tanto los estudiantes como la población en su conjunto se beneficiaran de la conclusiones alcanzadas en la presente investigación así como servirá de punto de partida para otras investigaciones que pretendan ahondar más el tema, incluso aquellas que tengan la finalidad de proponer acciones que contribuyan al logro de la calidad.

Ayudará de manera real a resolver los problemas que se puedan haber observado al realizar un ligero diagnóstico en el cual se ha encontrado que tanto la gestión Institucional como la Cultura Organizacional tienen serias dificultades aunque aparentemente todo parezca muy normal ya que como se explica en la Introducción de este trabajo se percibe un clima bastante tenso, con un doble discurso, se observan frecuentes faltas de respeto entre directivos y docentes, docentes entre sí y entre los alumnos y docentes; también se observa que la gestión no puede ser efectiva porque frecuentemente se ven truncadas cualquier iniciativa por pequeños grupos de poder que manejan al resto de la población dentro de la Institución. Considera que el presente estudio llenará un vacío existente, ya que no existen estudios que pretendan explicar la influencia entre una y otra variable planteadas en este trabajo, particularmente en los Institutos de Educación Superior de nuestra Región.

## **1.6. Hipótesis**

Hi: Existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Cultura Organizacional en el Instituto de Educación Superior Pública de Huaraz, 2017.

Ho: No existe relación entre la Gestión Institucional y la Cultura Organizacional en el Instituto de Educación Superior Pública de Huaraz, 2017.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1 General**

Determinar la relación existente entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, 2017.

### **1.7.2 Específicos**

Analizar la relación existente entre la planificación estratégica y la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz.

Analizar la relación existente entre la innovación y reformas con la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz.

Analizar la relación existente entre el manejo del talento humano y la cultura organización en el Instituto de Educación Superior Pública deHuaraz.

# **CAPÍTULO II**

# **MÉTODO**

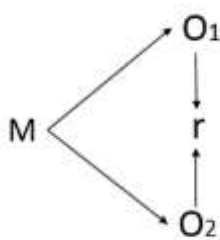
## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

No experimental, porque que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que se hace en este tipo de investigación es, observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural (Hernández; Fernández, y Baptista, 2006). Transversal, porque se produce cuando se distingue en la población investigada distintos grupos (Hernández et al, 2006). En este caso se ha distinguido a los cuatro estamentos de la Institución: directivos, docentes, administrativos y estudiantes.

Descriptiva simple, porque mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren o se centran en medir con la mayor precisión posible. (Hernández et al, 2006). En este caso se medirá tanto la organización institucional y la cultura organizacional.

Correlacional: Estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, ósea se estudia la correlación entre dos variables Hernández, (2006). Se analizará la influencia que tiene la gestión Institucional en la cultura organizacional.



Dónde:

M es la Muestra

O1 Gestión Institucional

O2 Cultura Organizacional

r La relación existente entre ambas variables.



## 2.2. Variables, operacionalización.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Gestión Institucional</b>	El concepto de gestión hace referencia a la trama en la que se articulan los factores que inciden en la conducción de una institución, su tratamiento implica el abordaje de problemas de índole administrativa, organizacional, planificación, etc.	La Variable fue medida a través de una lista de cotejo en: planificación estratégica, innovación y reformas, y manejo de los recursos humanos.	Planificación estratégica	Formulación	1 2 3	Ordinal:  Buena (25-36)  Regular (12-24)  Mala (00-11)
				Evaluación y control	4 5 6	
				Gestión operativa	7 8 9	
			Innovación y reformas	Implementación de tecnología	10	
				Procesos y procedimientos modernos	11 12	
			Manejo del talento humano	Sistemas de comunicación	13 14	
				Aspectos motivacionales	15 16	
				Política de fortalecimiento de habilidades	17 18	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Cultura Organizacional</b>	Es la interrelación de los procesos de apropiación que los públicos realizan de la filosofía, la pertenencia, la adaptación, la satisfacción y el liderazgo compartidos (Álvarez & Muñiz, 2013).	La cultura organizacional se midió mediante la filosofía, pertenencia, adaptación, satisfacción y liderazgo, con el uso de una escala de Likert con 5 opciones de respuesta.	Filosofía	Visión	1 2	Nominal:  Favorable (42-84)  Desfavorable (00-41)
				Valores	3 4	
					Actividades	
			Pertenencia	Lealtad	7 8	
				Compromiso	9	
				Actitudes	10 11	
			Adaptación	Formación	13	
				Diálogo	14 15	
				Interés	16	
			Satisfacción	Oportunidad	17 18	
				Trato	19	
			Liderazgo	Conducción	20 21	
				Reconocimiento	22	

### 2.3. Población y muestra

#### Población:

La población estuvo constituida por 70 miembros que se componen entre docentes, administrativos nombrados y contratados que laboran en el año 2015.

#### Muestra

Muestreo probabilístico teniendo en cuenta que para un error mínimo aceptable del 5% se ha de tomar al 50% de la población.

Teniendo en cuenta esto se ha definido una muestra de 35 colaboradores entre el personal distribuidos de la siguiente manera:

Directivos	Docentes	Administrativos
04	25	06

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos validez y confiabilidad

#### Técnica

La técnica a ser utilizada en esta investigación es la “Encuesta”, siendo ésta una técnica cuantitativa, se emplearán los instrumentos de opción múltiple como es el caso del cuestionario de Gestión Institucional y el cuestionario de la Cultura organizacional; considerando que, las encuestas obtienen información sistemática de los encuestados a través de preguntas, ya sean personales, telefónicas o por correo. (Hernández et al, 2014).

#### Instrumentos

A partir de lo señalado por Carrasco (2005), los instrumentos son medios o formatos donde se proponen reactivos, estímulos, conjunto de preguntas o ítems

debidamente organizados o impresos, que permiten obtener y registrar respuestas, opiniones, actitudes manifiestas (p. 67). Se aplicarán los siguientes:

Cuestionario para medir la gestión institucional: Instrumento que permitió evaluar el comportamiento de la variable de los criterios de selección, con tres dimensiones: Planificación estratégica (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9); Innovación y reformas (ítems 10, 11, 12); Manejo del talento humano (13, 14, 15, 16, 17, 18).

Para la variable cultura organizacional se tomó en cuenta un cuestionario estructurado con opciones de respuesta tipo Likert, con cinco dimensiones: Filosofía (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6); Pertenencia (ítems 7, 8, 9, 10, 11); Adaptación (ítems 12, 13, 14, 15); Satisfacción (ítems 16, 17, 18); Liderazgo (ítems 19, 20, 21).

### **Validación y confiabilidad del instrumento**

Para la validez externa del instrumento se utilizó el juicio de 3 expertos; a quienes se les entregara un ejemplar de la matriz de validación; de acuerdo a las observaciones, se organizara un cuadro de validación; cuyo valoración otorgada por los expertos se considera alta, cuando las perspectivas de los validadores sobre el instrumento que se pretende medir tenga relación entre variable, dimensión, indicador e ítems. El instrumento será confiable, cuando en repetidas ocasiones se aplica al mismo grupo y se obtiene los mismos resultados. Los instrumentos serán sometidos a una prueba piloto de 35 usuarios, cuyos resultados se validaron mediante la aplicación del programa estadístico SPSS V. 23 y el método de Alpha de Cronbach.

