



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
GESTIÓN PÚBLICA**

**Relación entre la cultura organizacional y la calidad de gestión  
educacional del COAR Cusco, año 2020.**

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

**AUTOR:**

Cerne Palomino Mauro Oscar (ORCID: 0000-0002-9385-5096)

**ASESOR:**

Mgr. Beraun Beraun Emil Renato (ORCID: 0000-0003-1497-6613)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

LIMA - PERÚ

2021

## Dedicatoria

A mi familia que es la mayor motivación y motor que me incentiva a continuar avanzando paso a paso.

## Agradecimiento

Un sincero reconocimiento a la Universidad Cesar Vallejo, a los docentes, a las personas que me orientaron y apoyaron en este maravilloso proceso de construcción de conocimientos y de manera especial al Magister Beraún Beraún por su inconmensurable apoyo en el asesoramiento del desarrollo de la investigación por sus orientaciones, aportes, y apoyo permanente en todo el proceso de la maestría.

## Índice

Dedicatoria .....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice.....	V
Resumen .....	XI
Abstract .....	XII
I: Introducción .....	1
1.1. Realidad problemática .....	2
1.2. Formulación del problema .....	4
1.3. Justificación del estudio .....	5
1.4. Objetivos .....	7
II: Marco teórico .....	8
2.1. Antecedentes del estudio .....	8
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	11
2.1.3. Antecedentes Locales .....	14
2.2. Bases teóricas .....	15
2.2.1. Cultura organizacional .....	15
2.2.2. Gestión educativa .....	26
III: Hipótesis y variables.....	30
3.1. Hipótesis .....	30
3.2. Variables y operacionalización .....	31
IV: Marco metodológico .....	36
4.1. Tipo y diseño de investigación .....	36
4.2. Población, muestra y muestreo .....	37
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	40
4.4. Validación y confiabilidad del instrumento .....	40
4.5. Procedimiento de recolección de datos .....	43
4.6. Método de análisis e interpretación de los datos.....	43
4.7. Aspectos éticos .....	44

V: Resultados	
5.1	Análisis univariable descriptivo de los datos ..... 45
5.1.1	Cultura organizacional ..... 45
5.1.2.	Calidad de gestión educativa ..... 51
5.2.	Análisis bivariado ..... 56
5.2.1	Correlación entre las variables de Cultura Organizacional y Calidad de Gestión Educativa. .... 56
5.2.2	Correlación por dimensiones de la cultura organizacional y la Calidad de Gestión Educativa. .... 57
5.2.3	Análisis inferencial ..... 59
	VI: Discusión ..... 61
	VII: Conclusiones ..... 65
	VII: Recomendaciones ..... 67
	Referencias ..... 69
Anexos	
	Anexo 1: Operacionalización de las variables ..... 72
	Anexo 2: Determinación del tamaño de la muestra ..... 75
	Anexo 3: Certificado de Validación a juicio de expertos ..... 77
	Anexo 4: Instrumento aplicado ..... 89

## Índice de tablas

Tabla 1: Estadísticos Variable Cultura Organizacional

Tabla 2: Estadísticos Variable Calidad Gestión Educativa

Tabla 3: Especificaciones de simulación de muestreo Variable Cultura Organizacional

Tabla 4: Análisis descriptivo de las dimensiones de la Cultura Organizacional

Tabla 5: Calculo de normalidad de la muestra Variable Cultura Organizacional

Tabla 6: Clasificación de valores según dimensiones de la Cultura Organizacional

Tabla 7: Recuento de los valores obtenidos de la Cultura Organizacional según dimensiones

Tabla 8: Estadísticos de clasificación Cultura Organizacional

Tabla 9: Puntajes de Cultura Organizacional

Tabla 10: Especificaciones de simulación de muestreo Variable Calidad de Gestión Educativa

Tabla 11: Análisis descriptivo de las dimensiones de la Calidad de Gestión Educativa

Tabla 12: Calculo de normalidad de la muestra Variable Calidad de Gestión Educativa

Tabla 13: Clasificación de valores de la Calidad de Gestión Educativa

Tabla 14: Correlación entre Cultura Organizacional y Calidad de Gestión Educativa

Tabla 15: Correlación de la dimensión de Implicancia con la Calidad de Gestión Educativa

Tabla 16: Correlación de la dimensión de Consistencia con la Calidad de Gestión Educativa

Tabla 17: Correlación de la dimensión de Adaptación con la Calidad de Gestión Educativa

Tabla 18: Correlación de la dimensión de Visión con la Calidad de Gestión Educativa

## Índice de gráficos

Grafico 1: Puntajes de Cultura Organizacional

Grafico 2: Clasificación de valores de la Calidad de Gestión Educativa.



## Resumen

El objetivo general del estudio fue determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020, la metodología corresponde a un diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional causal, de corte transversal y de enfoque cuantitativo. La población estuvo constituida por directivos, docentes, especialistas y personal de apoyo del Colegio de Alto Rendimiento-COAR Cusco en un total de 53 participantes, quienes respondieron a una encuesta a través de dos cuestionarios valorando las dimensiones de cada variable, los resultados muestran que hay relación significativa con la valoración del coeficiente de relación de Spearman que es de 0.836 lo que indica que existe una correlación fuerte y positiva entre las variables cultura organizacional y calidad de gestión educativa.

Palabras clave: cultura organizacional, gestión educativa, calidad.

## Abstract

The general objective of the study was to determine the relationship between the organizational culture and the quality of educational management of the COAR Cusco in the year 2020. The methodology corresponds to a non-experimental design of a descriptive causal correlational type, cross-sectional, and quantitative approach. The population consisted of directors, teachers, specialists, and support staff of the “Colegio de Alto Rendimiento-COAR Cusco”. A total of 53 participants, to whom a survey was applied through two questionnaires assessing the dimensions of each variable. The results indicate a significant relationship to the evaluation of the Spearman relationship coefficient, which is 0.836. This suggests that there is a strong and positive correlation between the variables organizational culture and quality of educational management.

Keywords: organizational culture, educational management, quality.

## I: Introducción

El éxito de la gestión en una entidad educativa depende de las personas, la dinámica actual está guiada por el progreso de la ciencia que exige nuevas formas de compromiso y competitividad y por lo tanto, la gestión de las relaciones humanas en las organizaciones requiere ser efectiva.

Los COAR, colegios de alto rendimiento, referentes a nivel nacional, brindan la educación básica regular de altos estándares a los estudiantes con desempeño sobresaliente del país, fortaleciendo sus competencias además de contribuir en el progreso integral de los estudiantes; siendo así, es trascendente que docentes, tutores, psicólogos, especialistas, asesores y personal administrativo de esta institución desarrollen una adecuada cultura organizacional fortaleciendo de esa manera un adecuado desempeño de su gestión.

Sin embargo, de la misma manera que sucede en otras instituciones educativas, también en el COAR se presentan dificultades de relaciones humanas, el interés está en determinar las causas de la presencia de desmotivación, bajo nivel de identificación con los valores institucionales, inadecuado proceso de comunicación, cumplimiento de actividades con poca previsión, así mismo se identifica poco sentido de pertenencia hacia la institución y diferencias en el trabajo de equipo, desconociendo lo trascendente de la cultura organizacional en la gerencia educativa, aspectos estos que van limitando la calidad del servicio, creatividad, responsabilidad e inclusión de cada uno de los actores participantes de este órgano institucional.

El propósito de la investigación es valorar la situación de la cultura organizacional en el COAR Cusco, referente al desempeño de su gestión educativa y a su vez plantear estrategias y planes de mejora institucional.

En consecuencia, el presente trabajo de investigación propone la siguiente controversia: ¿Cómo se relacionan la cultura organizacional con la calidad de gestión educacional del COAR Cusco, año 2020

## 1.1. Realidad problemática

El sistema educativo es considerado como un factor de vitalidad de un país, está inmerso en su tejido cultural, y es la fuente principal del potencial humano para superar sus grandes desafíos como reducir la pobreza, las desigualdades, posibilitando la integración social; sin embargo, debemos tener en cuenta que para lograr estos objetivos debe superarse muchas brechas relacionadas con la calidad de gestión.

Se ha identificado a la gestión educativa, diversos problemas como son:

1. Persistencia en la rutina burocrática y en el cumplimiento tácito de la normatividad que dificulta el uso del criterio profesional y la visión a futuro.
2. Desarrollo limitante de las capacidades de los principales actores educativos en los procesos de gestión.
3. Inexistencia de protocolos institucionales de coordinación, comunicación y uso de la información que limita la posibilidad de generar consensos.
4. Estructura organizacional fragmentada que limita el desempeño adecuado de la gestión educativa buscando la mejora continua.
5. Inexistencia de una adecuada cultura de evaluación que impide la retroalimentación de los resultados y favorecer los cambios de mejora.

La calidad de gestión en educación es el grado de cumplimiento de sus objetivos y propósitos antelados, en la que los recursos, procesos y resultados se adecuan a un óptimo modelo de funcionalidad en el ámbito educativo. (Franco, Castro, 2013, p.115)

La cultura organizacional es la fracción intangible en una institución, en el sector educativo es la parte cualitativa, pero aun así es perceptible, se podría considerar más trascendente que la infraestructura y el grupo de personas que allí realizan su desempeño. (Rodríguez, 2011, p.35)

El concepto más difundido de cultura organizacional es la señalada

por Schein (2004), el define que la cultura organizacional es un representativo de hipótesis primordiales comunes, que el grupo va asimilando según soluciona problemas de adecuación externa y adhesión interna, que se consideran acertados y, por tanto, son revelados a nuevos participantes como la forma cabal de discernir en relación a las situaciones.

En este sentido, la cultura organizacional son un grupo de ideales que son intangibles y comunes en una organización, influye en la conducta laboral de sus integrantes, útil para la comprensión de acontecimientos en la entidad, determina el desarrollo de la interrelación humana, la cual es influenciada en beneficio o no, por el comportamiento de todos sus miembros. La cultura organizacional es considerada resultado de la interrelación, y también puede condicionarla a futuro. (García, 2014, p.7)

Para Gómez y Macedo (2010), El Perú no es ajeno a la globalización y a los cambios en la interacción entre el Estado y la sociedad, siendo así que mejorar el desempeño estratégico del sector educación dependerá de la modernidad, en la aplicación de una real democracia y en solucionar situaciones en el ámbito institucional así como las deficiencias en materia de gestión y organización. Al considerar gestión educativa se tiende a confundir como la administración de los recursos tanto humano, financiero o del conocimiento, pero la gestión tiene la función de la creación y dirección hacia un futuro concreto, es así, que el éxito de la gestión educativa depende del capital más importante, de “los principales actores educativos que multiplican los esfuerzos tomando en cuenta los aspectos relevantes que influyen en las prácticas cotidianas, las experiencias, el reconocimiento de su contexto y las problemáticas a las que se enfrentan, en busca del progreso y bienestar nacional” ( p. 39, 40 , 41)

## 1.2. Formulación del problema

### Problema general

¿Cómo se relacionan la cultura organizacional con la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020?

### Problemas específicos

1. ¿Cómo se relaciona la dimensión de la implicación de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020?
2. ¿Cómo se relaciona la dimensión de la consistencia de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020?
3. ¿Cómo se relaciona la dimensión de adaptabilidad de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020?
4. ¿Cómo se relaciona la dimensión de la misión de la cultura organizacional y la calidad de gestión del COAR Cusco, año 2020?

### 1.3. Justificación del estudio

Drucker, Peter (1909-2005) educador estadounidense, consultor de gestión, nacido en Austria, cuyos estudios contribuyeron a los fundamentos de la Corporación empresarial, refería que, “las viejas formas de dirección de empresas no prestaron atención a las personas ni a los valores, por el contrario, los han subestimado y anulado, de esa manera han debilitado las posibilidades de desarrollo atentando contra sus propios objetivos económicos”; es por esta razón, que en el siglo XXI se da importancia a lo que conocemos como cultura organizacional de cualquier entidad u organización, tratando de reconocer al recurso humano como el pilar fundamental.

La sociedad requiere de forma trascendental contar con organizaciones sostenibles, centrada en ideas, valores, compromisos que guíen a la organización, estas ideas y valores a su vez deben situarse en espacios o dimensiones como liderazgo, capacitación, normatividad, comunicación para el logro al cambio positivo y mejoras constantes en el desempeño laboral que se reflejen tangiblemente en el cumplimiento de los propósitos de la organización, de allí la trascendencia de la cultura organizacional, cuyos componentes deben ser conocidos por los directivos de la institución a fin de reconocer falencias e intervenir adecuadamente con la participación activa y consciente de cada integrante de la entidad.

El logro del comportamiento proactivo de cada integrante de la institución, denotará en los gerentes la necesidad de reconocer a una adecuada cultura organizacional como una inversión y no un gasto; sin embargo, lograr este alcance debe ser ético, ya que la intervención en cada dimensión de la cultura organizacional se verá reflejada en el sentir de cada integrante en el respeto a las obligaciones legales y sensibilidad social.

El compromiso de los trabajadores se entiende con la manera como se identifican con la institución y por lo tanto manifiestan su actitud de

forma cognitiva y afectiva con los valores e ideales de la organización.

La presente investigación se centra en la calidad de gestión educacional del COAR Cusco, que permitirá determinar su relación con su cultura organizacional, así como también como se relacionan cada uno de sus dimensiones.

Dar a conocer estos resultados ofrecerá a la institución, instrumentos de aplicabilidad para intervenir en situaciones de mejora que son determinantes en la calidad educativa.



#### 1.4. Objetivos

##### 1.4.1. Objetivo general

Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020.

##### 1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación de la dimensión de la implicación de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020.
  
- b) Determinar la relación de la dimensión de la consistencia de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020.
  
- c) Determinar la relación de la dimensión de adaptabilidad de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020.
  
- d) Determinar la relación de la dimensión de la misión de la cultura organizacional y la calidad de gestión del COAR Cusco, año 2020.

## II.-Marco teórico

### 2.1. Antecedentes del estudio

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Fonseca J, Cruz, C. (2019) Relación del bienestar subjetivo de los trabajadores con su compromiso hacia la organización, cuyo objetivo era determinar esta relación en una institución educativa pública en México. Los participantes en el estudio fueron 230 empleados entre docentes y personal administrativo, se aplicó un instrumento validado por los autores de compromiso organizacional identificando los factores afectivo, moral, y de identificación con objetivos y valores y el Módulo básico del Bienestar autorreportado (BIARE) para determinar el bienestar subjetivo. El compromiso organizacional se entiende como la actitud del trabajador respecto a la identificación con su institución, con sus valores, la intención de permanecer en ella y su deuda moral por los beneficios recibidos; diversos estudios afirman que el compromiso de la organización impacta positivamente en el bienestar subjetivo, entendiéndose como la autoevaluación cognitiva y afectiva de las personas en relación a la satisfacción de su propia vida. Se concluye que existe un vínculo bidireccional positivo entre el compromiso organizacional y el bienestar subjetivo, un trabajador feliz es a su vez productivo laboralmente, así como el bienestar de los trabajadores contribuye al crecimiento de la persona. Es importante señalar que esta evaluación es de forma general y no considera otros valores como el balance afectivo, satisfacción social afectiva, lo cual se considera responden a otras esferas como el estatus de vida. El aporte de esta investigación, es que considera al recurso más importante; es decir, la persona en la valoración de la cultura organizacional de una institución siendo directamente proporcional a su bienestar subjetivo, un empleado con un adecuado bienestar de vida será a su vez una persona comprometida en su entorno laboral.