### **2.5. Métodos de análisis de datos**

En esta fase se utilizará el Programa Estadístico SPSS versión 23.0 con la finalidad de clasificar, ordenar, codificar y tabular los datos estadísticos; luego se presentarán los resultados en tablas y figuras estadísticas, que servirán para el análisis e interpretación de resultados. Para la contrastación y validación de las hipótesis se aplicará el estadístico no paramétrico Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ) a un nivel de

confianza del 95% y un nivel de precisión 0.05. Se empleará el cuadro de correlación de Pearson propuesto por Torres (1998).

Valoración de Correlación de Pearson	
VALOR DE r CORRELACIÓN	
$0 < r \leq 0,20$	Muy Baja
$0,20 < r \leq 0,40$	Baja
$0,40 < r \leq 0,60$	Regular
$0,60 < r \leq 0,80$	Alta
$0,80 < r \leq 1,00$	Muy alta

## 2.6. Aspectos éticos

No corresponde en el presente trabajo de investigación, porque se trabajó con grupo de personas para recolectar la información sobre el estudio. Previamente se les indicó que los cuestionarios son confidenciales y anónimos.

**CAPÍTULO III**  
**RESULTADOS**

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Análisis estadístico correlacional

Tabla 1

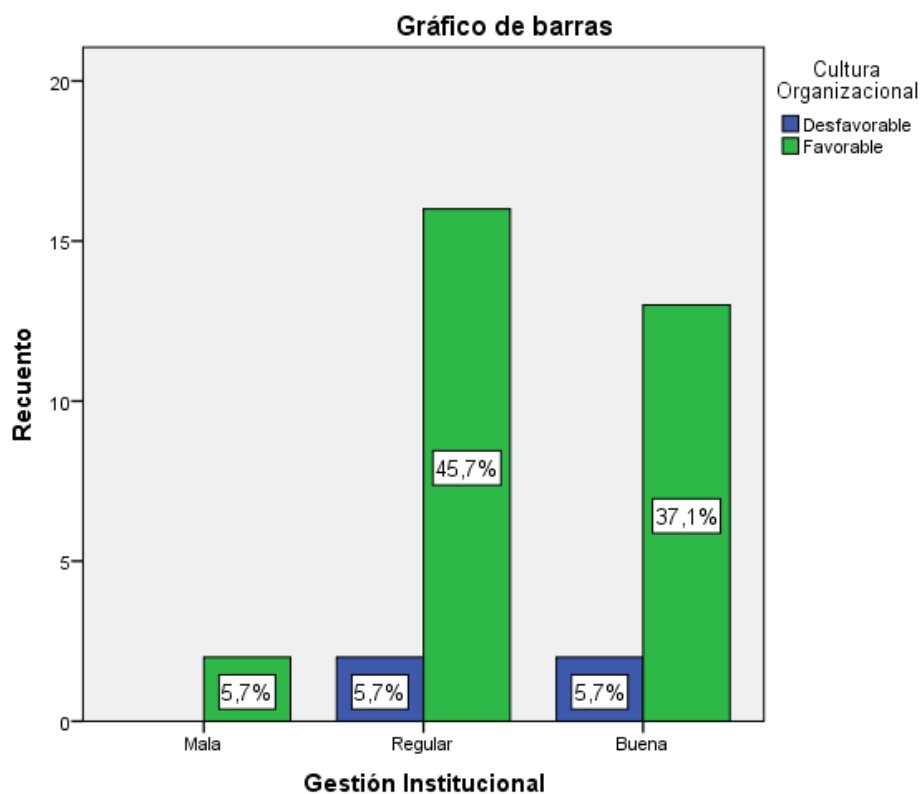
*Relación entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

		Cultura Organizacional		Total
		Desfavorable	Favorable	
Gestión Institucional	Mala	Recuento	0	2
		% del total	0,0%	5,7%
	Regular	Recuento	2	16
		% del total	5,7%	45,7%
	Buena	Recuento	2	13
		% del total	5,7%	37,1%
Total	Recuento	4	31	
	% del total	11,4%	88,6%	

Fuente: Base de datos de la aplicación de los instrumentos. Elaboración propia.

Gráfico 1

*Relación entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*



Fuente: Tabal 1. Elaboración propia.

Interpretación: De los trabajadores que consideran buena la gestión institucional, un 37,1% opina que la cultura organizacional es favorable y un 5,7% dice que es desfavorable; de quienes consideran regular la gestión organizacional, un 45,7% opina que la cultura organizacional es favorable y un 5,7% dice que es desfavorable.

*Tabla 2*

*Chi cuadrado: Relación entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,314 <sup>a</sup>	2	,855
N de casos válidos	35		

a. 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,23.

$$X^2_o = 0,314 \quad P = 0,855$$

### **Prueba de contrastación de la hipótesis:**

Se procedió a realizar el contraste del objetivo general:

Determinar la relación existente entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, 2017.

Nivel de Significancia: Alfa=5%=0,05.

Estadístico de Prueba: Chi-cuadrado observado=0,314

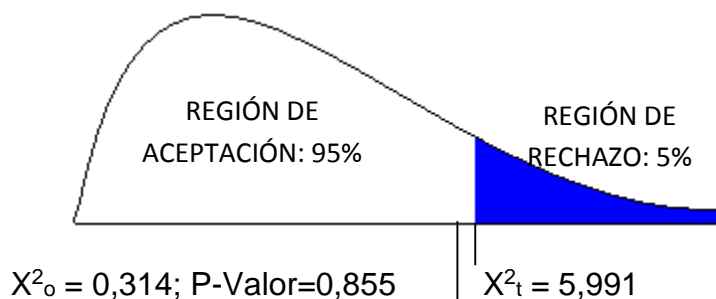
(P-valor=0,855)

Punto crítico para 2 gl: Chi cuadrado teórico= 5,991



**Gráfico 2**

*Relación entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*



Interpretación: Con una significancia del 5% (0.05), siendo el valor teórico (punto crítico) de  $X^2_t=5,991$ , encontramos que el valor observado  $X^2_o=0,314$ , cuya probabilidad de error es del 0,86%; por lo cual no existe una relación significativa entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

**Tabla 3**

*Coefficiente de correlación de Pearson: Relación entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

<b>Correlaciones</b>		<b>Gestión Institucional</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Gestión Institucional	Correlación de Pearson	1	-,078
	Sig. (bilateral)		,655
	N	35	35
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	-,078	1
	Sig. (bilateral)	,655	
	N	35	35

Interpretación: El coeficiente de correlación de Pearson tiene el valor -0,078, estableciendo que existe relación negativa muy baja entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

Toma de decisión: Se cuenta con evidencia suficiente para establecer que existe relación inversa pero no significativa entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