García, C. et al. (2015) Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la cultura organizacional relativa al institucionalismo educativo. El objetivo del estudio fue establecer las trayectorias explicativas de escenarios favorables para la acreditación de la calidad educativa. Mediante un estudio no experimental, transversal y exploratorio con una muestra no probabilística de 300 participantes de todos los niveles para determinar la utilidad de un instrumento que mide la cultura organizacional, derivada del institucionalismo educativo en sus valores de liderazgo, capacidad y gestión. Se entiende como institucionalismo educativo como el dominio de las políticas públicas en las IIEE para ser evaluadas, acreditadas y certificadas para obtener calidad en los procesos y productos y, que depende a su vez de la mejora continua de la comunicación entre los líderes y subordinados, estos procesos tiene impacto en el administración de la institución, clima organizacional y en el agrado laboral. Este tipo de modelo se enfoca en líder, puesto que son ellos quienes toman las decisiones. Las variables de estudio fueron, liderazgo institucionalista, conformidad institucionalista, obediencia institucionalista y flexibilización institucionalista. En los resultados se da una relación positiva entre liderazgo con la conformidad y obediencia, que significa la dependencia de la verticalidad y las decisiones unilaterales, así como también se evidencia la correlación entre liderazgo y flexibilización, siendo que al sentirse disminuido el liderazgo, la flexibilización se intensifica. El aporte del estudio se basa en que las políticas públicas influyen en los factores de la cultura de una organización, pero a su vez coexisten las iniciativas, la innovación, el emprendimiento y la competitividad.

Martínez, Ch. Guadalupe, I. Guevara- Araiza, A. Valles-Ornelas, M. (2016) El desempeño docente y la calidad educativa, cuyo objetivo es señalar la afinidad entre estas dos variables. El estudio realizado es corte mixto, procedimiento secuencial comprensivo-correlacional. Se aplicó cuestionarios y entrevistas a un total de 135 integrantes entre profesores, asesores, administrativos y directores. El marco teórico

inicia con la idiosincrasia que la calidad en la educación depende del desempeño de los docentes, pero es necesario valorar cada actor en la educación como los directores, docentes, familia y el Estado. El estudio concluye que en la escuela es imprescindible que se desarrolle un liderazgo efectivo, que logre la identidad con la organización, saber distinguir los problemas dentro de la institución teniendo en consideración cada determinante como estilo de vida, situación socio-económica, valores y costumbres, así como también dar valor a la recompensa, logro de objetivos y disminuir la desmotivación. El aporte del estudio, es que aunque no se menciona como tal a la cultura organizacional, la describe en cada uno de sus componentes, siendo de importancia en la calidad educativa.

Morejón, E. (2019). Cultura organizacional: Análisis en las organizaciones públicas del estado. Se trata de una revisión de diversos autores en la que se menciona que la cultura organizacional en una entidad pública se halla más empoderada a diferencia de una privada. Las características que lo determinan son las siguientes: ser única en su complejidad, va relacionada directamente con el poder público para el cumplimiento de sus objetivos, se orienta en la obtención de sus metas, construir el sentido de identidad, así como disminuir la influencia de las diferencias personales y más aún lograr un mayor compromiso que el propio buscando lograr que se adapten a las exigencias de la institución y otra importante es que las decisiones se dan según la jerarquía, se otorgan mayores privilegios y disposiciones, además las actividades asignadas al personal son más complejas que en una organización privada y por último es fundamental la negociación para llegar a acuerdos. Siendo entonces, que la cultura organizacional en una entidad estatal depende de las tareas asignadas al personal, a qué grupo de nivel decisor o participativo pertenecen, la existencia de grupos sociales que se influyen con las políticas de estado, leyes y sanciones que determinaran la convivencia, factores que determinan su

comportamiento y desempeño. En una organización privada la estructura tiene una base científica.

Viseu, J. et al. (2015) Relación entre la motivación del profesor y las variables organizativas: A revisión de la literatura. Este artículo trata de una revisión a la literatura de diversos autores de 94 artículos entre los años 1990 y 2014 referente a la motivación del docente. Se ha determinado que la motivación del profesor es requisito indispensable para la motivación de los alumnos y el funcionamiento eficiente de la unidad educativa. En este aspecto interviene la cultura organizacional siendo determinante en el éxito de una gestión educativa y que influye proporcionalmente en la motivación de los docentes. Una cultura organizacional saludable que se traduce en adaptarse a las exigencias y lograr la cohesión de sus integrantes, favorecerá a la motivación del maestro. La tarea del líder educativo es determinar qué tipo de cultura organizacional es la más adecuada para lograr la mejor motivación del docente, dando énfasis a los valores de mayor relevancia, acorde con la realidad y en beneficio de la calidad educativa.

#### 2.1.2. Antecedentes nacionales

Gonzales, C, Pinchi, W. (2016) Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope, Perú.2014; siendo el objetivo del estudio, determinar el impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la mencionada unidad a través de una investigación no experimental, diseño descriptivo no correlacional, método deductivo- inductivo y con la aplicación de una encuesta a 20 trabajadores. Las dimensiones para ambas variables se determinaron por igual como son las competencias gerenciales, toma de decisiones, trabajo en equipo, poder, intereses, resolución de conflictos, libertad y participación y liderazgo. Las instituciones son la expresión de una realidad cultural, reflejando un marco de valores, creencia, voluntades de las personas que integran

la entidad, es así que la cultura organizacional da las pautas de como las personas se conducen en la organización. Respecto a la gestión educativa se visualiza como todos los procesos en cada nivel de la organización que logra atender las exigencias sociales con respecto a la educación. Este estudio concluye que existe una relación significativamente alta entre la cultura organizacional y la gestión educativa. El aporte del estudio es valorar el impacto de cada una de las dimensiones a fin de identificar situaciones de intervención y mejora.

Cangana, N. (2018) Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, año 2014. El objetivo era demostrar la relación entre estas dos variables del Centro educativo "Mariscal Sucre" de la Región Ayacucho, año 2014. Se trata de un estudio descriptivo, cuantitativo y con diseño transeccional - correlacional. Se aplicó una encuesta de 20 preguntas a 40 docentes y un director. El marco teórico enfatiza que ambas variables definen la calidad del servicio educativo, ya que la gestión educativa se caracteriza por el ambiente laboral en la que está inmerso. El estudio concluye que hay una relación positiva de la cultura organizacional y en cada una de sus dimensiones con la calidad de la gestión escolar. Los aportes de estudio van referentes a considerar de forma transversal la importancia en la labor educativa de cada una de las dimensiones de la cultura organizacional.

Huapaya, Y. (2019) Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. El objetivo de la investigación es realizar el análisis de esta gestión a través de una investigación analítica y diseño bibliográfico. Referente al marco teórico, se da énfasis al cambio de un nuevo paradigma que es la gestión educativa por resultados, que involucra también a la adaptación de la cultura organizacional en los cambios propuestos haciendo efectiva el concepto de mejora continua. Se concluye que la calidad se obtiene a través de la participación de varios

elementos desde el Estado y la sociedad para satisfacer las expectativas del educando. El aporte del estudio indica que es necesario considerar el nuevo paradigma de Modernización del estado en la gestión educativa por procesos.

Segovia, R. (2014) La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Canto Rey- San Juan de Lurigancho, Lima. El objetivo de la tesis era determinar el grado de relación entre cultura organizacional y la gestión educativa de estas entidades, se aplicó un tipo de diseño de estudio de campo descriptivo correlacional a través de un cuestionario a 81 profesores. El estudio concluye que existe una relación significativa, lo que se traduce que mejorando la cultura organizacional, será más eficiente la gestión educativa, partiendo de la premisa que un adecuado liderazgo en la institución debe ser transformador al cambiar y mejorar la cultura organizacional para contar con valores y mejor convivencia en el formación integral del educando.

Contreras, C. (2017) Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores-Lima. Se empleó una investigación no experimental, descriptiva correlacional, en la que se aplicó una encuesta a 83 trabajadores administrativos, determinando una relación significativa entre ambas variables. El estudio concluye que una óptima cultura organizacional influye en el ejercicio laboral de estos trabajadores y por ende un mejor sistema de administración pública, al contar con empleados competitivos con valores, gran compromiso, cohesión de grupo en búsqueda del logro de sus metas institucionales.

### 2.1.3. Antecedentes locales.

Pérez, A. (2016) Liderazgo efectivo y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Chinchero-Urubamba- Cusco-2014. La investigación se plasma en determinar la relación de estos dos componentes de observación. Se realizó un estudio prospectivo, de investigación descriptiva, con un abordaje metodológico mixto, cuantitativo y cualitativo y diseño correlacional. La mejora del proceso educativo de las instituciones educativas depende del liderazgo de los directivos, de qué manera armonizan su desempeño para fortalecer la capacidad interna de la entidad. El estudio refiere que se evidencia una relación directa del liderazgo con el clima de la organización de estas instituciones educativas.

Olave, N. (2017) Cultura organizacional y desempeño docente en el aula en la Institución Educativa Señor de Huanca del distrito de San Salvador, 2015. El objetivo del estudio se basa en determinar la relación entre estas variables, la investigación trata de un estudio de tipo descriptivo, relacional, no causal, diseño no experimental de corte transversal aplicando una encuesta a 30 docentes, determinándose que existe significancia directa de ambas variables.

Ayte, G. (2019) Liderazgo directivo y gestión institucional de la entidad Educativa pública N° 51006 Túpac Amaru del Cusco. 2018. La finalidad del estudio es determinar la relación que existe entre ambas variables. Se trató de un estudio básico, diseño no experimental, transeccional-descriptivo- comparativo y correlacional, con una muestra censal finito manejable de encuesta a 104 personas entre docentes y padres de familia. La teoría del presente estudio señala que la labor de gestión y administración de la entidad educativa depende de su equipo directivo ofreciendo estrategias de solución. El estudio concluye que existe relación significativa de ambas variables.



## 2.2. Bases teóricas.

### 2.2.1. Cultura organizacional

Las personas interactúan con otras a través de sus actitudes, aspiraciones y asuntos de importancia formando parte de la cultura de una organización estableciendo así su propia personalidad; de igual forma, lo hacen las instituciones al definir su identidad, a lo que conocemos como cultura organizacional, caracterizado por experiencias, normas, historias y creencias.

El constructo social al interior de las organizaciones es trascendental, ya que es el referente de la cultura organizacional y por esto es el recurso humano, lo más importante de las organizaciones, y dependiendo de sus competencias, marcan las diferencias entre las organizaciones; con base a esta situación, es trascendental que las organizaciones conozcan estos elementos culturales y así poder fortalecer al potencial humano para lograr los objetivos de la organización. (Rivera, D. et al. 2018, p.18)

#### Definición de cultura organizacional

Se puede definir la cultura organizacional, como un patrón de supuestos fundamentales expresados en el comportamiento de las personas como grupo, considerando los siguientes puntos: la decisión, principios, control, integración tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto, que van a facilitar o dificultar la solución de problemas, adaptación y el entorno en una organización. La cultura organizacional es de gran relevancia, siendo la encargada de la medición del rendimiento individual y colectivo de los integrantes de la organización.

Con el tiempo se han dado cambios en lo individual, social y también en las organizaciones, y más en lo último ya que brinda indicadores de producción y crecimiento; más allá de las características de evolución, lo que destaca es la coherencia, basado en los aportes e

ideales de los integrantes con influencia en sus pensamientos. (Pedraza, L. et al., 2015, p.18)

Fue Schein en el año 1988, que introdujo los conceptos de los valores y las presunciones enmarcados en la importancia de la cultura en una organización, definiéndola como “respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”. Estos valores y creencias son la esencia de la organización.

Otra definición de cultura organizacional sería, el conjunto de normas, valores y juicios de las personas en todos los estamentos de una organización expresando la imagen de la institución.

Las organizaciones con valores compartidos y arraigados tienen más influencia en su personal, asociándose a un alto desempeño organizacional. Las personas aprenden de esta cultura a través de símbolos y lenguaje que condicionan a los directivos a dirigir la organización.

La cultura de una organización puede facilitar, retrasar o impedir la implantación de una estrategia, esto dependerá de la coherencia entre ambas, por eso se dice que la cultura organizacional influye en los resultados de las actividades de una entidad. (Segredo, A. et al. 2017, p.93) Importancia de la cultura organizacional

Tiene gran importancia la cultura organizacional, porque brinda la imagen coherente de la realidad a los empleados y poder comprender el universo de la organización, generando y compartiendo significados entre los que permanecen a largo plazo. “La Organización Internacional del Trabajo que promueve un enfoque razonable en las personas para el desarrollo de las empresas, relacionando que una mejor productividad va conjuntamente con mejores condiciones laborales, buenas relaciones en el trabajo y buenas prácticas ambientales”, para esto es necesario contar con una cultura organizacional saludable, para que las personas la asuman como parte de sus valores y cultura personal.

La cultura organizacional es la que determina que una institución o empresa obtenga éxito o fracaso.

Una óptima cultura organizacional encaminara a la empresa a un mejor desarrollo social, rentabilidad e imagen defendibles ante la sociedad. (Carro, Sarmiento, Rosado, 2017, p.353).

#### Elementos de la cultura organizacional

- Valores y creencias: Los valores se refieren a lo que se considera como bueno o malo y las creencias, son las percepciones acerca de las acciones y sus consecuencias.
- Cultura compartida: Estos valores y creencias tienen que ser compartidos por la mayoría del personal.
- Imagen integrada: Se considera a la identidad de una organización y la manera de expresarse, si es sostenible, coherente específico y si sus miembros se identifican con ella.
- Fenómeno persistente: Si es resistente al cambio, considerando que la cultura organizacional evoluciona permanentemente.