**Tabla 4**

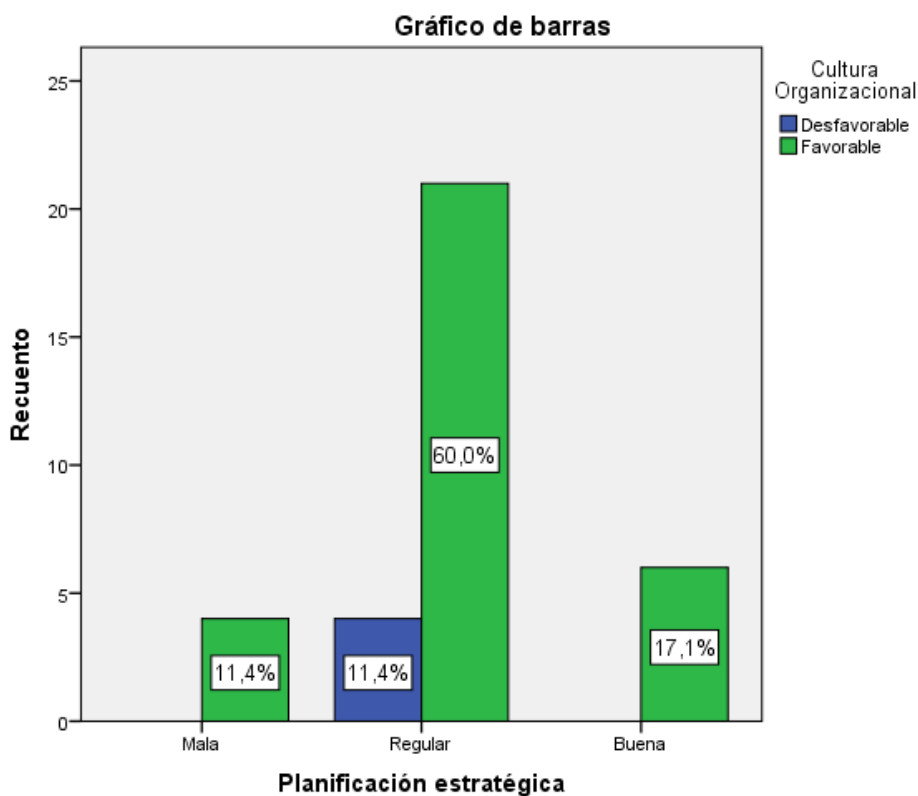
*Relación entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

		Cultura Organizacional		Total
		Desfavorable	Favorable	
Planificación estratégica	Mala	Recuento	0	4
		% del total	0,0%	11,4%
	Regular	Recuento	4	21
		% del total	11,4%	60,0%
	Buena	Recuento	0	6
		% del total	0,0%	17,1%
Total		Recuento	4	31
		% del total	11,4%	88,6%

Fuente: Base de datos de la aplicación de los instrumentos. Elaboración propia.

**Gráfico 3**

*Relación entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*



Fuente: Tabal 4. Elaboración propia.

Interpretación: De los trabajadores que consideran buena la planificación estratégica, el 17,1% opina que la cultura organizacional es favorable; de quienes consideran regular la planificación estratégica, un 60% opina que la cultura organizacional es favorable y un 11,4% dice que es desfavorable.

*Tabla 5*

*Chi cuadrado: Relación entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,806 <sup>a</sup>	2	,405
N de casos válidos	35		

a. 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,46.

$$X^2_o = 1,806 \quad P = 0,405$$

### **Prueba de contrastación de la hipótesis:**

Se procedió a realizar el contraste del objetivo específico 1:

Analizar la relación existente entre la planificación estratégica y la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz.

Nivel de Significancia: Alfa=5%=0,05.

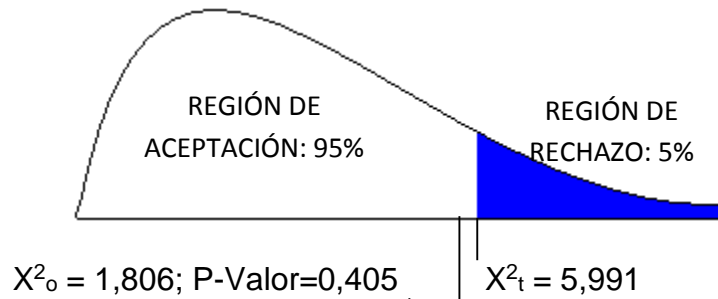
Estadístico de Prueba: Chi-cuadrado observado=1,806

(P-valor=0,405)

Punto crítico para 2 gl: Chi cuadrado teórico= 5,991

**Gráfico 4**

*Relación entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*



Interpretación: Con una significancia del 5% (0.05), siendo el valor teórico (punto crítico) de  $X^2_t=5,991$ , encontramos que el valor observado  $X^2_o=1,806$ , cuya probabilidad de error es del 0,41%; por lo cual no existe una relación significativa entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

**Tabla 6**

*Coefficiente de correlación de Pearson: Relación entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

<b>Correlaciones</b>		Planificación estratégica	Cultura Organizacional
Planificación estratégica	Correlación de Pearson	1	,039
	Sig. (bilateral)		,826
	N	35	35
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,039	1
	Sig. (bilateral)	,826	
	N	35	35

Interpretación: El coeficiente de correlación de Pearson tiene el valor 0,039, estableciendo que existe relación positiva muy baja entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

Toma de decisión: Se cuenta con evidencia suficiente para establecer que existe relación directa pero no significativa entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

Tabla 7

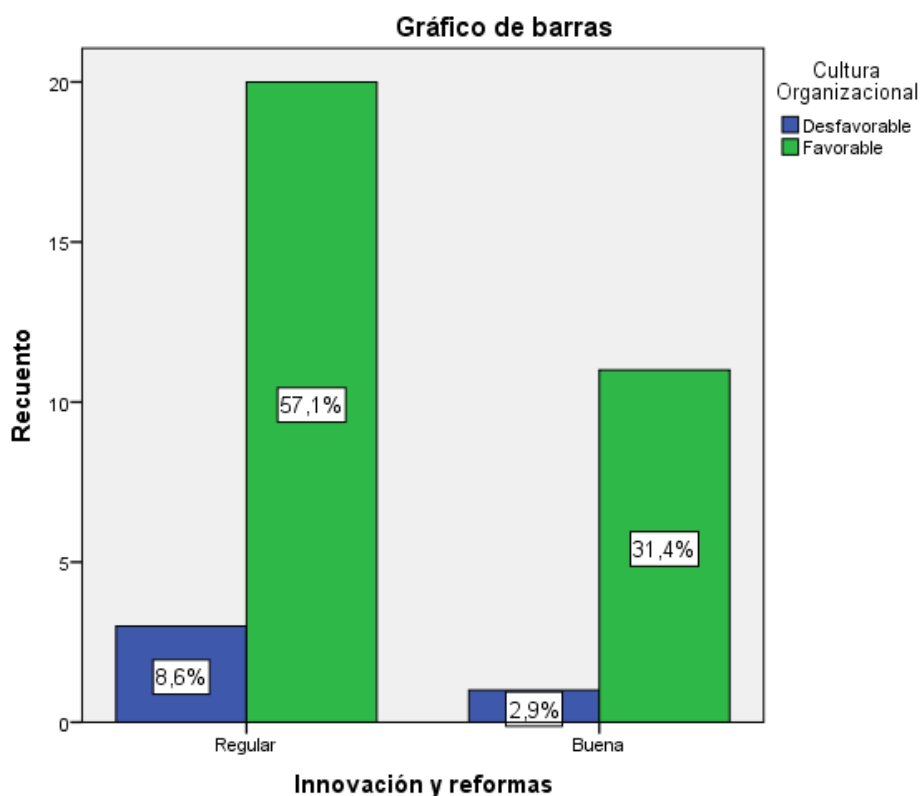
Relación entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

		Cultura Organizacional		Total	
		Desfavorable	Favorable		
Innovación y reformas	Regular	Recuento	3	20	23
		% del total	8,6%	57,1%	65,7%
	Buena	Recuento	1	11	12
		% del total	2,9%	31,4%	34,3%
Total		Recuento	4	31	35
		% del total	11,4%	88,6%	100,0%

Fuente: Base de datos de la aplicación de los instrumentos. Elaboración propia.