#### Características de la cultura organizacional

- Iniciativa personal: Es el grado de libertad y responsabilidad que tienen cada una de los integrantes de una organización.
- Tolerancia al riesgo: Es el grado en que lo empleados son motivados para asumir riesgos, ser creativos e innovadores.
- Control: Es la forma de supervisar directamente el comportamiento de los empleados.
- Identidad e integración: Es el nivel de identificación de los miembros con su institución, y de la forma como cada nivel de la institución funciona coordinadamente.
- Sistema de incentivos: Es la forma en que se relacionan los incentivos con los criterios de calificación y rendimiento de los

empleados.

- Tolerancia al conflicto: Es la forma y el grado en que los empleados expresan los conflictos y críticas.
- Modelo de comunicación: Se considera al grado de restricción de comunicarse según al grado de jerarquía en la institución.

#### Funciones de la cultura organizacional

Estos lineamientos deberían ser perdurables si se tratase de una adecuada cultura organizacional, así mencionamos:

- Otorgar un sentimiento de identidad compartida por todos sus miembros.
- Obtener el compromiso de cada uno de sus integrantes, siendo superior al yo mismo de cada uno.
- Búsqueda incesante de una estabilidad social de la organización.
- Ofrecer premisas para dilucidar de decisiones.

#### Ventajas de la cultura organizacional

- Las creencias en común, facilitan la comunicación y la toma de decisiones. Los valores facilitan el compromiso, la motivación, recursos que ayudan a la eficiencia de la organización.
- Los artefactos culturales que transmiten valores y filosofía, ayuda a la cohesión del grupo y a su compromiso.
- La cultura de una organización es ese vínculo que la mantiene unida, expresados de una forma particular en sus valores y creencias.
- Contribuye substancialmente al éxito de una organización, si la cultura es fuerte, esta atraerá, recompensará y mantendrá el apego de la gente con un buen desempeño y cumplimiento de sus metas.

## Medición de la cultura organizacional

De la misma manera en que ha evolucionado su concepto, también lo ha sido la forma de medirlo. Desde el inicio a nivel internacional, este tema se vinculaba a autores como Leslie White (1949), quien refería que “la cultura organizacional se determinaba por sí misma” a través de las manifestaciones del constructo de los pueblos y sus organizaciones.

Getz en el año 1971, asigna a la cultura organizacional un enfoque cognitiva, donde concluyo que las personas necesitan de un modelo para desenvolverse como sociedad.

En el año 1983, Wilkins y Ouchi, que observaron las culturas de diferentes sociedades en lo forma de su desenvolvimiento de la vida cotidiana. Peters y Waterman en el año 1982, midiendo diferentes variables a través de una encuesta como diversión, innovación, toma de riesgos, importancia de la gente, entre otros. Cooke y Lafferty en el año 1983 consideraron que la cultura organizacional tiene alcance humanístico considerándolo como un factor importante para el autodesarrollo.

En el año 1990 Hofstede y demás autores, en las empresas IBM de Dinamarca y los Países Bajos, lograron identificar variables de medición aplicando cuestionarios en momentos diferentes, identificando los aspectos de símbolos, lideres, rituales y valores para luego concluir que el constructo se basa en la historia, con conceptos antropológicos, de holística, construido en la sociedad y con cambio factible. Posteriormente, en el año 1991, O´Reilly et al. Diseñaron un modelo de instrumento a la que llamaron Perfil de la cultura organizacional aplicado a las personas y a la organización. En el mismo año, Cameron y Freeman, dieron referencia a que la cultura organizacional se basa en cuatro ítems como son los grupos, innovación y creatividad, jerarquía y mercado. Zamanou y Glaser en 1994, consideraron variables por individuo y grupo para valorar el comportamiento humano. En el año 1996, Xenikou y Furnham,

consideraron factores en el crecimiento organizacional. En el año 1999, Wallace, Hunt y Richards, también investigaron relacionando variables como la cultura organizacional, el clima organizacional y los valores gerenciales, aplicando con la Escala de Likert 64 ítems.

Lund, en el 2003, relacionó la cultura organizacional con la satisfacción laboral con interrogantes de múltiples opciones y única respuesta. En el 2005, Prajogo y McDermott, enviaron formatos por correo para evaluar el liderazgo. Folch y Comas, en el 2005 aplicaron una encuesta en las Universidades Catalanas, para evaluar el constructo cultural; Esteve y Tomás en el mismo año y ámbito universitario relacionaron mediante un estudio el modelo de financiación de las universidades con la cultura organizacional. Xenikuo y Simosi en el año 2006, relacionaron la cultura organizacional con el liderazgo transformacional. Mosadegh en el 2006, estudió la cultura organizacional de un centro hospitalario en Irán para determinar el impacto de los valores y así diseñar un modelo de gestión de calidad total. Liu, Shuibo y Meiyung en el 2006 realizaron un estudio con base a los conocimientos de Cameron y Freeman de 1991, aplicándolo en una empresa constructora con sede en Estonia, China, Japón, Rusia, República Checa, Finlandia y Alemania. En el 2008, Bellou identificó las dimensiones de la cultura organizacional en veinte hospitales públicos griegos notando que las variables dependen de la edad, condición y puesto de trabajo. Cassida y Pinto-Zipp en el año 2008, determinaron la relación del liderazgo transformacional y transaccional con la cultura organizacional en un grupo de enfermeras. Übius y Alas en el 2009, determinaron la conexión entre la cultura organizacional y la responsabilidad social de las empresas. Trivellas y Dargenidou en el año 2009 a nivel de ámbito educativo superior en Grecia midieron la cultura organizacional, satisfacción laboral, calidad de los servicios y los procesos internos.

Yiing y Bin en Malasia en el 2009, en un estudio concluyeron que el compromiso organizacional se asocia a la satisfacción laboral pero no al desempeño del trabajador. Mohammad Zadeh y Saghaei en el

2009, en el área de construcción, estudiaron cinco importantes variables como los planes de calidad y evaluación, el compromiso de los directivos, la gestión del capital humano, la formación y la comunicación eficaz, siendo notoria la estrecha relación de la comunicación efectiva con la cultura organizacional.

En el siglo XXI en Latinoamérica, en Brasil en el año 2002, Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan aplicaron encuestas a empresas bajo la Escala de Likert; en el 2003, Marcone y Martín pusieron énfasis en la validez de elaboración de instrumentos de medición evitando los sesgos. En el 2003, Carbajal en el campo de la educación relacionó el modelo de gestión con la cultura organizacional. Padoveze y Benedicto en el año 2005, establecieron las perspectivas diferentes de la cultura organizacional en la empresa nacional y en la multinacional. En el 2007, un proyecto que involucraba a 64 y 170 investigadores estudiaron la cultura nacional de 19 países de Latinoamérica, y autores como Hidalgo, Manzur, Olavarrieta Y Farías plantearon las estrategias y mejorar la relación de los países. Rodríguez en el 2009, plantea un diseño de orientación hacia una perspectiva de mejora de la cultura organizacional. Godoy y Leguizamo en el 2009, determinaron que en el grupo personas de una organización con la presencia de culturas definidas, ocurrirá un equilibrio en la perspectiva general acerca de las tendencias generales. Pirela y Sánchez en el 2009 en una Institución educativa, se determinaron distintas importantes variables y su relación. Salas en el 2009, estudio a la cultura organizacional aplicando dos modelos de perspectiva, de integración y diferenciación. Leite en el 2009, hizo uso de la Escala psicométrica de Likert. Ribero y Coutinho en el 2009 aplicaron entrevistas semiestructuradas en el sector hotelero. Garibaldi, Wetzel y Ferreira en el 2009, relacionaron en una empresa del Brasil, a la cultura organizacional con el rendimiento empresarial obteniendo una mejor medición al aplicar evaluaciones cualitativas y cuantitativas.

Morales en el 2010, realizo un estudio en 31 diferentes empresas

colombianas, determinando la influencia de las variables como el liderazgo, la estructura organizacional, la cultura y el clima organizacional. En el 2010, Sánchez, plantea que la medición de la cultura organizacional se define en tres variables que fundamenta su constructo como son la relación entre individualismo y colectivismo, empleado y tarea, flexibilidad y estabilidad. Cujar, A. et al. (2010).

#### Modelo de Denison de la cultura organizacional

Denison en el año 1990, estableció un instrumento que relacionaba la influencia de la cultura en la efectividad de la organización, esta finalidad le otorga valor añadido diferencia de otros cuestionarios, da profundidad en el análisis de los valores determinados por Schein en el año 1985, que son implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

No hay evidencia de disponibilidad del instrumento adaptados al idioma castellano. Los autores Bonavia, T. Prado, V. y García-Hernández, A. en el 2010, adaptaron una encuesta de 60 ítems, fraccionados en cuatro dimensiones, cuya aplicación ha demostrado su injerencia en la efectividad organizacional.

El cuestionario de Denison permite un análisis completo de la dinámica cultural, evalúa las creencias y suposiciones del personal de una organización, en base a cuatro áreas específicas que deberán estar en equilibrio para asegurar el éxito de una entidad, como son:

Propósito de la organización: Es decir, La misión de la organización que proporciona el rumbo de dirección a largo plazo.

El sistema de la organización: La consistencia, que define los valores y procesos que son el cimiento de la organización.

Personal comprometido: La implicancia valorará el sentido de pertinencia y responsabilidad de los trabajadores, involucra también el desarrollo de capacidades del capital humano.

Necesidades del usuario externo: con la adaptabilidad, se instalan acciones para responder a la demanda externa



Es responsabilidad de los líderes mantener en equilibrio estos cuatro ámbitos y asegurar el alto rendimiento organizacional.

### Dimensiones de la cultura organizacional

García, V. en el año 2017, estableció cuatro dimensiones basados en Denison para valorar la cultura organizacional

1.-Misión: Es ser conscientes que contar con el claro propósito de las metas organizacionales, y la visión de la organización a futuro definirá la razón de ser de la institución y brindará claridad a las personas para guiarlos en sus actividades. Para evaluar la misión es necesario considerar:

- Dirección estratégica: Aplicación de procesos con pertinencia para diseñar la misión y visión de la institución, y la manera como los empleados contribuyen al logro de estos.
- Metas y objetivos: Deben estar relacionados a la estrategia general de la organización, se deberán establecer objetivos a corto plazo para involucrar más a los empleados en su contribución en las actividades diarias.
- Visión: Es la fuente de inspiración, ya que la organización ha establecido su logro a futuro, lo colaboradores tomaran las decisiones acordes a esta.
- Liderazgo empresarial: Hace referencia a todas las acciones que toma la organización para ser líder en su rubro con estrategias hacia el exterior como la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

2.- Adaptabilidad: Es el desarrollo de las capacidades ante nuevas situaciones, adecuado los procesos internos a las nuevas exigencias, respondiendo eficazmente, otorgando valor de sus productos a los clientes. Esta dimensión se evalúa a través de:

- Aprendizaje emocional: Es un proceso dinámico en que las

organizaciones desarrollan capacidades para recibir señales del entorno, convirtiéndolos en oportunidades de mejora, crecimiento e innovación.

- **Orientación al cliente:** Considera conocer las necesidades del cliente, cumplir con ellas e incluso superar sus expectativas a fin de lograr una relación a largo plazo.
- **Orientación al cambio:** Las organizaciones siempre están expuestas al constante cambio, por lo que deberán buscar la mejora, adecuar nuevas metodologías, generando nuevos aprendizajes y respondiendo a las exigencias de los clientes.
- **Innovación:** Es importante, ya que una idea puede convertirse en una oportunidad, a su vez en un proyecto, y este proyecto en beneficios. La innovación representa el compromiso de los trabajadores, es la imagen de la institución, mejora el funcionamiento y eficiencia de una empresa.

3.- **Participación:** Considera el compromiso con la institución, el sentido de pertenencia con ella, con autonomía y responsabilidad, logrando que las metas individuales estén alineadas con las metas de la organización. Esta dimensión mide los siguientes factores:

- **Empowerment:** Es brindar la confianza a las personas para sus iniciativas con autonomía, responsabilidad y autoridad haciendo su propio seguimiento en su labor, conociendo además su límite en la toma de decisiones.
- **Orientación al equipo:** Es la forma colaborativa del trabajo para el logro de las metas y resolver los inconvenientes.
- **Capacidad de desarrollo:** Las organizaciones deberán tener un conjunto de actividades de desarrollo de competencias para las personas de su empresa, la cual su vez mejorara en su rendimiento, eleva la motivación y el compromiso de estos.
- **Liderazgo directivo:** Es vital la presencia de líder o líderes en una organización, que guíen y motiven al personal al logro de los objetivos; es la persona idónea, ejemplo a seguir, dispuesto a l

diálogo, reconocimiento y desarrollo de competencias de sus colaboradores.

4.- Consistencia: Es la coherencia entre los valores de la empresa, el comportamiento de sus empleados y los acuerdos de ambos. Esta consistencia se verá reflejada en los resultados y en la imagen de la empresa. Una organización con esta característica, tiene una cultura de gran fortaleza, ya que es una empresa con un mismo orden y dirección. Esta medición mide por:

- Valores centrales: Los valores otorgan identidad a una organización, son normas para tomar decisiones y comportarse de acuerdo a ellas.
- Acuerdos: A pesar de los diferentes puntos de vista, las organizaciones deben ser capaces de dialogar y llegar al consenso, considera así mismo, la capacidad de reconciliar diferencias.
- Coordinación e integración: Es la comprensión de los trabajadores, en la que su desempeño laboral es indispensable en el resultado, su trabajo impacta en el de otros y viceversa. La labor desempeñada debe ser coordinada e integrada para el logro de las metas.
- Procesos y procedimiento: Es la forma como la organización estandariza sus actividades, ayuda a la consistencia de la entidad, teniendo guías de acción o protocolos para mejor coordinación y orden las actividades. García, V. (2017)

#### La cultura organizacional en el ámbito educativo

Generalmente se relaciona la cultura organizacional con las empresas y organizaciones, pero no tan explícitamente en el ámbito educativo, considerando que las instituciones educativas son una forma especial de organización.

Basándose exclusivamente en los centros educativos estatales, como organizaciones de bienestar público, se puede considerar que es muy

importante que la cultura organizacional en este espacio deberá ser fuerte y sostenible para estar acorde con la filosofía institucional; en estas organizaciones es trascendente el compartir similar ideología y creencias entre los colaboradores y directivos siendo reflejado notoriamente en la comunidad educativa, así como en el liderazgo, gestión y toma de decisiones.

El desempeño e imagen de la institución educativa está determinada por la cultura organizacional, es transversal e involucra a todos los niveles de la organización, siendo influenciada por el ambiente externo, características institucionales, raíces históricas, doctrinas religiosas, programa académico, entorno social, las personas que la integran, costumbres, lenguaje, valores y creencias e incluso las cualidades de sus líderes.