Gráfico 5

Relación entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.



Fuente: Tabal 7. Elaboración propia.

Interpretación: De los trabajadores que consideran buena la innovación y reformas, un 31,4% opina que la cultura organizacional es favorable y un 2,9% dice que es desfavorable; de quienes consideran regular la innovación y reformas, un 57,1% opina que la cultura organizacional es favorable y un 8,6% dice que es desfavorable.

*Tabla 8*

*Chi cuadrado: Relación entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,173 <sup>a</sup>	1	,678
N de casos válidos	35		

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,37.

$$X^2_0 = 0,173 \quad P = 0,678$$

### **Prueba de contrastación de la hipótesis:**

Se procedió a realizar el contraste del objetivo específico 2:

Analizar la relación existente entre la innovación y reformas con la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz.

Nivel de Significancia: Alfa=5%=0,05.

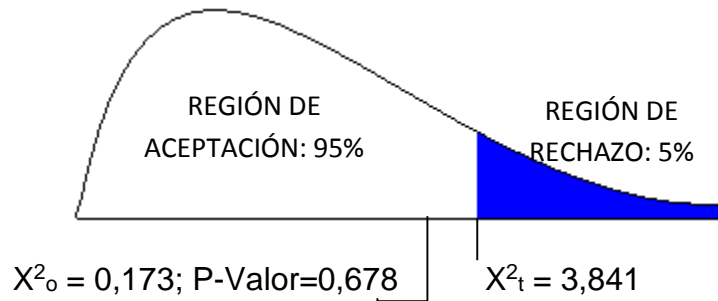
Estadístico de Prueba: Chi-cuadrado observado=0,173

(P-valor=0,678)

Punto crítico para 1 gl: Chi cuadrado teórico= 3,841

**Gráfico 6**

*Relación entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*



Interpretación: Con una significancia del 5% (0.05), siendo el valor teórico (punto crítico) de  $X^2_t=3,841$ , encontramos que el valor observado  $X^2_o=0,173$ , cuya probabilidad de error es del 0,68%; por lo cual no existe una relación significativa entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

**Tabla 9**

*Coefficiente de correlación de Pearson: Relación entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

<b>Correlaciones</b>		Innovación y reformas	Cultura Organizacional
Innovación y reformas	Correlación de Pearson	1	,070
	Sig. (bilateral)		,688
	N	35	35
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,070	1
	Sig. (bilateral)	,688	
	N	35	35

Interpretación: El coeficiente de correlación de Pearson tiene el valor 0,070, estableciendo que existe relación positiva muy baja entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

Toma de decisión: Se cuenta con evidencia suficiente para establecer que existe relación directa pero no significativa entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

Tabla 10

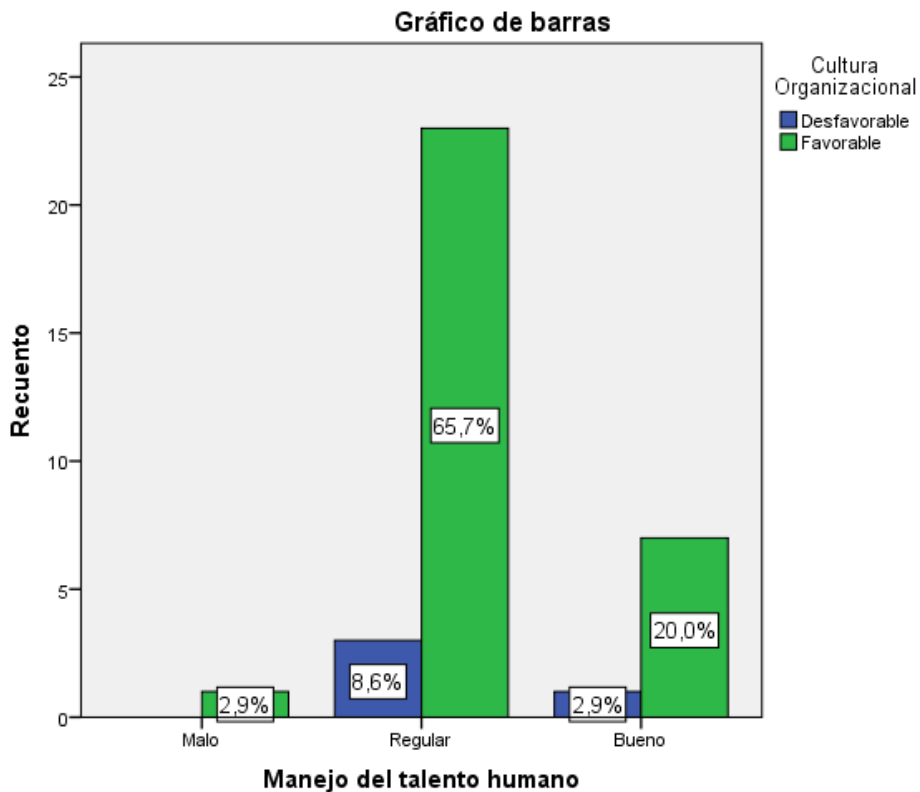
Relación entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

		Cultura Organizacional		Total
		Desfavorable	Favorable	
Manejo del talento humano	Malo	Recuento	0	1
		% del total	0,0%	2,9%
	Regular	Recuento	3	23
		% del total	8,6%	65,7%
	Bueno	Recuento	1	7
		% del total	2,9%	20,0%
Total	Recuento	4	31	
	% del total	11,4%	88,6%	

Fuente: Base de datos de la aplicación de los instrumentos. Elaboración propia.

Gráfico 7

Relación entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.



Fuente: Tabal 10. Elaboración propia.



Interpretación: De los trabajadores que consideran regular el manejo del talento humano, un 65,7% opina que la cultura organizacional es favorable y un 8,6% dice que es desfavorable; de quienes consideran bueno el manejo del talento humano, un 20% opina que la cultura organizacional es favorable y un 2,9% dice que es desfavorable.

*Tabla 11*

*Chi cuadrado: Relación entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,138 <sup>a</sup>	2	,933
N de casos válidos	35		

a. 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,11.

$$X^2_o = 0,138 \quad P = 0,933$$

### **Prueba de contrastación de la hipótesis:**

Se procedió a realizar el contraste del objetivo específico 3:

Analizar la relación existente entre el manejo del talento humano y la cultura organización en el Instituto de Educación Superior Pública de Huaraz.

Nivel de Significancia: Alfa=5%=0,05.