A pesar que la cultura organizacional como tal es invisible, no debe pasar desapercibida, siendo evidente que en una institución educativa, la forma de liderar, la ética, los valores, la adecuada comunicación y una organización eficiente para un buen desempeño debe estar en sintonía con la misión y visión institucional, para motivar al personal, generando mayor productividad, rendimiento y calidad en los servicios en pro de los objetivos y crecimiento organizacional. (Andrade, 2018, p. 5,6.)

### 2.2.2. Gestión educacional

La educación en el Perú se desarrolla en diferentes escenarios debido a nuestra diversidad cultural, siendo necesario armonizar todos los recursos para una adecuada gestión, siendo así, que la gestión educativa es considerada como una serie de teorías y prácticas integradas en el sistema educativo con el fin de cumplir disposiciones sociales.

Esta gestión es también considerada como un enfoque de dirección, con amplia gama de posibilidades para resolver conflictos y otorgar valor a la organización, y que haciendo uso de las competencias de

sus integrantes, va en permanente búsqueda de los objetivos trazados. (Torres,2015, p.57).

La UNESCO en el año 1988, declara que la gestión educativa es un acervo de teorías y practicas relacionados en cada nivel en el sistema educativo para atender las exigencias en educación. En el 2006, el Ministerio de Educación del Perú, considera que la gestión educativa es: “descentralizada, flexible, simplificada y participativa”, otorgando consideración a la autonomía pedagógica y de gestión a fin de favorecer la acción educativa. Se resalta la importancia del gestor o directivo en sí mismo, como aquella persona que es imprescindible para planear, dirigir y controlar las organizaciones, son ellos quienes supervisan el trabajo y el rendimiento de equipo. (Ruiz, Pinchi, 2016, p.87)

La gestión educativa es la gestión del entorno al interior de una entidad para el (logro de sus objetivos, incluyendo nuevas tendencias, calidad, transformación educativa y uso de la tecnología.

El objetivo de la gestión educativa, es el estudio del actuar de la organización en el ámbito de la educación, la gestión educativa busca mantener la autonomía institucional dentro del marco legal y las políticas públicas, fortaleciendo el desarrollo pedagógico para responder las demandas educativas locales o regionales. (Farfán, A. et al, 2016, p.181)

## Calidad de gestión educacional

La calidad de la gestión educativa considera la mayor eficacia de los recursos y la eficiencia de los procesos en cada uno de los componentes del régimen educativo para brindar en lo posible un excelente servicio de educación al estudiante. (Bodero, 2014, p.114)

Consiste en:

- Presentar un perfil coherente, integral y unificado de decisiones.
- Con los objetivos institucionales definir las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones de previsión al futuro; considerando las oportunidades y amenazas así como los logros y problemas de la misma organización.
- Lograr que cada integrante se comprometa con su institución.
- Definir y ofertar el tipo de servicio que brinda.

Además de estos requisitos es necesario considerar otros aspectos como incidir en que el líder o gestor debe propiciar a motivar al personal al compromiso, tener manejo de la información y ser conocedor de la realidad de su entorno para dar un diagnóstico adecuado direccionando los proyectos del centro educativo, y con autoridad dirija la toma de decisiones para emprender nuevos planes de trabajo.

Los lineamientos para la Gestión educativa descentralizada del Ministerio de Educación del Perú, da referencia que la calidad de gestión es asegurar la prestación del servicio educativo, en coordinación con los Gobiernos Regionales, y en el marco del Proyecto Educativo Nacional, Proyectos Educativos Regionales y la Matriz de Gestión Descentralizada del Sector Educación.

La finalidad de la gestión educativa del Ministerio de Educación MINEDU, es implementar una política educativa para fortalecer las IIEE a través de una gestión descentralizada, transparente y participativa en los tres niveles de gobierno de una forma eficaz y eficiente dando garantía al ejercicio de derecho a la educación y

proveer los servicios necesarios para el logro de aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

#### Dimensiones de la gestión educacional

1. La dimensión organizacional.- La comunidad educativa, es decir los directivos, docentes, estudiantes y padres, desarrollan su labor educativa en una organización bajo la normatividad institucional y disposiciones como organigramas, distribución de responsabilidades así como el uso del tiempo y los espacios.

2. La dimensión pedagógico-didáctica.- Una de las características que la diferencian de otras instituciones educativas es el vínculo que realizan los actores del centro educativo con base en el conocimiento y los modelos didácticos. Se establecen formas de enseñanza y aprendizaje, el valor de los saberes, los criterios de evaluación en cada proceso y en los resultados.

3. La dimensión comunitaria.- El total de los actores de la institución participa en la toma de decisiones, tomando a consideración las perspectivas culturales con sus demandas y problemas del entorno (vínculos entre escuela y comunidad, participación, organización; reglas de convivencia).

4. La dimensión administrativa.- Referidas al conjunto de actividades gubernamentales en las formas de manejo del recurso humano, así como los financieros y tiempos requeridos, el uso de la información importante y clave para la toma de decisiones, es importante para articular con las actividades en brindar con oportunidad todos los recursos a disposición para alcanzar las metas de la institución, así como con las demandas cotidianas, los conflictos y la negociación.

### III.- Hipótesis y variables

#### 3.1. Hipótesis

Hipótesis alterna: La cultura organizacional se relaciona significativamente con la calidad de gestión educacional del COAR Cusco.

Hipótesis nula: La cultura organizacional no se relaciona significativamente con la calidad de gestión educacional del COAR Cusco.

##### 3.1.1. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre la dimensión de la implicación de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020.
- Existe relación significativa entre la dimensión de la consistencia de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020.
- Existe relación significativa entre la dimensión de adaptabilidad de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020.
- Existe relación significativa entre la dimensión de la misión de la cultura organizacional y la calidad de gestión del COAR Cusco, año 2020.



### 3.2. Variables y operacionalización

Variable: Cultura organizacional. (Rivera, D. et al.

2018. Pág.27) Definición conceptual

La cultura organizacional es un cúmulo de ideales que son intangibles y comunes en una organización, influye en la conducta laboral de sus integrantes, útil para la comprensión de acontecimientos en la entidad, determina el desarrollo de la interrelación humana, la cual es influenciada en beneficio o no por el comportamiento de todos sus miembros. La cultura organizacional es considerada resultado de la interacción, y también puede condicionar la interrelación futura.

Definición operacional

La obtención de la información se realizará de forma individual a cada integrante de la institución como directivos, profesores y demás personal a través de sus opiniones en cada una de las dimensiones a través de una escala de valoración.

Dimensiones de la variable: (García, 2017.P. 87 a. 93)

Dimensión 1: Implicancia

Considera el compromiso con la institución, el sentido de pertenencia con ella, con autonomía y responsabilidad, logrando que las metas individuales estén alineadas con las metas de la organización. Esta dimensión mide los siguientes indicadores:

- Empoderamiento: Es brindar la confianza a las personas para sus iniciativas con autonomía, responsabilidad y autoridad haciendo su propio seguimiento en su labor, conociendo además su límite en la toma de decisiones.
- Orientación al equipo: Es la forma colaborativa del trabajo para el logro de las metas y la resolución de los inconvenientes.
- Capacidad de desarrollo: Las organizaciones deberán tener un

conjunto de actividades de desarrollo de competencias para las personas de su empresa, la cual su vez mejorara en su rendimiento, eleva la motivación y el compromiso de estos.

- Liderazgo directivo: Es vital la presencia de líder o líderes en una organización, que guíen y motiven al personal al logro de los objetivos; es la persona idónea, ejemplo a seguir, dispuesto a l dialogo, reconocimiento y desarrollo de competencias de sus colaboradores.

#### Dimensión 2: Consistencia

Es la coherencia entre los valores de la empresa, el comportamiento de sus empleados y los acuerdos de ambos. Esta consistencia se verá reflejada en los resultados y en la imagen de la empresa. Una organización con esta característica, tiene una cultura de gran fortaleza, ya que es una empresa con un mismo orden y dirección. Esta medición se mide por los siguientes indicadores:

- Valores centrales: Los valores otorgan identidad a una organización, son normas para tomar decisiones y comportarse de acuerdo a ellas.
- Acuerdos: A pesar de los diferentes puntos de vista, las organizaciones deben ser capaces de dialogar y llegar al consenso, considera así mismo, la capacidad de reconciliar diferencias.
- Coordinación e integración: Es la comprensión de los trabajadores, en la que su desempeño laboral es indispensable en el resultado, su trabajo impacta en el de otros y viceversa. La labor desempeñada debe ser coordinada e integrada para el logro de las metas.
- Procesos y procedimiento: Es la forma como la organización estandariza sus actividades, ayuda a la consistencia de la entidad, teniendo guías de acción o protocolos para mejor coordinación y orden de las actividades.

#### Dimensión 3: Adaptabilidad:

Es el desarrollo de las capacidades ante nuevas situaciones,

adecuado los procesos internos a las nuevas exigencias, respondiendo eficazmente, otorgando valor de sus productos a los clientes. Los indicadores que evalúa esta dimensión son:

- Aprendizaje emocional: Es un proceso dinámico en que las organizaciones desarrollan capacidades para recibir señales del entorno, convirtiéndolos en oportunidades de mejora, crecimiento e innovación.
- Orientación al cliente: Considera conocer las necesidades del cliente, cumplir con ellas e incluso superar sus expectativas a fin de lograr una relación a largo plazo.
- Orientación al cambio: Las organizaciones siempre están expuestas al constante cambio, por lo que deberán buscar la mejora, adecuar nuevas metodologías, generando nuevos aprendizajes y respondiendo a las exigencias de los clientes.
- Innovación: Es importante, ya que una idea puede convertirse en una oportunidad, a su vez en un proyecto, y este proyecto en beneficios. La innovación representa el compromiso de cada integrante, es la imagen de la institución, mejora el funcionamiento y eficiencia de una empresa.

#### Dimensión 4: Misión

- Es ser conscientes, que contar con el claro propósito de las metas organizacionales, y la visión de la organización a futuro definirá la razón de ser de la institución y brindará claridad a las personas para guiarlos en sus actividades. Se debe tener en cuenta los siguientes indicadores:
  - Dirección estratégica: Conjunto de acciones para diseñar la misión y visión de la organización, y la manera como los empleados contribuyen al logro de estos.

- Metas y objetivos: Deben ser coherentes a la política general de la entidad educativa, se deberán establecer objetivos a corto plazo para involucrar más a los empleados en su contribución en las actividades diarias.
- Visión: Es la fuente de inspiración, ya que la organización ha establecido su logro a futuro, los colaboradores tomaran las decisiones acordes a esta.
- Liderazgo empresarial: Hace referencia a todas las acciones que toma la organización para ser líder en su rubro con estrategias hacia el exterior como la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Variable: Calidad de Gestión educativa. (Bodero, 2014. P. 114)

#### Definición conceptual

La calidad de la gestión educativa va referida a la mayor eficacia de los recursos y la eficiencia de los procesos en cada uno de los componentes de la metodología educativa a fin de brindar un servicio de educación con calidad al estudiante.

Dimensiones de la variable: Farfán, A. et al. 2016. Pág. 182

#### Definición operacional

La información se obtendrá a través de una encuesta al personal de la IIEE, como son directivos, docentes, especialistas y asesores.

#### Dimensiones

- La dimensión organizacional.- La comunidad educativa con cada integrante, desarrolla su labor educativa en una organización bajo la normatividad institucional y disposiciones como organigramas, distribución de responsabilidades, uso del tiempo y los espacios
- La dimensión pedagógico-didáctica.- Una de las características

que la diferencian de otras instituciones educativas es el vínculo que realizan los actores del centro educativo con base en el conocimiento y los modelos pedagógicos. Se establecen formas de enseñanza y aprendizaje, el valor de los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

- La dimensión comunitaria.- El total de los actores de la institución participa en la toma de decisiones, tomando a consideración las perspectivas culturales con sus demandas y problemas del entorno (vínculos entre escuela y comunidad, participación, organización; reglas de convivencia).
- La dimensión administrativa. - Son las actividades dictadas por el gobierno en aquellas acciones que incluye el manejo de los recursos (humano, financieros y tiempo) así como el empleo de información clave para la toma de decisiones; es importante para articular con las actividades en brindar con oportunidad todos los recursos a disposición para alcanzar las metas de la institución, así como con las demandas cotidianas, los conflictos y la negociación.

## IV: Marco metodológico

### 4.1. Tipo y diseño de investigación

Enfoque: Investigación cuantitativa, del cual Hernández-Sampieri, R., Fernández- Collado, C. y Baptista-Lucio, P (2014), dan referencia que se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo patrones de comportamiento y probar las teorías.”

Método Hipotético-Deductivo: El enfoque cuantitativo implica hacer uso de este método, que gracias al falsacionismo de Popper se le otorga a la investigación el status científico; en la que la finalidad de la investigación es comprender los fenómenos explicando las causas que la originan, iniciándose en premisas para llegar a una conclusión que sería la hipótesis a falsar, entendiéndose como el criterio para distinguir lo que es ciencia y lo que no, y corroborar la veracidad; si esto ocurriese daría lugar a incrementar la teoría e incluso formular soluciones. En cuanto al camino deductivo, el sustento es similar a todas las ciencias, en la medición, en la objetividad de los procedimientos, contrastación de las hipótesis, ampliar el conocimiento a través del deseo de universalizar los resultados así como dar origen a las leyes científicas explicando las causas de los eventos, así como la predicción, control y retrodiccion de su ocurrencia. (Sánchez, 2018).

Tipo de investigación: Básica.

Este tipo de estudio investiga la relación entre variables, otorgando nuevas formas de entender la realidad a través del diagnóstico, a través de la construcción o adecuación de herramientas de medición. (Vara, 2012)

Diseño de investigación:

Diseño no experimental: transversal, correlacional causal.

Nivel: Correlacional causal, se describe como la relación entre las dos variables, como son la cultura organizacional y la calidad de gestión educacional de la Institución Educativa COAR Cusco en un tiempo determinado.

Este estudio determina el nivel de asociación entre las variables, a las que previamente realiza la medición de cada variable para luego cuantificar, analizar y vincularlas, siendo necesario establecer las hipótesis.

Al conocer la magnitud de la asociación, se puede contar con los fundamentos de otorgar con un valor aproximado a un grupo de personas en una variable en relación con otra variable. Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014).

Transversal: Las variables son medidas en un solo corte de tiempo describiendo su interrelación.

Escala de medición

La herramienta de medición para ambas variables se empleará la Escala de Likert, que nos permitirá conocer a través de su conformidad con las preguntas sus opiniones y actitudes de los encuestados.

#### 4.2. Población, muestra y muestreo

Población: Se refiere al conglomerado de casos que tienen por común ciertas características que no es requisito tener una gran representatividad de elementos sino ciertas características consideradas en el estudio. Para estudio se considera a los docentes, directivos, especialistas y personal de apoyo del COAR-Cusco.