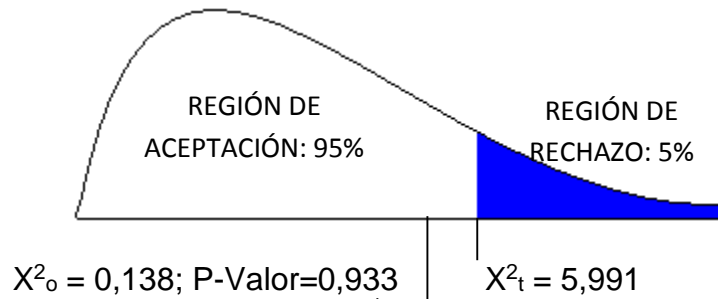
Estadístico de Prueba: Chi-cuadrado observado=0,138

(P-valor=0,933)

Punto crítico para 2 gl: Chi cuadrado teórico= 5,991

**Gráfico 8**

*Relación entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*



Interpretación: Con una significancia del 5% (0.05), siendo el valor teórico (punto crítico) de  $X^2_t=5,991$ , encontramos que el valor observado  $X^2_o=0,138$ , cuya probabilidad de error es del 0,93%; por lo cual no existe una relación significativa entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

**Tabla 12**

*Coefficiente de correlación de Pearson: Relación entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.*

<b>Correlaciones</b>		Manejo del talento humano	Cultura Organizacional
Manejo del talento humano	Correlación de Pearson	1	-,039
	Sig. (bilateral)		,826
	N	35	35
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	-,039	1
	Sig. (bilateral)	,826	
	N	35	35

Interpretación: El coeficiente de correlación de Pearson tiene el valor -0,039, estableciendo que existe relación negativa muy baja entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

Toma de decisión: Se cuenta con evidencia suficiente para establecer que existe relación inversa pero no significativa entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz.

# **CAPÍTULO IV**

# **DISCUSIÓN**

#### IV. DISCUSIÓN

Una vez obtenidos los resultados, procedemos a la discusión de ellos con otros trabajos que han estudiado las variables propuestas.

Para el objetivo general: Determinar la relación existente entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, 2017, los resultados muestran en la tabla 1 que el 51,4% opina que la gestión institucional es regular mientras que el 42,9% dice que es buena; en las tablas 2 y 3 se muestra la evidencia de una relación inversa y estadísticamente no significativa entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional; esto se refuerza con lo que plantea Trujillo (2015) cuando concluye que la propuesta de un modelo de gestión organizacional puede contribuir a que las organizaciones cuenten con más elementos para comprender primero y para gestionar después, la complejidad propia del fenómeno organizacional; lo que se fundamenta en Sander (1995) al sostener que se concibe la organización como un sistema holístico e interaccional, que privilegia los principios de conciencia de la acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural.

Al analizar el objetivo específico 1: Analizar la relación existente entre la planificación estratégica y la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz, encontramos en la tabla 4 que el 71,4% considera regular la planificación estratégica, mientras que el 17,1% la considera buena; ya las tablas 5 y 6 muestran evidencia de una relación directa pero no significativa entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz; lo que concuerda con la conclusión de Baque (2014) al concluir que el experto en administración menciona que la razón fundamental por la cual la implementación de un modelo de gestión fortalecería el rendimiento del talento humano es porque la gran mayoría de las empresas hoteleras de la zona Sur de Manabí no cuentan con un sistema de gestión en el cual guiarse en el manejo del talento humano de la empresa; lo que demuestra que la planificación es indispensable; esto se fundamenta en Drucker (1998) cuando plantea que la planificación es la etapa que forma parte del proceso

administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas.

Respecto al objetivo específico 2: Analizar la relación existente entre la innovación y reformas con la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz, la tabla 7 muestra que el 65,7% del personal de la institución considera regular la innovación y reformas, mientras que el análisis correlacional muestra en las tablas 8 y 9 que existe relación directa pero no significativa entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz; resultado que se asemeja con el de Vargas (2010) cuando plantea que el liderazgo participativo de las autoridades y de los coordinadores de grupo de trabajo docente motiva a los docentes a desarrollar las tareas con creatividad para realizar innovaciones; aspecto que se fundamenta en lo que plantea Schumpeter (1934) al sostener que la innovación se entiende como “un proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; asimismo, es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad”.

Finalmente para el objetivo específico 3: Analizar la relación existente entre el manejo del talento humano y la cultura organización en el Instituto de Educación Superior Pública de Huaraz, la tabla 10 muestra que el 74,3% del personal considera regular el manejo del talento humano; las tablas 11 y 12 muestran evidencia de una relación inversa pero no significativa entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz; concepto que se fundamenta en el autor Chiavenato (2005) cuando manifiesta que la Gestión de Recursos Humanos consiste en “planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura”.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES**

## **V. CONCLUSIONES**

Las conclusiones a las que se llegó en el presente trabajo en función a los objetivos propuestos son las siguientes:

### **5.1. Conclusión general**

Existe una relación inversa y estadísticamente no significativa entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional, donde el 51,4% opina que la gestión institucional es regular mientras que el 42,9% dice que es buena (tabla 1).

### **5.2. Conclusiones específicas**

Existe una relación directa pero no significativa entre la planificación estratégica y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, donde el 71,4% considera regular la planificación estratégica, mientras que el 17,1% la considera buena (tabla 4).

Existe relación directa pero no significativa entre la innovación y reformas y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, donde el 65,7% del personal de la institución considera regular la innovación y reformas (tabla 7).

Existe una relación inversa pero no significativa entre manejo del talento humano y cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, donde el 74,3% del personal considera regular el manejo del talento humano (tabla 10).

**CAPÍTULO VI**  
**RECOMENDACIONES**



## VI. RECOMENDACIONES

A la Dirección del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz:

- Fortalecer las capacidades en gestión institucional del personal jerárquico y administrativo de la institución a fin de aprovechar los recursos y la buena percepción que se tiene sobre la gestión institucional por parte de ese personal.
- Implementar un mecanismo más eficaz para la ejecución de los planes y proyectos con que cuenta la institución en favor del establecimiento y fortalecimiento de una adecuada cultura organizacional con la que todos se identifiquen.
- Potenciar la buena percepción del personal respecto a la innovación y reformas de la gestión institucional en el Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública – Huaraz, a fin de continuar motivando al personal a colaborar más activamente en el desarrollo institucional y la consolidación de una eficaz cultura organizacional.
- Mejorar el sistema de gestión del talento humano, pues existe una baja percepción respecto al manejo del talento humano, situación que puede mejorar con una serie de capacitaciones al personal jerárquico.