### Criterios de inclusión

Ser directivo, docente, especialista y personal de apoyo de más de 12 meses de permanencia de labor en el COAR Cusco.

Ser directivo, docente, especialista y personal de apoyo que ofrezca disponibilidad de participar con las encuestas.

### Criterios de exclusión

Ser directivo, docente, especialista y personal de apoyo de menos de 12 meses de permanencia de labor en el COAR Cusco.

Ser directivo, docente, especialista y personal de apoyo del COAR Cusco que se encuentre con licencia en el trabajo.

Ser directivo, docente, especialista y personal de apoyo que no ofrezca disponibilidad de participar con las encuestas.

Es importante destacar que se considera el criterio de disponibilidad del personal a participar del estudio por tratarse de una institución estatal de gran notoriedad, en la que sus miembros perciban vincularse con ciertas susceptibilidades.



Distribución de la población del COAR Cusco.

Personal	Cantidad
Dirección	
Dirección	01
Asistente de dirección	01
Personal de soporte técnico	01
Responsable de servicio	01
Sub dirección Académica	
Sub dirección	01
Auxiliares académicos	02
Bibliotecólogos	02
Docentes	34
Sub dirección de Bienestar	
Subdirección	01
Coordinación Psicopedagógica	01
Coordinación de Bienestar	01
Psicólogos	02
Monitoras de salud	04
Monitores de residencia	08
Total	60

Muestra no probabilística, considerando que la selección de la muestra es por criterio del investigador, no es estadístico

Como la población es finita y es deseo obtener los datos con la mayor confiabilidad posible, es que mediante cálculo, se calcula una muestra correspondiente a 52 personas.

Unidad de análisis: Está conformada por cada uno de los docentes, directivos, especialistas y personal de apoyo del COAR Cusco.

#### 4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica a emplearse en la investigación es la encuesta, considerando como instrumentos a dos cuestionarios.

Se considera a la encuesta como una técnica de observación que evalúa una situación en base a preguntas formuladas ya sea por medio físico o de manera virtual.

#### 4.4. Validación del instrumento

La validez del instrumento fue determinada mediante el juicio de expertos de la Universidad Cesar Vallejo, valorando en cada ítem de cada cuestionario los criterios de pertinencia, relevancia y claridad.

#### 4.5. Confiabilidad del instrumento

El estudio es establecer la relación entre dos variables cuantitativas, encontrándose sus datos en escala ordinal, siendo el modelo recomendado para la investigación el Rango de Spearman.

El análisis del coeficiente de correlación de Spearman es un metodología estadística no paramétrica que valora la intensidad de relación entre dos variables cuantitativas, un estudio no paramétrico no exige la suposición de la normalidad de la población de la cual se extrae la muestra.

El coeficiente de correlación ordinal permite correlacionar dos variables por rangos. “El coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las variables, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las variables, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación”. Mondragón, M. (2014)

Interpretación de los valores.

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Elaborado por Hernández Sampieri y Hernández Collado 1998.

Confiabilidad del instrumento

Tabla 1

Estadísticas de la variable Cultura organizacional.

Estadísticas de confiabilidad  
Resumen de procesamiento  
de casos

		N	%
Casos	Válido	53	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	53	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	60

### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
187,15	830,592	28,820	60

Tabla 2

Estadísticas Variable Calidad de gestión educacional

### Resumen de procesamiento de casos

N		%	
Casos	Válido	53	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	53	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	36

### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
107,81	427,271	20,671	36

Para determinar la confiabilidad, se aplicó el estadístico de escala, precisamente el coeficiente de Cronbach para cada variable y sus respectivas dimensiones. Este coeficiente consiste en la media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. El resultado obtenido nos da un valor de 0.979 y 0.975, correspondiente a cada variable, considerándose aceptable al estar los valores cercanos a 1.

#### Estadísticos de fiabilidad

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Número de elementos
Cultura organizacional	0.979	60
Calidad de gestión Educativa	0.975	36

El Coeficiente Alfa de Cronbach para ambos cuestionarios nos indica una gran confiabilidad y relación entre sus ítems del instrumento expresado en las preguntas por dimensiones de ambas variables de estudio.

#### 4.5. Procedimiento de recolección de datos

La obtención de la información se dará de forma virtual a consideración de la situación de emergencia sanitaria a nivel nacional.

Se establecerá coordinaciones permanentes con los directivos de la institución educativa y se presentará formalmente un documento para solicitar permiso para la realización de los cuestionarios a los trabajadores de la organización.

Se aplicaron ambos cuestionarios a 53 participantes.

Se procedió al tratamiento estadístico correspondiente con la estadística descriptiva en inferencial.

#### 4.6. Método de análisis e interpretación de los datos

Los datos serán sometidos a registro y tabulación, así mismo el análisis se determinará en las Técnicas estadísticas SSPS versión 26 a fin de descifrar lo que muestran los datos obtenidos.

La relación entre las dos variables de estudio estará determinada por el Coeficiente de correlación de Spearman, medida matemática que expresa la intensidad de asociación lineal entre ambas variables, pero su interpretación depende de los detalles de la investigación otorgando

a este coeficiente valor para ser mencionado en aquellas variables de estudio dignas a ser investigadas.

#### 4.7. Aspectos éticos

Se respetaron el derecho de autor de cada cita considerada en el estudio; así mismo, se han tomado en cuenta las disposiciones para la elaboración de tesis de la Universidad Cesar Vallejo.

Principios éticos:

Respetos a las personas que se encuestaron en el estudio, considerándolos como seres con autonomía y libertad de decisión, luego de recibir información pertinente. La participación será percibida como voluntaria, libre de coerción o incentivos inapropiados.

Beneficencia, significa que el estudio está orientado a evitar cualquier perjuicio a los participantes, buscando el logro de beneficios.

Justicia, en este principio se rescata que la participación de las personas ha sido determinada de acuerdo a la aplicación de una herramienta estadística y no por su disponibilidad o características.

## V: Resultados

### 5.1. Análisis univariable descriptivo de los datos

Este análisis tiene la finalidad de describir el estado de las variables para determinar sus características y en nivel en el que se encuentran.

#### 5.1.1. Cultura organizacional

Para determinar el nivel de cultura organizacional de la Institución educativa COAR Cusco se elaboró una encuesta con un cuestionario de 60 preguntas dividida en cuatro dimensiones, quienes son entrevistados otorgan valor a sus respuestas en una Escala de Likert del 1 al 4, desde nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Tabla 3

Especificaciones de simulación de muestreo. Variable Cultura Organizacional

Método de muestreo	Simple
Número de muestras	53
Nivel de intervalo de confianza	95,0%
Tipo de intervalo de confianza	Percentil

La tabla 3 nos muestra el total de encuestados para el siguiente estudio, el mismo que es determinado a un 95% de confianza. La cantidad es suficiente para poder determinar de manera precisa la correlación con otras variables.

Tabla 4

Análisis descriptivo de las Dimensiones de la Cultura organizacional

Estadístico			Simulación de muestreo <sup>a</sup>			
			Sesgo	Desv. Error	Intervalo de confianza al 95% Inferior	Superior
Implicación	N	53	0	0	53	53
	Media	49,1887	-,1260	,7285	47,4929	50,3658
	Desv. Desviación	6,35506	-,02131	,50941	5,11772	7,31246
	Varianza	40,387	-,016	6,308	26,192	53,539
Consistencia	N	53	0	0	53	53
	Media	48,0566	-,0951	,7890	46,5173	49,4657
	Desv. Desviación	7,28385	-,21146	,58870	5,82636	8,22488
	Varianza	53,054	-2,696	8,282	33,947	67,649
Adaptabilidad	N	53	0	0	53	53
	Media	44,6226	-,2342	,9986	42,7145	46,4366
	Desv. Desviación	8,38549	-,11779	,71214	6,71153	9,87437
	Varianza	70,316	-1,464	11,731	45,045	97,541
Visión	N	53	0	0	53	53
	Media	45,2830	-,1972	,9776	43,1668	46,8223
	Desv. Desviación	8,30981	-,13635	,57765	6,83204	9,08935
	Varianza	69,053	-1,920	9,205	46,700	82,616
N válido (por lista)	N	53	0	0	53	53

a. A menos que se indique lo contrario, los resultados de la simulación de muestreo se basan en 53 muestras de simulación de muestreo

La Tabla N°4 nos determina los análisis estadísticos descriptivos como la media, que nos da a entender el promedio de todos los resultados obtenidos de la encuesta. La desviación estándar nos da a entender qué tan dispersos están los resultados, para el presente estudio se tomará como qué tan variadas han sido los resultados obtenidos y que tan homogénea o diversa es la dimensión analizada, por ende, es necesario recurrir al uso de una normalización de los datos obtenidos. Mientras mayor valor tenga la desviación estándar entenderemos que existe mayor heterogeneidad entre las respuestas colectadas. La desviación del error se mide en base a la confiabilidad estimada en un 95% que nos mide la precisión de la media muestral, para lo cual se asume implícitamente una distribución normal.



Tabla 5

Calculo de normalidad de la muestra Variable Cultura Organizacional.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

TTL\_Cultura

N		53
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	187,15
	Desv. Desviación	28,820
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,126
	Positivo	,126
	Negativo	-,106
Estadístico de prueba		,126
Sig. asintótica(bilateral)		,035 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La Tabla N°5 nos muestra los resultados obtenidos al aplicar la prueba de Kolmogorov-Smirnov (aplicado para poblaciones mayor a 50) para la muestra, el cual concluye que la muestra se ajusta a una distribución de prueba normal, por cual se pueden clasificar los datos obtenidos como se muestra en la siguiente gráfico.

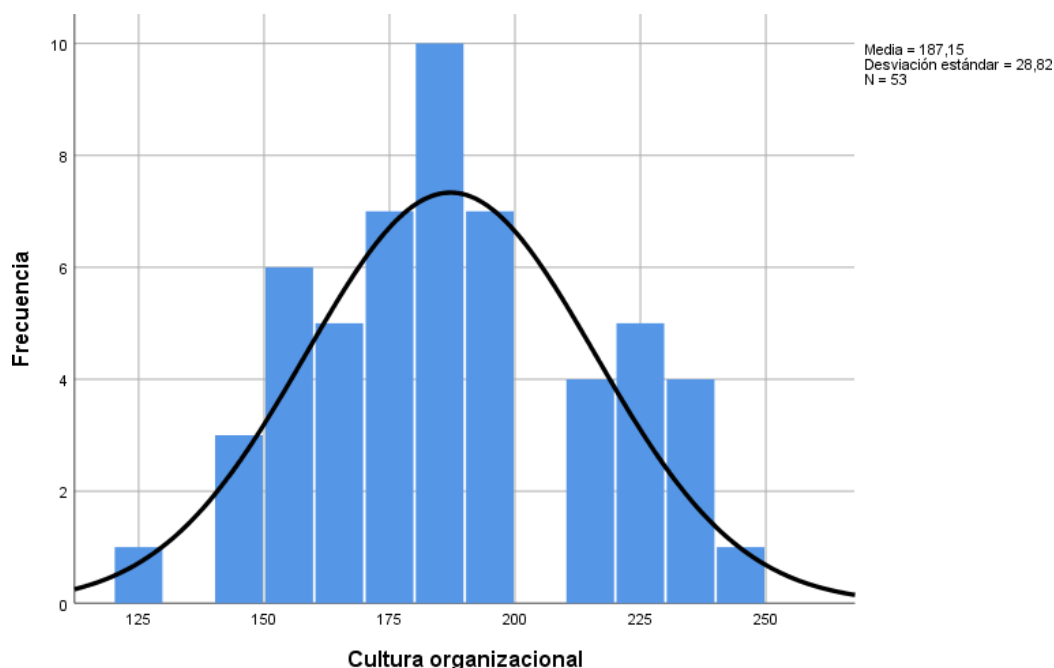


Tabla 6

Clasificación de valores según dimensión de la Cultura Organizacional

Dimensión	Valor
Implicación	Bajo (44) Medio (54) Alto
Consistencia	Bajo (43) Medio(54) Alto
Adaptabilidad	Bajo (38) Medio (51) Alto
Visión	Bajo (39) Medio (52) Alto

Tabla 7

Recuento de valores obtenidos de la Cultura organizacional según dimensiones.

Dimensión – Categoría		Frecuencia	% de totales columna	N de columnas Válidas
Dimensión 1: Implicación (Var. I)	Bajo	11	20,8%	20,8%
	Medio	29	54,7%	54,7%
	Alto	13	24,5%	24,5%
Dimensión 2: Consistencia (Var. I)	Bajo	14	26,4%	26,4%
	Medio	26	49,1%	49,1%
	Alto	13	24,5%	24,5%
Dimensión 3: Adaptabilidad (Var. I)	Bajo	11	20,8%	20,8%
	Medio	28	52,8%	52,8%
	Alto	14	26,4%	26,4%
Dimensión 4: Visión (Var. I)	Bajo	14	26,4%	26,4%
	Medio	27	50,9%	50,9%
	Alto	12	22,6%	22,6%

La Tabla N°7 nos muestra la clasificación de los datos mediante el cual se determina y asigna el valor de cada dimensión: Baja, media o alto según el puntaje obtenido en la encuesta.

Tabla 8

Estadísticos de clasificación de Cultura organizacional

N	Válido	53
	Perdidos	0
Media		2,02
Mediana		2,00
Moda		2
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3

En la tabla N°8 se muestra el análisis descriptivo de la variable conjuntamente con todas sus dimensiones, podemos apreciar que no se han excluido ni se han perdido valores resultados de la encuesta.

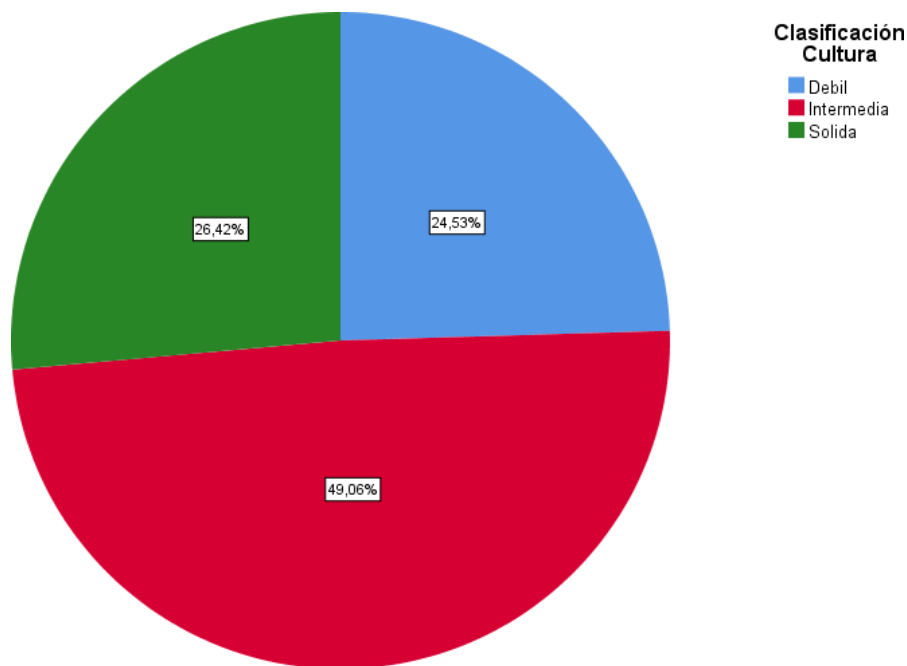
Tabla 9

Puntajes Cultura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	13	24,5	24,5	24,5
	Intermedia	26	49,1	49,1	73,6
	Sólida	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

En la tabla N°9 podemos apreciar qué porcentaje de la población corresponde a una Cultura organizacional débil, intermedia o sólida la cual se resume en el siguiente gráfico circular.

Grafico 1  
Puntajes de Cultura organizacional



En la variable cultura organizacional, el 24, 5% de los encuestados refieren una débil cultura organizacional, el 49, 5% que es intermedia y el 26,4 % indican que es sólida; y dentro de sus respectivas dimensiones se hallan los de nivel intermedio con los valores más altos entre los rangos del 49,1% y el 54,7%.

#### 5.1.2. Variable Calidad de gestión educacional

Para determinar el nivel de Calidad de gestión educativa de la Institución educativa COAR Cusco se elaboró una encuesta con un cuestionario de 36 preguntas dividida en cuatro dimensiones, quienes son entrevistados otorgan valor a sus respuestas en una Escala de Likert del 1 al 4, desde nunca, a veces, casi siempre y siempre.

Tabla 10

Especificaciones de Simulación de muestreo – Calidad de Gestión educacional

Método de muestreo	Simple
Número de muestras	53
Nivel de intervalo de confianza	95,0%
Tipo de intervalo de confianza	Percentil

La tabla 10 nos muestra el total de encuestados para el siguiente estudio, el mismo que es determinado a un 95% de confianza. La cantidad es suficiente para poder determinar de manera precisa la correlación con otras variables.

Tabla 11

Análisis descriptivos de las dimensiones. Calidad de Gestión Educacional.

Estadístico			Simulación de muestreo <sup>a</sup>			
			Sesgo	Desv. Error	Intervalo de confianza al 95%	
			Inferior	Superior		
Organizacional	N	53	0	0	53	53
	Media	27,1132	,1121	,6416	26,0383	28,7529
	Desv. Desviación	5,57350	-,03945	,41401	4,57121	6,35438
	Varianza	31,064	-,270	4,573	20,929	40,379
Pedagógica	N	53	0	0	53	53
	Media	28,6038	,1225	,6064	27,4674	29,8521
	Desv. Desviación	5,00899	-,09489	,40258	4,07512	5,90646
	Varianza	25,090	-,783	3,989	16,608	34,906
Comunitaria	N	53	0	0	53	53
	Media	26,8113	,1591	,6408	25,6494	28,2952
	Desv. Desviación	5,66045	-,03372	,44260	4,66683	6,64831
	Varianza	32,041	-,188	5,003	21,781	44,201
Administrativa	N	53	0	0	53	53
	Media	25,2830	,1919	,7210	23,9835	27,0974
	Desv. Desviación	5,87163	,01938	,45730	4,85173	6,81116
	Varianza	34,476	,433	5,349	23,571	46,420
N válido (por lista)	N	53	0	0	53	53

a. A menos que se indique lo contrario, los resultados de la simulación de muestreo se basan en 53 muestras de simulación de muestreo

La Tabla N°11 nos determina los análisis estadísticos descriptivos como la media, que nos da a entender el promedio de todos los resultados obtenidos de la encuesta. La desviación estándar nos dará a entender qué tan dispersos están los resultados, para el presente estudio se tomará como qué tan variadas han sido los resultados obtenidos y que tan homogénea o diversa es la dimensión analizada, por ende, es necesario recurrir al uso de una normalización de los datos obtenidos. Mientras mayor valor tenga la desviación estándar entenderemos que existe mayor heterogeneidad entre las respuestas colectadas. La desviación del error se mide en base a la confiabilidad estimada en un 95% que nos mide la precisión de la media muestral, para lo cual se asume implícitamente una distribución normal.

Tabla 12

Cálculo de normalidad de la muestra. Variable Calidad de Gestión Educativa. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

TTL\_Gestion

N		53
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	107,8113
	Desv. Desviación	20,67054
Máximas diferencias extremas	Absoluto	,082
	Positivo	,082
	Negativo	-,066
Estadístico de prueba		,082
Sig. asintótica(bilateral)		,200 <sup>c,d</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

La Tabla N° 12 nos muestra los resultados obtenidos al aplicarla prueba de Kolmogorov-Smirnov (aplicado para poblaciones mayor a 50) para la muestra, el cual concluye que la muestra se ajusta a una distribución de prueba normal, por cual se pueden clasificar los datos

obtenidos como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13

Clasificación de valores - Calidad de Gestión educacional

DIMENSIÓN	VALOR
Organizacional	Bajo (23) Medio (31) Alto
Pedagógica	Bajo (25) Medio(32) Alto
Comunitaria	Bajo (23) Medio (31) Alto
Administrativa	Bajo (21) Medio (30) Alto

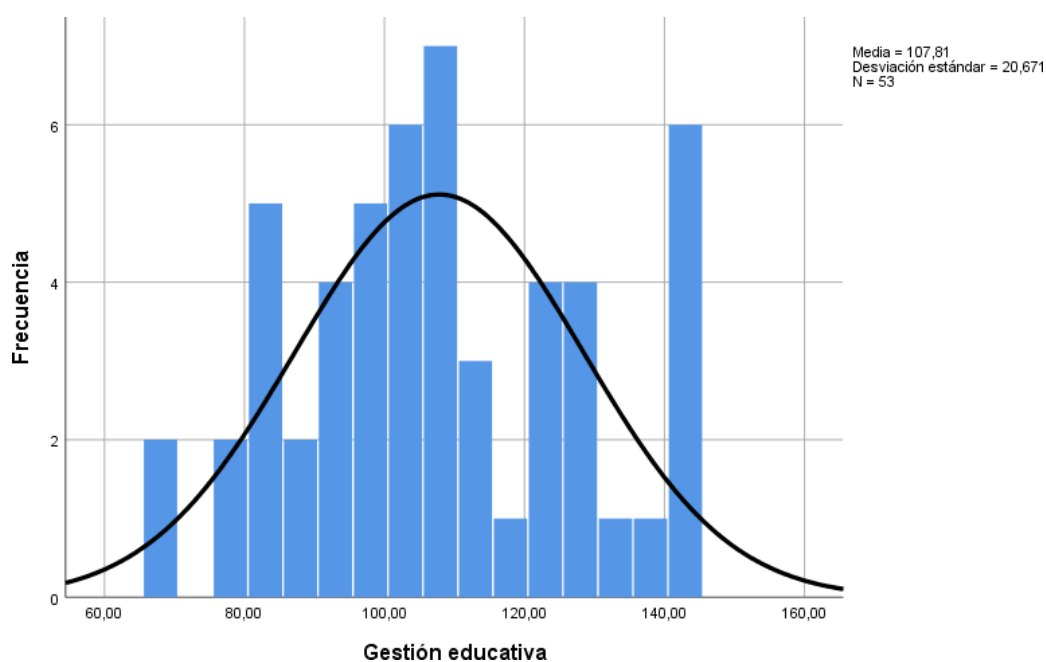


Tabla 1

Clasificación de valores de Calidad de gestión educacional

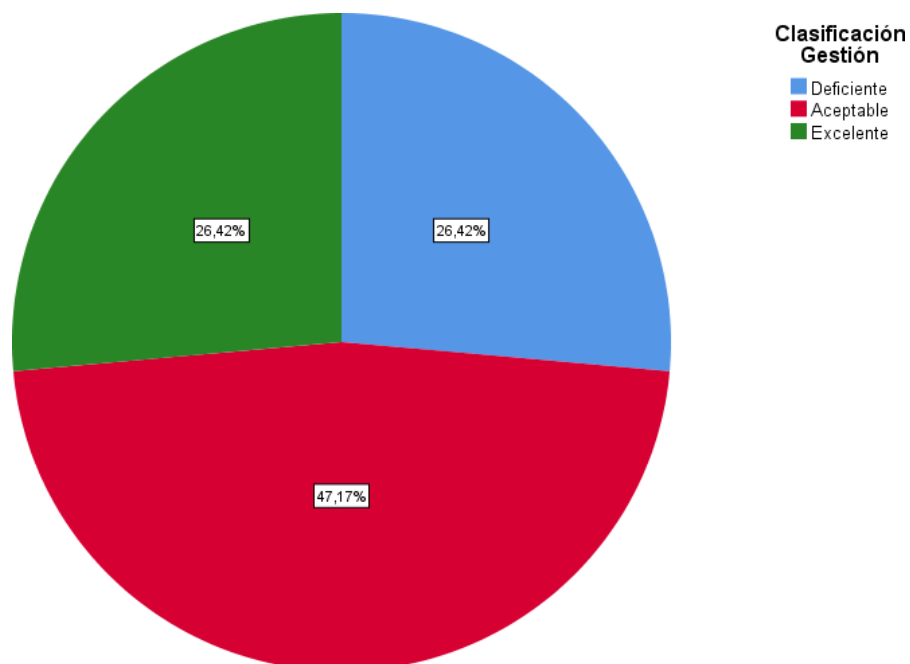
Clasificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	14	26,4	26,4	26,4
	Aceptable	25	47,2	47,2	73,6
	Excelente	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

La Tabla N°13 nos muestra la clasificación de los datos mediante el cual se determina y asigna el valor de cada dimensión: Baja, media o alto según el puntaje obtenido en la encuesta.

Grafico 2

Clasificación de valores de Calidad de Gestión Educativa.



En la variable cultura organizacional, el 26,4 % de los encuestados refieren una deficiente calidad de gestión educativa, el 47,2 % que es aceptable y el 26,4 % indican que es excelente.



## 5.2. Análisis bivariado

### 5.2.1. Correlación entre las variables Cultura Organizacional y Calidad de Gestión educacional.

Tabla 2

Correlación entre Cultura organizacional y Calidad de Gestión educacional

			TTL_Gestio on	TTL_Cultur a
Rho Spearman	de TTL_Gestio n	Coeficiente correlación	de 1,000	,836**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	TTL_Cultur a	Coeficiente correlación	de ,836**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Además:

- De 0.00 a 0.19 Muy baja correlación
- De 0.20 a 0.39 Moderada correlación
- De 0.40 a 0.59 Moderada correlación
- De 0.60 a 0.79 Fuerte correlación
- De 0.80 a 1.00 Muy buena correlación

Según la tabla N°14 el coeficiente de correlación es de 0.836. Podemos concluir que entre la Cultura organizacional y la calidad de gestión educativa existe una muy buena correlación.

### 5.2.2. Correlación por dimensiones de la Cultura organizacional y la Calidad de Gestión educacional

Tabla 15

Correlación de la Dimensión Implicación con la Calidad de Gestión educacional

			Dimensión: n: Implicación	Calidad de Gestión
Rho de Spearman	Dimensión: Implicación	Coeficiente de correlación	1,000	,712**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Calidad de Gestión	Coeficiente de correlación	,712**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación en esta dimensión de la cultura organizacional con la variable calidad de gestión educativa es de 0,712 interpretándose como una correlación positiva considerable.

Tabla 16

Correlación de la Dimensión Consistencia con la Calidad de Gestión Educacional

			Dimensión: Consistencia	Calidad de Gestión
Rho de Spearman	Dimensión: Consistencia	Coeficiente de correlación	1,000	,751**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Calidad de Gestión	Coeficiente de correlación	,751**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación Rho de Spearman en la dimensión Consistencia de la variable Cultura Organizacional es de 0,751 con la variable Calidad de gestión educativa, es decir una correlación positiva considerable.

Tabla 17  
Correlación de la Dimensión adaptabilidad con la Calidad de Gestión Educativa

			Dimensión: Adaptabilidad	Calidad de Gestión
Rho de Spearman	Dimensión: Adaptabilidad	Coeficiente de correlación	1,000	,843**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Calidad de Gestión	Coeficiente de correlación	,843**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación Rho de Spearman entre la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional y la variable Calidad de gestión educativa es de 0,843, indicando una correlación positiva muy fuerte.

Tabla 18  
Correlación de la Dimensión misión con la Calidad de Gestión Educativa

			Dimensi ón: Visión	Calidad de Gestión
Rho de Spearman	Dimensión: Visión	Coeficiente de correlación	1,000	,830**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	53	53
	Calidad de Gestión	Coeficiente de correlación	,830**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	53	53

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La correlación Rho de Spearman entre la dimensión visión y la variable Calidad de gestión educativa es de 0,830, es decir una correlación positiva muy fuerte.

### 5.2.3. Análisis inferencial

#### 5.2.3.1. Prueba de Hipótesis general.

Según la Tabla 2, la relación entre las variables de estudio tiene un coeficiente Rho de Spearman de 0,836 interpretándose como una correlación positiva considerable, una correlación lineal; es decir, al afectarse con valores altos a la variable cultura organizacional le corresponde también valores altos a la variable gestión educativa; así mismo, se observa que el nivel de significancia es 0,000 es decir menor a 0,05. Estas cifras de correlación y significancia dan por hecho el rechazo a la hipótesis nula, aceptándose la hipótesis alterna.

#### 5.2.3.2. Prueba de Hipótesis específicas

En las Tabla 15, la correlación entre la dimensión implicación de la cultura organizacional con la calidad de gestión educativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,712, relación y significancia que acepta la hipótesis planteada.

En las Tabla 16, la correlación entre la dimensión consistencia de la cultura organizacional con la calidad de gestión educativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,751, relación y significancia que acepta la hipótesis planteada.

En las Tabla 17, la correlación entre la dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional con la calidad de gestión educativa con un coeficiente Rho de Spearman de 0,843 , relación y significancia que acepta la hipótesis planteada.

En la Tabla 18, la correlación entre la dimensión misión de la cultura organizacional con la calidad de gestión educacional con un coeficiente Rho de Spearman de 0,830 , relación y significancia que acepta la hipótesis planteada.

## VI: Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede afirmar que se comprueba la hipótesis que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, determinado por el Coeficiente Rho de Spearman y el nivel de confianza del 95 %.