## **VII. REFERENCIAS**

## VII. REFERENCIAS

- Álvarez, A. & Muñiz, J. (2012). Desarrollo cultural en las organizaciones, un modelo de estudio basado en la “Grounded Theory”. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 3(2), (111-127). Recuperado de [http://rmedcom.org/2012/1211/1211/Alvarez\\_es.htm](http://rmedcom.org/2012/1211/1211/Alvarez_es.htm)
- Arica, R. (2015). Lineamientos estratégicos de gestión institucional para mejorar la cultura organizacional de la “UNASAM” (Tesis de maestría). Huaraz.
- Baque, M. (2014). Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí. (Tesis doctoral). Recuperada de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/798/1/BAQUE\\_MIGUEL\\_G\\_ESTI%c3%93N\\_ORIENTADO\\_EMPRESAS\\_HOTELERAS.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/798/1/BAQUE_MIGUEL_G_ESTI%c3%93N_ORIENTADO_EMPRESAS_HOTELERAS.pdf)
- Bustamante, A. (2007). La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa (Tesis de maestría). Lima.
- Bracho, M. (1999). Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en una Institución de Educación Superior. (Tesis de grado). Lima.
- Carrasco, S., (2015). Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima, Perú: San Marcos.
- Cedaro, K. (2007). Importancia de los distintos canales de Comunicación Interna para la Gestión de las Universidades Públicas en Argentina en el Marco Conceptual de la Gestión Total de Calidad. Análisis de un Caso. (Tesis de maestría). Concepción del Uruguay. Editorial de la Universidad Tecnológica Nacional.
- Chiavenato, I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2007). *La experiencia del liderazgo*. México: Paraninfo.

- Galarza, (2007). Identidad institucional. Recuperado de [http://es.slideshare.net/marcel\\_galarza/la-identidad-institucional](http://es.slideshare.net/marcel_galarza/la-identidad-institucional)
- García, L. (2012). Diagnóstico del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Recuperado [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional).
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ªed.). México: Mc Graw-Hill.
- Montaña, A. & Torres, G. (2015). Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero (tesis de maestría). Recuperada de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Muñoz, R. (2016). Comunicación interna y cultura organizacional en el Ministerio Público, Huaraz – 2016. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Rocher, G. (1985). *La sociología de los conflictos*. Santiago: Nuevo Continente.
- Schein, E. (1988). *Innovative cultures and organizations*. New York: Revolution.
- Segredo, A. (2010). Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. (Tesis de maestría). República Bolivariana de Venezuela.
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. (Tesis de maestría). Recuperada de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados\\_pm.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2388/1/Sorados_pm.pdf)

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Instrumentos

### CUESTIONARIO

A continuación se le pone a la vista una serie de aseveraciones que usted deberá valorar marcando con una equis (X) la opción de respuesta que considere correcta según su percepción, sobre la gestión institucional y las dimensiones planteadas.

Los datos que aquí se recojan serán tratados de forma estrictamente confidencial y anónima, y para efectos netamente académicos.

Nº	ÍTEMS	Valoración	
		SÍ	NO
<b>D1</b>	<b>Planificación estratégica</b>		
1	La Misión y Visión están actualizadas (máximo 5 años)		
2	Los objetivos estratégicos están redactados de forma que se pueden medir		
3	Existen estrategias y planes de acción		
4	Existen materiales e insumos para la evaluación de los planes		
5	Existen procesos documentados para la evaluación y control		
6	Se ha documentado los aspectos a evaluar en la planificación estratégica		
7	Se cuenta con el POI		
8	Se cuenta con el PIA y PIM		
9	Existen proyectos a corto, mediano y largo plazo		
<b>D2</b>	<b>Innovación y reformas</b>		
10	Se cuenta con equipos tecnológicos actuales		
11	Existen procesos informatizados de gestión		
12	Existe SIGA o algún sistema de gestión informática		
<b>D3</b>	<b>Manejo del talento humano</b>		
13	Uso de redes sociales para comunicación interna formal		
14	Uso de página web institucional e intranet		
15	Existe algún programa de incentivos al personal		
16	Existe algún sistema de reconocimientos al personal		
17	Se cuenta con un plan de capacitaciones al personal		
18	Existen convenios con instituciones de capacitación		
<b>Total</b>			

## CUESTIONARIO PARA MEDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La presente encuesta está diseñada para medir la cultura organizacional en el Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública de Huaraz, como parte del desarrollo de la tesis de maestría titulada “Gestión institucional y cultura organizacional en el Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, 2017”, elaborada por el programa de post grado de la Universidad César Vallejo.

A continuación se presentan una serie de interrogantes sobre la cultura organizacional en esta institución, las que le pedimos responda con total sinceridad, pues los datos consignados en ella serán utilizados exclusivamente para los objetivos académicos. La encuesta es anónima y confidencial.

**Instrucciones:** Marque con un aspa (X) la opción de respuesta que considere más apropiada a cada una de las interrogantes; la valoración es como sigue:

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Nº	CUESTIONARIO	Valoración				
		0	1	2	3	4
<b>Dimensión: Filosofía</b>						
1	El personal se adapta a los cambios de la institución					
2	Existe capacidad innovadora en el personal					
3	La práctica de valores es cotidiana					
4	El personal se siente comprometido con la institución					
5	El sistema de identidad visual y la imagen son adecuadas					
6	Los modos de hacer son óptimos					
<b>Dimensión: Pertenencia</b>						
7	Existe una buena relación del personal con la institución					
8	El personal asume una perspectiva de continuidad en la institución					
9	El personal apuesta a futuro dentro de la institución					
10	El espíritu solidario se practica constantemente					
11	El personal practica actitudes participativas					
<b>Dimensión: Adaptación</b>						
12	Se programan capacitaciones en habilidades y destrezas para el trabajo					
13	La comunicación formal es adecuada					
14	La comunicación informal es positiva					

15	La institución se interesa por el bienestar de su personal					
<b>Dimensión: Satisfacción</b>						
16	Existe coherencia entre el proyecto personal y el de la institución					
17	El personal siente satisfacción cotidiana en su trabajo					
18	Existe calidez en las relaciones humanas dentro de la institución					
<b>Dimensión: Liderazgo</b>						
19	El personal reconoce el liderazgo de los jefes					
20	Los líderes o jefes tienen un manejo adecuado del grupo					
21	El personal recibe reconocimientos por sus logros laborales					

Muchas gracias por su participación.



### Ficha técnica de los instrumentos

<b>1) Nombre del instrumento</b>	Cuestionario para medir la gestión institucional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.
<b>2) Autor:</b>	Br. Nancy Clara Godenzi Vargas
<b>3) N° de ítems</b>	18
<b>4) Administración</b>	Individual
<b>5) Duración</b>	10 minutos
<b>6) Población</b>	35 trabajadores del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.
<b>7) Finalidad</b>	Medir la gestión institucional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.
<b>8) Materiales</b>	Fotocopias y lapicero.
<b>9) Codificación:</b>	<i>Este instrumento mide tres dimensiones:</i> Planificación estratégica (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9); Innovación y reformas (ítems 10, 11, 12); Manejo del talento humano (ítems 13, 14, 15, 16, 17, 18). Para obtener la puntuación en cada dimensión se suman las puntuaciones en los ítems correspondientes y para obtener la puntuación total de la variable se suman los subtotales de cada dimensión.
<b>10) Propiedades psicométricas:</b>	<b>Confiabilidad:</b> La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con que se midió la gestión institucional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, que determinó la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; es decir, detectar si algún ítem tiene un mayor o menor error de medida, utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicado a una muestra piloto de 10 trabajadores de otra institución con características similares a la muestra, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de <b>r = 0.902</b> que representa una confiabilidad muy buena. <b>Validez:</b> La validez externa del instrumento se determinó mediante el juicio de tres expertos con grado de magíster.
<b>11) Observaciones:</b>	Las puntuaciones obtenidas con la aplicación del instrumento se agruparon en niveles o escalas de: Ordinal: Buena (25-36); Regular (12-24); Mala (00-11).

1) <b>Nombre del instrumento</b>	Cuestionario para medir la cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.
2) <b>Autor:</b> <b>Adaptación:</b>	Rimmel Muñoz Gómez Br. Nancy Clara Godenzi Vargas
3) <b>N° de ítems</b>	21
4) <b>Administración</b>	Individual
5) <b>Duración</b>	15 minutos
6) <b>Población</b>	35 trabajadores del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.
7) <b>Finalidad</b>	Medir la cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.
8) <b>Materiales</b>	Fotocopias y lapicero.
9) <b>Codificación:</b>	<i>Este cuestionario mide cinco dimensiones:</i> Filosofía (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6); Pertenencia (ítems 7, 8, 9, 10, 11); Adaptación (ítems 12, 13, 14, 15); Satisfacción (ítems 16, 17, 18); Liderazgo (ítems 19, 20, 21). Para obtener la puntuación en cada dimensión se suman las puntuaciones en los ítems correspondientes y para obtener la puntuación total de la variable se suman los subtotales de cada dimensión.
10) <b>Propiedades psicométricas:</b>	<b>Confiabilidad:</b> La confiabilidad del instrumento (cuestionario) con que se midió la cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, que determinó la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; es decir, detectar si algún ítem tiene un mayor o menor error de medida, utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicado a una muestra piloto de 10 trabajadores de otra institución con características similares a la muestra, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de $r = 0.887$ que representa una confiabilidad buena. <b>Validez:</b> La validez externa del instrumento se determinó mediante el juicio de dos expertos con grado de magíster.
11) <b>Observaciones:</b>	Las puntuaciones obtenidas con la aplicación del instrumento se agruparon en niveles o escalas de: Favorable (42-84); Desfavorable (00-41).



	Manejo del talento humano	Sistemas de comunicación	13	Uso de redes sociales para comunicación interna formal															
			14	Uso de página web institucional e intranet															
		Aspectos motivacionales	15	Existe algún programa de incentivos al personal															
			16	Existe algún sistema de reconocimientos al personal															
		Política de fortalecimiento de habilidades	17	Se cuenta con un plan de capacitaciones al personal															
			18	Existen convenios con instituciones de capacitación															


---

 JUAN DAVID GARCIA  
**Post firma**  
 OFICINA DE INTELIGENCIA FISCAL  
 DNI 42229265  
 DISTRITO FISCAL DE ANCASH

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir la gestión institucional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

OBJETIVO: Medir la gestión institucional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

DIRIGIDO A: Trabajadores del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster

  
Post firma  
DNI 4229650  
OFICINA DE INMEDIACIÓN  
DISTRITO FISCAL DE ANCAHUAS



		Trato	18	Existe calidez en las relaciones humanas dentro de la institución														
Liderazgo	Conducción		19	El personal reconoce el liderazgo de los jefes														
			20	Los líderes o jefes tienen un manejo adecuado del grupo														
	Reconocimiento	21	El personal recibe reconocimientos por sus logros laborales															


---

**Post firma**  
OFICINA DE INMEDIACIÓN  
**DNI 4229465**  
DISTRITO FISCAL DE ANCAHUE

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir la cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

OBJETIVO: Medir la cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

DIRIGIDO A: Trabajadores del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster

  
Post firma  
DNI 42270665  
OFICINA DE INMEDIACIÓN  
DISTRITO FISCAL DE ANCASH





	Manejo del talento humano	Sistemas de comunicación	13	Uso de redes sociales para comunicación interna formal															
			14	Uso de página web institucional e intranet															
		Aspectos motivacionales	15	Existe algún programa de incentivos al personal															
			16	Existe algún sistema de reconocimientos al personal															
		Política de fortalecimiento de habilidades	17	Se cuenta con un plan de capacitaciones al personal															
			18	Existen convenios con instituciones de capacitación															


---

**Post firma**  
**DNI**  
 -----  
**MG. JORGE FRANCISCO SABBAGG CHACON**  
 CLAD: 15220

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir la gestión institucional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

OBJETIVO: Medir la gestión institucional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

DIRIGIDO A: Trabajadores del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster

  
-----  
Post firma  
DNI  
MG. JORGE FRANCISCO SABBAGG CHACON  
CLAD: 15220



		Trato	18	Existe calidez en las relaciones humanas dentro de la institución														
	Liderazgo	Conducción	19	El personal reconoce el liderazgo de los jefes														
20			Los líderes o jefes tienen un manejo adecuado del grupo															
Reconocimiento		21	El personal recibe reconocimientos por sus logros laborales															


---

 Post firma  
 DNI  
 MG. JORGE FRANCISCO SABBAGG CHACON  
 CLAD: 15220

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario para medir la cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

OBJETIVO: Medir la cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

DIRIGIDO A: Trabajadores del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR :

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : Magíster

  
Post firma  
DNI  
MG. JORGE FRANCISCO SABBAGG CHACON  
CLAD: 15220



PERÚ

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y TÉCNICO PROFESIONAL

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE ANCASH

INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO "HUARAZ"