Según los estudios internacionales, Fonseca J, Cruz, C. (2019) en su estudio, Relación del bienestar subjetivo de los trabajadores con su compromiso hacia la organización, demostró que existe una relación directa entre el compromiso de los trabajadores con su organización dependiendo del bienestar subjetivo de los mismos; coincidiendo con el presente trabajo en que es la persona, la razón de ser de la cultura organizacional y que expresado en sus valores y dependiendo de ellos tendrá un compromiso con su entorno laboral.

Con García, C. et al. (2015) en su investigación, Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la cultura organizacional relativa al institucionalismo educativo, se asemeja al presente estudio en considerar que de forma bidireccional las disposiciones, decisiones y políticas públicas afectan a la cultura de una organización y a su vez estos procesos tienen impacto en las dimensiones de la cultura organizacional. En comparación, la presente tesis no ha realizado una dedicación más detallada de los indicadores de las dimensiones de la cultura organizacional estaría a bien considerar la importancia de uno de sus pilares más importantes como es el desempeño del líder en procurar dar valor agregado a los valores de cultura organizacional en la búsqueda de un trabajo más comprometido.

Con Martínez, Ch. Guadalupe, I. Guevara- Araiza, A. Valles-Ornelas, M. (2016) El desempeño docente y la calidad educativa. En este estudio se señala la injerencia del desempeño docente en la calidad

de la institución educativa, aunque no se menciona como cultura organizacional si hace mención de sus determinantes como son el estilo de vida, situación socio-económica, valores y costumbres así como también el valor a la recompensa, logro de objetivos y disminuir la desmotivación, siendo entonces similar a la tesis desarrollada.

Con Morejón, E. (2019). Cultura organizacional: Análisis en las organizaciones públicas del estado, este estudio da referencia que la cultura organizacional de una entidad pública se halla más empoderada que una privada, aunque en la tesis no se ha hecho tal comparación; es similar, puesto que se trata de una institución emblemática de gran prestigio nacional y única en su complejidad como son los COAR, en este caso el COAR Cusco. Este poder público será trascendente según se relacione con la identidad institucional, nivel de compromiso, liderazgo, disposiciones que afectara al grupo de personas y que según como se valore su cultura organizacional determinara su comportamiento y desempeño.

Finalmente, con Viseu, J. et al. (2015) Relación entre la motivación del profesor y las variables organizativas, esta revisión hace referencia al desempeño del docente en el éxito de una gestión educativa, considerando a la cultura organizacional como determinante del éxito educativo institucional, coincidiendo que una adecuada cultura organizacional redundara en un docente motivado, y por ende al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Referente a los estudios nacionales, mencionaremos a Gonzales, C, Pinchi, W. (2016) Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope, Perú.2014, considerando iguales dimensiones para ambas variables dejando en evidencia que la realidad cultural de las personas conducen la organización, dando por conclusión similar una correlación de gran significancia entre la cultura organizacional y la gestión educativa. De igual forma sucede con Cangana, N. (2018) en su estudio, Relación

entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, año 2014, en la que determina una relación positiva entre ambas variables y que determinara en la calidad del servicio educativo. Muy similar sucede con Segovia, R. (2014) La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Canto Rey- San Juan de Lurigancho, Lima, en la que se destaca la correlación positiva entre ambas variables pero destacando la participación de un liderazgo transformador considerando dar mayor valor a la cultura organizacional y por consecuencia una convivencia más llevadera traduciéndose en un mejor desempeño de sus trabajadores.

Con Huapaya, Y. (20 19) Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú, esta estudio hace referencia a un nuevo paradigma del sector educación y la necesidad de adaptar la cultura organizacional hacia una mejora sostenible con la participación del estado y la sociedad en el alcance de las expectativas. Haciendo referencia a nuestra investigación, no hemos desarrollado este enfoque pero se podría considerar que al tratarse los COAR de una entidad estatal, se ve influenciada por las disposiciones gubernamentales y se halla también afecta a las personas que la integran manifestándose en su cultura organizacional, entendiéndose que es posible formular planes de trabajo de nivel jerárquico a fin de lograr una correlación positiva entre ambos.

Finalmente con Contreras, C. (2017) Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL 01 San Juan de Miraflores-Lima, de forma coincidente se da una relación significativa entre ambas variables que se traduce en un mejor sistema administrativo público ya que se cuenta con personal motivado, comprometido y con valores que será requisito para cumplir las metas institucionales.



Por último, también se mencionan estudios de nivel local, de la Región Cusco, con Pérez, A. (2016) Liderazgo efectivo y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Chinchero- Urubamba-Cusco-2014, menciona que la calidad de la gestión educativa dependerá del liderazgo y el clima interno de la institución; considerándose similar con la actual investigación , ya que tanto el liderazgo y las características de la capacidad y desenvolvimiento del entorno de una organización se conoce como cultura organizacional, infiriendo que la relación es directa y positiva.

Con Olave, N. (2017) Cultura organizacional y desempeño docente en el aula en la Institución Educativa Señor de Huanca del distrito de San Salvador, 2015, de igual forma con el actual estudio, se describe la relación directa y de significancia entre ambas variables.

Para finalizar mencionaremos a Ayte, G. (2019) Liderazgo directivo y gestión institucional de la entidad Educativa pública N° 51006 Túpac Amaru del Cusco. 2018, este estudio menciona la importancia de los líderes de una institución en la calidad de la gestión educacional, teniendo una relación significativa; cabe resaltar que el liderazgo se considera parte de la cultura organizacional en la actual tesis siendo un valor de gran influencia.

## VII: Conclusiones

Haciendo uso del Coeficiente estadístico Rho de Spearman y con un nivel de confianza del 95 % se concluye lo siguiente:

1.- Existe correlación directa y significativa entre la Cultura Organizacional y la Calidad de gestión educativa del COAR Cusco, año 2020, así lo afirma el Coeficiente de correlación Rho de Spearman con un valor de 0,836, significando que si los valores de las dimensiones incrementan en la cultura organizacional también los valores de las dimensiones de la calidad de gestión educativa.

2.- Teniendo como referencia a Hernández y Collado de 1998, el Coeficiente de correlación de 0,712 determina una correlación positiva considerable entre la dimensión de implicancia de la cultura organizacional y la variable Calidad de gestión educativa, esta cifra se expresa en la valoración de la cultura organizacional en esta dimensión entre intermedia y sólida se agrupa en un 79,2%.

3.- Se ha demostrado que la dimensión de consistencia de la cultura organizacional tiene una correlación positiva considerable con la calidad de gestión educativa expresada en la cifra de Correlación Rho de Spearman de 0,751. Los participantes de la encuesta valoraron en un 73,6 % esta dimensión de la cultura organizacional como intermedia y sólida.

4.- Así mismo que en evidencia la correlación positiva muy fuerte entre la dimensión de adaptabilidad de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa del COAR Cusco, como lo muestra la medida Rho de Spearman de 0,843. Esta dimensión de la cultura organizacional ha tenido un valor aceptable por parte de los encuestados en un 79,2%.

5.- De igual manera se da una correlación positiva muy fuerte entre la dimensión de visión de la cultura organizacional y la calidad de gestión educativa expresado en su medida de 0,830. Esta dimensión está valorada como aceptable en un 73,5% por parte de los participantes.

## VIII: Recomendaciones

De los resultados de la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones, considerando comunicar a los líderes y alta dirección de la institución educativa lo siguiente:

1.- Este estudio destaca la importancia de la cultura organizacional en esta institución deduciendo que si es óptima se verá traducida en un adecuado desempeño de sus trabajadores y por lo tanto en una mejor administración pública así como en el logro de sus objetivos.

2.- Si bien es cierto que en conjunto y alrededor del 75% de la aplicación de los cuestionarios han otorgado un valor aceptable a las dimensiones de la cultura organizacional; sin embargo, los valores de considerar una cultura organizacional sólida no supera el 25%. Siendo importante señalar que son las dimensiones de implicancia y consistencia las que ofrecen las mayores oportunidades de mejora.

3.- Tanto las dimensiones de implicancia y consistencia de la cultura organizacional contienen una cantidad de indicadores considerados en el instrumento de recolección de datos, como son empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, acuerdos y coordinación e integración, que siendo identificados permitirán realizar un plan de actividades e intervención de mejora con el fin de fortalecer la cultura organizacional del COAR Cusco,

4.- Se recomienda fortalecer la dimensión de implicancia que a su vez mejorará la calidad de gestión educativa, ya que de ella depende el compromiso con la organización, el sentido de pertenencia con ella, con autonomía y responsabilidad, logrando que las metas individuales estén alineadas con las metas de la organización.

5.- También se recomienda que la dimensión de consistencia de la cultura organizacional configure una mejor relación con la calidad de gestión educativa, ya que esta dimensión se traduce en la coherencia entre los valores de la organización, el comportamiento de sus empleados y los acuerdos de ambos. Esta consistencia se verá reflejada en los resultados y en la imagen de la empresa. Una organización con esta característica, tiene una cultura de gran fortaleza, ya que es una empresa con un mismo orden y dirección.

6.- Si bien es cierto que las dimensiones de adaptabilidad y visión de la cultura organizacional tienen una mejor correlación con la calidad de gestión educativa, sin embargo hay una fracción que es halla débil, siendo importante dedicarse a la mejora continua mediante actividades planificadas que redundara en fortalecer las capacidades ante futuras realidades mediante la adecuación de los procesos internos a las nuevas exigencias, respondiendo eficazmente, otorgando valor de sus productos a los clientes así como ser sostenibles en contar con el claro propósito de las metas organizacionales, y la visión de la organización a futuro que definirá la razón de ser de la institución y brindará claridad a las personas para guiarlos en sus actividades.

## Referencias

- Andrade, J. Portalanza, A. (2015) *Revisión de la literatura acerca de la Cultura Organizacional en el ámbito educativo*. Propuesta de artículo. Pág. 1-12.
- Ayte, G. (2019) *Liderazgo directivo y gestión institucional de la entidad Educativa pública N° 51006 Túpac Amaru del Cusco. 2018. Tesis de Maestría. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Cusco-Perú.*
- Bodero, H. (2014) *El impacto de la calidad educativa*. Apuntes de ciencia y sociedad. Vol. 4 N° 1. Pág. 112-117.
- Bonavia, T. Prado, V. García-Hernández, A. (2010) *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. SUMMA Psicológica UST. Vol. 7. N° 1, 15-32.
- Cangana, N. (2018) *Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N° 39001, año 2014. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima-Perú.*
- Carro, J. Sarmiento, S. Rosano, G. (2017) *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial*. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Estudios gerenciales. 33. 352-365.
- Contreras, C. (2017) *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Unidad de Gestión Educativa Local Ugel 01 San Juan de Miraflores-Lima*. Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú.
- Cujar, A. Ramos, C. Hernández, H. López, J. (2013) *Evolución de la medición*. Estudios gerenciales. 29. 350-355.
- Farfán, A., Mero, O., Sáenz, J. (2016) *Consideraciones generales acerca de la gestión educativa*. Dominio de las ciencias. Vol. 2. N° 4. pp. 179-190.
- Feu, J. Simó, N. Serrá, C. Canimas, J. (2016) *Dimensiones, características e indicadores para una escuela democrática*. Estudios pedagógicos XLII, N° 3:449-465.
- Fonseca, J. Cruz, C. (2019) *Relación del Bienestar subjetivo de los trabajadores con su compromiso hacia la organización*. Colombia. CES Psicología. 12 (2) 126-140.
- Franco, M. Morillo, R. Castro, E. (2013) *Gestión de la calidad educativa de centros*

- escolares del subsistema de educación básica. Omnia, Vol. 19. N° 2. pp. 112-124.*
- García, C. Mejía, S. Hernández, J. López de Nava, S. Salinas, R. (2015) *Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la cultura organizacional relativa al institucionalismo educativo. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol. 15 No. 1, pp. 45-52.*
- García, V. (2017) *Desarrollo de un modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. Perspectivas, Año 20 – N° 39 – mayo 2017. pp. 75 - 102.*
- Huapaya, Y. (2019) *Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. KOINONIA. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicadas. Año IV. Vol. IV. N°8. Pág. 243-261.*
- Martín, X, Segredo, A, Perdomo, I. (2013) *Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educación médica superior. 27(3) Cuba. Pág. 288-295.*
- Martínez, Ch. Guadalupe, I. Guevara- Araiza, A. Valles-Ornelas, M. (2016) *El desempeño docente y la calidad educativa. Ra Ximhai, vol. 12, núm. 6, julio-diciembre, 2016, pp. 123-134.*
- Montoya, A. (2014) *La cultura organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno. Ensayo. Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Especialización Alta Gerencia. Bogotá D.C., Colombia.*
- Morejón, M. (2019) *Polo del conocimiento. (Edición núm. 16) Vol. 3, No 2 Febrero 2018, pp. 441-452*
- Olave, N. (2017) *Cultura organizacional y desempeño docente en el aula en la Institución Educativa Señor de Huanca del distrito de San Salvador, 2015. . Tesis de Maestría. Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco.*
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), pp. 17 - 25*
- Pérez, A. (2016) *Liderazgo efectivo y su influencia en el clima organizacional de las instituciones educativas de nivel primario del distrito de Chinchero-Urubamba-Cusco-2014. Tesis de Maestría. Universidad Nacional San*

Antonio Abad del Cusco.

- Rivera, D. Carrillo, S. Forgiony, J. Nuván, I. Rozo, A. (2018) *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Revista espacios. Vol. 39. N° 22. Pág. 27.
- Rodríguez, F. (2011) *La cultura organizacional desde la perspectiva escolar*. Visión educativa IUNAES, Vol. 6 N° 13, pp. 35-42.
- Ruiz, C. Pinchi, W. (2016) *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local del Ascope-Perú-2014*. Revista de Ciencia y Tecnología. 12(1), 85-99.
- Segredo, A. García, A. Cabrera, P. Perdomo, I. (2017) *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional*. Infodir. N°24. Pág. 86-99.
- Segovia, R. (2014) *La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey- san Juan de Lurigancho*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima-Perú.
- Torres, E. (2015) *Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la Ciudad de Puno-2014-Perú*. Comunicación, 6(1), 56-64. Recuperado en 21 de septiembre de 2020, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000100006&lng=es&tlng=es).
- Viseu, J., Neves de Jesus S., Rus, C. y Canavarro, J.(2014) *Relación entre la motivación del profesor y las variables organizativas: A revisión de la literatura*. Paideia. Vol. 26. Numero63. Pág. 11-120.