Creado por D.S. N° 08-83-ED, Renovado por D.S. N° 09-94-ED y R.D N° 0339-2010-ED

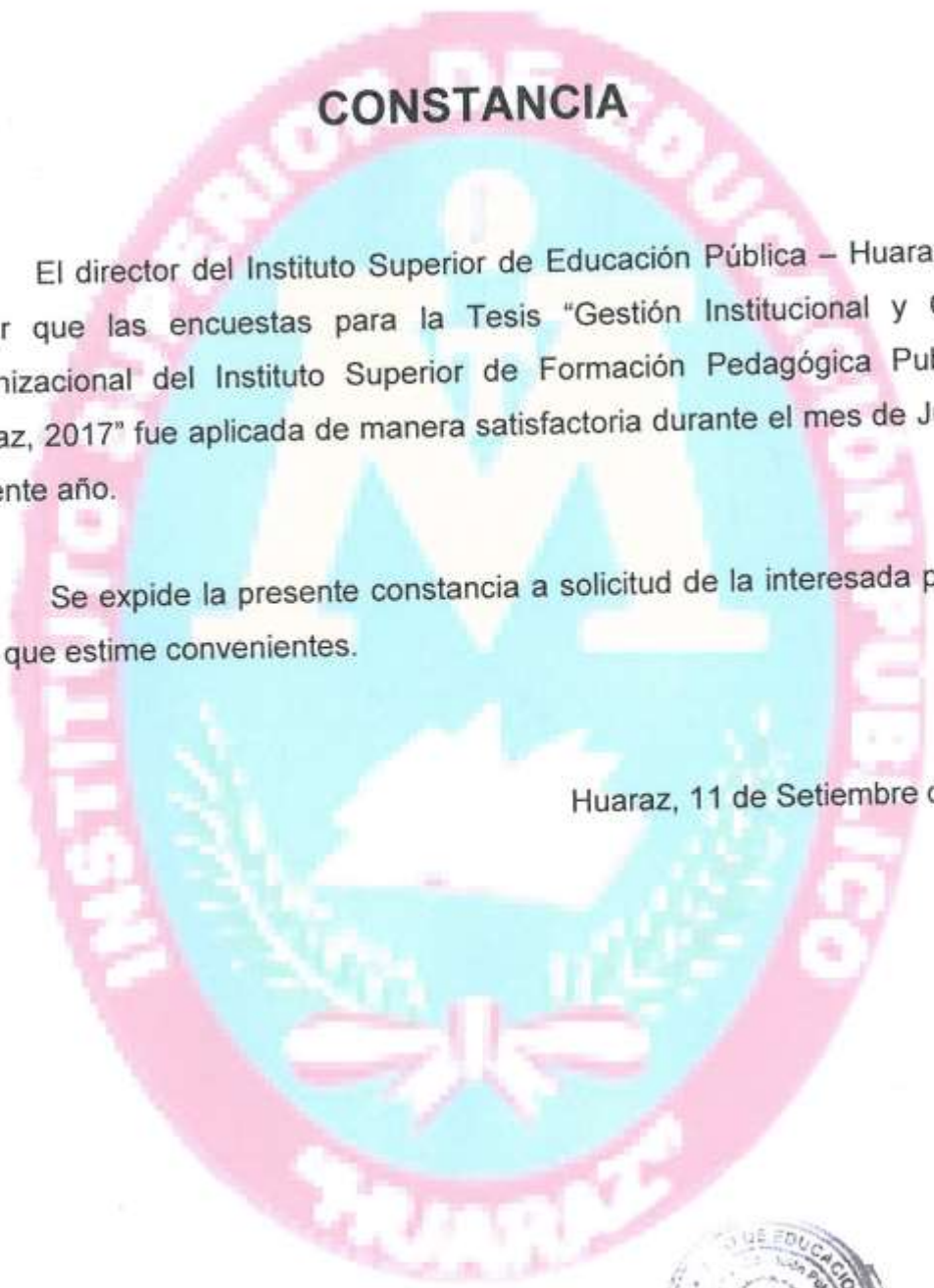
"Año del buen servicio al ciudadano"

### CONSTANCIA

El director del Instituto Superior de Educación Pública – Huaraz hace contar que las encuestas para la Tesis "Gestión Institucional y Cultura Organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública – Huaraz, 2017" fue aplicada de manera satisfactoria durante el mes de Julio del presente año.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que estime convenientes.

Huaraz, 11 de Setiembre de 2017



INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCACIÓN PÚBLICO "HUARAZ"  
Dr. Wilfredo F. Paucar Sánchez  
C.M. 1031624236  
DIRECTOR GENERAL (e)

## Anexo 2: Matriz de consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

Título: Gestión institucional y cultura organizacional del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz, 2017.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Método
¿Cómo la gestión Institucional se relaciona con la cultura organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, 2017?	<p><b>General</b> Determinar la relación existente entre la Gestión Institucional y la Cultura organizacional en el Instituto Superior Pedagógico Público de Huaraz, 2017.</p> <p><b>Específicos:</b> Analizar la relación existente entre la planificación estratégica y la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz.</p> <p>Analizar la relación existente entre la innovación y reformas con la cultura organizacional en el Instituto Superior de Educación Pública de Huaraz.</p> <p>Analizar la relación existente entre el manejo del talento humano y la cultura organización en el Instituto de Educación Superior Pública de Huaraz.</p>	<p><b>General</b> Hi: Existe relación directa y significativa entre la Gestión Institucional y la Cultura Organizacional en el Instituto de Educación Superior Pública de Huaraz, 2017.</p> <p>Ho: No existe relación entre la Gestión Institucional y la Cultura Organizacional en el Instituto de Educación Superior Pública de Huaraz, 2017.</p>	Gestión Institucional	Planificación estratégica	Formulación	1,2,3	<p><b>Diseño</b> Correlacional</p> <p>O<sub>1</sub></p> <p>M ↗ ↘ O<sub>2</sub></p> <p>↑ r ↓</p> <p><b>Población:</b> 70 trabajadores del Instituto Superior de Formación Pedagógica Pública - Huaraz.</p> <p><b>Muestra:</b> 35 trabajadores</p> <p><b>-Técnicas de recolección de datos.</b> .Encuestas . <b>Instrumentos:</b> .Cuestionario.</p>
					Evaluación y control	4,5,6	
					Gestión operativa	7,8,9	
				Innovación y reformas	Implementación de tecnología	10	
					Procesos y procedimientos modernos	11	
				Manejo del talento humano	Sistemas de comunicación	12	
						13	
						15	
					Aspectos motivacionales	16	
					Política de fortalecimiento de habilidades	17, 18	
	Cultura Organizacional	Filosofía	Visión	1			
			2				
			Valores	3			
			4				
			Actividades	5			
			6				
		Pertenencia	Lealtad	7			
			Compromiso	8			
			9				
		Actitudes	10				
			11				
12							
13							
Adaptación	Diálogo	14					
	Interés	15					
	16						
Satisfacción	Oportunidad	17					
	Trato	18					
Liderazgo	19						
	Conducción	20					
	Reconocimiento	21					



### Anexo 4: Otros

Gestión Institucional																		
	Planificación estratégica									Innovación y reformas			Manejo del talento humano					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	2	2	2	2	0	2	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2
2	2	0	2	2	2	0	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2	0	2
3	0	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2	0	2	2	0	0	2	2
4	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	2
5	2	0	2	2	0	2	0	2	2	0	2	0	0	2	0	2	0	2
6	2	2	0	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0
7	0	0	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
8	2	0	2	2	0	0	2	2	2	0	2	2	2	0	0	2	0	2
9	2	0	2	2	2	0	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	2	0
10	2	0	0	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	0	2	2
11	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0
12	2	0	2	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
13	2	0	0	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2
14	2	2	0	2	0	0	2	0	2	2	2	2	2	0	2	0	2	2
15	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	2	2	0	0	2	0	0
16	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2
17	0	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	2	0
18	2	2	0	0	2	2	2	0	2	0	2	2	0	2	2	0	0	0
19	2	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
20	2	0	2	2	0	0	0	2	0	2	2	0	2	2	0	2	2	0
21	0	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
22	2	0	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0
23	0	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2
24	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0
25	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2
26	2	2	2	2	0	0	2	2	2	0	2	0	2	2	0	2	2	0
27	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2
28	2	0	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	2
29	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0
30	2	0	0	2	0	0	2	2	2	0	2	0	2	0	2	2	2	0
31	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	0	2
32	0	2	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2
33	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2
34	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	0
35	0	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0

Cultura Organizacional																					
	Filosofía						Pertenenencia					Adaptación				Satisfacción			Liderazgo		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	4	4	3	4	2	2	4	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	4	2	3	2
2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	4
3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
5	3	2	3	4	3	2	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
6	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2
7	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3
8	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
9	3	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3
10	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
11	2	2	1	2	2	3	2	1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	1
12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
13	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
14	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
15	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3
16	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2
17	2	3	3	2	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
18	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1
19	3	2	3	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3
20	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2
21	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
22	2	1	2	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2
23	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
24	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
25	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3
26	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
27	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
28	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2
29	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3
30	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	3	2	3
31	2	3	2	1	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2
32	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
33	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
34	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
35	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	4