Anexos

Anexo 1:

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas o índices	Niveles y rangos
Variable 1, Independiente: Cultura organizacional	Implicación	Empoderamiento	1 al 5	Escala de Likert 1-Nunca 2-A veces 3-Siempre 4-Casi siempre	Deficiente: 60-119 Aceptable:120-179 Optimo :180-240
		Trabajo en equipo	6 al 10		
		Desarrollo de capacidades	1 al 15		
	Consistencia	Valores centrales	16 al 20		
		Acuerdo	21 al 25		
		Coordinación e integración	26 al 30		
	Adaptabilidad	Orientación al cambio	31 al 35		
		Orientación al cliente	36 al 49		
		Aprendizaje organizacional	41 al 45		
	Misión	Dirección e intención estratégica	46 al 50		
		Metas y objetivos	51 al 55		
		Visión	56 al 60		

Fuente: Elaboración propia.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas o índices	Niveles y rangos
Variable 2, Dependiente: Calidad de gestión educacional	Organizacional	Normatividad institucional	1 al 3	Escala de Likert 1-Nunca 2-A veces 3-Siempre 4-Casi siempre	Deficiente:12-44 Aceptable: 45 -77 Optimo: 78- 108
		Distribución del trabajo	4 al 6		
		Uso de los tiempos y espacios	7 al 9		
	Pedagógica- didáctica	Formas de aprendizaje	10 al 12		
		Valor de los saberes previos	13 al 15		
		Criterios de evaluación	16 al 18		
	Comunitaria	Enfoque intercultural	19 al 21		
		Participación y toma de decisiones	22 al 24		
		Convivencia	25 al 27		
	Administrativa	Importancia del capital humano	28 al 30		
		Uso de la información y tecnología	31 al 33		
		Resolución de conflictos	34 al 36		

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2

### Determinación del tamaño de la muestra

La fórmula utilizada para el cálculo es la siguiente:  $n = \frac{N \times z^2 \times o^2}{e^2 \times (N-1) + o^2 \times Z^2}$

N: Tamaño de la población

Z: Nivel de confianza, debe ser del 95%

1.96 O: Desviación estándar 0,5

e: Error máximo permitido. 0,05

$$N = 60 \times 1,96^2 \times 0,5^2$$

$$\frac{0,05^2 \times (60-1) + 1,96^2 \times 0,5^2}{}$$

La muestra es de 52 personas. = 52

Anexo 3

Documentos para validar los instrumentos de medición a través de juicio de expertos



Anexo 3

Documentos para validar los instrumentos de medición a través de juicio de expertos

**CARTA DE PRESENTACIÓN**

Señor(a)(ita):

.....

..... Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Nos es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA de la Universidad César Vallejo, en la sede en Lima Norte, promoción MGP 202002, aula ..., requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: **Relación entre la cultura organizacional y la calidad de gestión educacional del COAR Cusco, año 2020.**

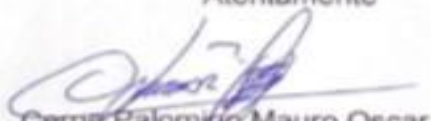
y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
Cerne Palomino Mauro Oscar  
DNI: 2394453

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	Dimensiones / Ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	INDICADORES	DIMENSIÓN 1: IMPLICACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Empoderamiento	1.-Se encuentra comprometido con su trabajo							
2		2.-La toma de decisiones es basada en información consistente a su ámbito de competencia							
3		3.-La información es socializada y al alcance de todos							
4		4.-Considera que su labor tiene impacto positivo							
5		5.-Considera que tiene oportunidad de manifestar iniciativas							
6	Trabajo en equipo	6.-Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de desempeño de la IIEE.							
7		7.-Considera que se da valor a los aportes laborales de cada trabajador							
8		8.-Se brinda responsabilidad a cada integrante del equipo							
9		9.-Considera que son los grupos los pilares de la institución							
10		10.-Considera que el trabajo es organizado con base al logro de los objetivos							
11	Desarrollo de capacidades	11.-la autoridad delega de tal forma que las personas expresan sus capacidades en su desempeño							
12		12.-Se potencia la formación de líderes							
13		13.-La institución invierte en el desarrollo de las capacidades de su personal							
14		14.-Considera que las capacidades es fundamental para fortalecer las competencias							
15		15.-Considera que cuenta con habilidades suficientes para su desempeño							
	INDICADORES	DIMENSIÓN 2: CONSISTENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Valores centrales	16.-Considera que hace lo correcto en su desempeño							
2		17.-Su comportamiento va acorde a la ética laboral							
3		18.-Contribuye a la definición de valores en la organización							
4		19.-Cuenta con la confianza de los compañeros de trabajo							
5		20.-Considera que la conducta de las personas es acorde a la ética laboral							
6	Acuerdo	21.-Ante las dificultades contribuye al consenso							

7		22.-Considera que se toman en cuenta las opiniones							
8		23.-Se promueve el dialogo constructivo							
9		24.-Es fácil llegar a las negociaciones							
10		25.-Los acuerdos benefician a la mayoría							
11	Coordinación e integración	26.-La institución se esfuerza por alinear los objetivos en cada nivel operativo							
12		27.-Se fomenta la coordinación entre las diferentes áreas							
13		28.-Considera que existe el apoyo de ideas de parte de otras áreas							
14		29.-Se encuentra cómodo al interactuar laboralmente con personal de otras áreas.							
15		30.-Considera que existe los mecanismos de comunicación efectiva entre las diferentes áreas							
	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIÓN 3: ADAPTABILIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Orientación al cambio	31.-Se promueve la oportunidad de mejorar la situación							
2		32.-Se adaptan adecuadamente los cambios del entorno							
3		33.-Se cuestionan los intentos de cambio							
4		34.-Los diferentes grupos cooperan por igual para contribuir a la mejora							
5		35.-Los cambios benefician a la mayoría							
6	Orientación al cliente	36.-Los directivos conocen las necesidades del entorno							
7		37.-Se toma a consideración las observaciones del personal referente al entorno							
8		38.-Se alienta al trato positivo al personal							
9		39.-Se promueve la libertad de opinión del personal							
10		40.-Las decisiones que responden a las necesidades del personal son oportunas							
11	Aprendizaje organizacional	41.-Se considera al fracaso como una oportunidad de mejora							
12		42.-Se fomenta las ideas innovadoras							
13		43.-El aprendizaje constante es parte de la labor cotidiana							
14		44.-Se informan adecuadamente las decisiones de nivel directivo al personal							
15		45.-Considera que constantemente hay mejoras en las acciones de la organización							
	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIÓN 4: VISION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Intención y dirección estratégica	46.-La misión de la institución orienta el curso del trabajo							
2		47.-las estrategias de la IIEE va acorde a su realidad							
3		48.-La importancia del capital humano es transversal en la toma de decisiones							
4		49.-El manual de organización y funciones es pertinente e inclusivo al total del personal							
5		50.-Las decisiones de la dirección permiten asumir nuevos retos							
6	Metas y objetivos	51.-Los directivos participan constantemente en la conducción de logros							
7		52.-El personal es involucrado en la definición de las metas							
8		53.-El monitoreo de las metas es de forma regular							

9		54.-Las metas son realistas							
10		55.-Las acciones de recompensa es proporcional al rendimiento							
11	Visión	56.-Comprende la magnitud de la visión de futuro							
12		57.-Los directivos consideran planes con perspectiva a futuro							
13		58.-la visión institucional es empleada de forma constante para motivar al personal							
14		59.-Considera que las metas a corto plazo contribuyen al logro de la visión institucional							
15		60.-Considera que su desempeño aporta al logro de la visión institucional							





6	decisiones	24.-Están disponibles los espacios de concertación							
7	Convivencia	25.-Es optimo el desenvolvimiento cotidiano de la comunidad educativa en el entorno							
8		26.-La comunidad educativa participa activamente de las actividades institucionales							
9		27.-La institución hace uso de medidas de atención y protección al personal							
	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIÓN 4: ADMINISTRATIVA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Importancia del capital humano	28.-Los directivos sustentan de forma adecuada la disponibilidad de mayor personal							
2		29.-Se dan las oportunidades al personal de mejorar sus competencias							
3		30.-Es adecuado el proceso de inducción al personal reciente							
4	Uso de la información y tecnología	31.-La tecnología de uso está actualizada y disponible en la labor diaria de cada integrante de la comunidad educativa							
5		32.-El acceso a la información disponible es amigable							
6		33.-Es constante la publicación de los logros y reconocimientos							
7	Resolución de conflictos	34.-La estrategia de escucha permanente se halla operativa							
8		35.-La solución de conflictos es oportuna							
9		36.-Se aplica un flujograma de atención a quejas y reclamos							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

---

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: .....

DNI:.....

Especialidad del validador:..... del

.....de.....del 20.....

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
 Firma del Experto Informante.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CUTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	INDICADORES	DIMENSIÓN 1: IMPLICACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Empoderamiento	1.-Se encuentra comprometido con su trabajo	X		X		X		
2		2.-La toma de decisiones es basada en información consistente a su ámbito de competencia	X		X		X		
3		3.-La información es socializada y al alcance de todos	X		X		X		
4		4.-Considera que su labor tiene impacto positivo	X		X		X		
5		5.-Considera que tiene oportunidad de manifestar iniciativas	X		X		X		Mejorar la redacción del ítem
6	Trabajo en equipo	6.-Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de desempeño de la IIEE.	X		X		X		
7		7.-Considera que se da valor a los aportes laborales de cada trabajador	X		X		X		
8		8.-Se brinda responsabilidad a cada integrante del equipo	X		X		X		
9		9.-Considera que son los grupos los pilares de la institución	X		X		X		
10		10.-Considera que el trabajo es organizado con base al logro de los objetivos	X		X		X		
11	Desarrollo de capacidades	11.-la autoridad delega de tal forma que las personas expresan sus capacidades en su desempeño	X		X		X		La autoridad delega responsabilidades ...
12		12.-Se potencia la formación de líderes	X		X		X		
13		13.-La institución invierte en el desarrollo de las capacidades de su personal	X		X		X		
14		14.-Considera que las capacidades es fundamental para fortalecer las competencias	X		X		X		Considera que el desarrollo de sus capacidades le ha permitido ser competente en su labor
15		15.-Considera que cuenta con habilidades suficientes para su desempeño	X		X		X		
	INDICADORES	DIMENSIÓN 2: CONSISTENCIA	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Valores centrales	16.-Considera que hace lo correcto en su desempeño	X		X		X		
2		17.-Su comportamiento va acorde a la ética laboral	X		X		X		
3		18.-Contribuye a la definición de valores en la organización	X		X		X		
4		19.-Cuenta con la confianza de los compañeros de trabajo	X		X		X		
5		20.-Considera que la conducta de las personas es acorde a la ética laboral	X		X		X		
6	Acuerdo	21.-Ante las dificultades contribuye al consenso	X		X		X		
7		22.-Considera que se toman en cuenta las opiniones	X		X		X		
8		23.-Se promueve el dialogo constructivo	X		X		X		
9		24.-Es fácil llegar a las negociaciones	X		X		X		
10		25.-Los acuerdos benefician a la mayoría	X		X		X		
11	Coordinación e integración	26.-La institución se esfuerza por alinear los objetivos en cada nivel operativo	X		X		X		
12		27.-Se fomenta la coordinación entre las diferentes áreas	X		X		X		
13		28.-Considera que existe el apoyo de ideas de parte de otras áreas	X		X		X		
14		29.-Se encuentra cómodo al interactuar laboralmente con personal de otras	X		X		X		

		áreas						
15		30.-Considera que existe los mecanismos de comunicación efectiva entre las diferentes áreas	X		X		X	
	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIÓN 3: ADAPTABILIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	Orientación al cambio	31.-Se promueve la oportunidad de mejorar la situación	X		X		X	
2		32.-Se adaptan adecuadamente los cambios del entorno	X		X		X	
3		33.-Se cuestionan los intentos de cambio	X		X		X	
4		34.-Los diferentes grupos cooperan por igual para contribuir a la mejora	X		X		X	
5		35.-Los cambios benefician a la mayoría	X		X		X	
6	Orientación al cliente	36.-Los directivos conocen las necesidades del entorno	X		X		X	
7		37.-Se toma a consideración las observaciones del personal referente al entorno	X		X		X	
8		38.-Se alienta al trato positivo al personal	X		X		X	
9		39.-Se promueve la libertad de opinión del personal	X		X		X	
10		40.-Las decisiones que responden a las necesidades del personal son oportunas	X		X		X	
11	Aprendizaje organizacional	41.-Se considera al fracaso como una oportunidad de mejora	X		X		X	
12		42.-Se fomenta las ideas innovadoras	X		X		X	
13		43.-El aprendizaje constante es parte de la labor cotidiana	X		X		X	
14		44.-Se informan adecuadamente las decisiones de nivel directivo al personal	X		X		X	
15		45.-Considera que constantemente hay mejoras en las acciones de la organización	X		X		X	
	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIÓN 4: VISION</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
1	Intención y dirección estratégica	46.-La misión de la institución orienta el curso del trabajo	X		X		X	
2		47.-las estrategias de la IIEE va acorde a su realidad	X		X		X	
3		48.-La importancia del capital humano es transversal en la toma de decisiones	X		X		X	
4		49.-El manual de organización y funciones es pertinente e inclusivo al total del personal	X		X		X	
5		50.-Las decisiones de la dirección permiten asumir nuevos retos	X		X		X	
6	Metas y objetivos	51.-Los directivos participan constantemente en la conducción de logros	X		X		X	
7		52.-El personal es involucrado en la definición de las metas	X		X		X	
8		53.-El monitoreo de las metas es de forma regular	X		X		X	
9		54.-Las metas son realistas	X		X		X	
10		55.-Las acciones de recompensa es proporcional al rendimiento	X		X		X	
11	Visión	56.-Comprende la magnitud de la visión de futuro	X		X		X	
12		57.-Los directivos consideran planes con perspectiva a futuro	X		X		X	
13		58.-la visión institucional es empleada de forma constante para motivar al personal	X		X		X	
14		59.-Considera que las metas a corto plazo contribuyen al logro de la visión institucional	X		X		X	
15		60.-Considera que su desempeño aporta al logro de la visión institucional	X		X		X	

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	INDICADORES	DIMENSION 1: ORGANIZACIONAL	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Normatividad institucional	1.-El reglamento de organización y funciones es pertinente a los objetivos de la institución	X		X		X		
2		2.-Las actividades curriculares se relacionan con la realidad local y nacional	X		X		X		
3		3.-La estructura de la organización permite que las áreas de trabajo interactúen coordinadamente	X		X		X		
4	Desempeño del trabajo	4.-Se evidencia el liderazgo directivo en el manejo adecuado de los recursos	X		X		X		
5		5.-La asignación de responsabilidad es acorde al perfil del personal	X		X		X		
6		6.-Se cuenta con espacios de análisis del desempeño por área de trabajo	X		X		X		
7	Participación y Toma de decisiones	7.-Se aplica mecanismos de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones	X		X		X		
8		8.-La comunidad educativa puede participar en todos los temas de decisión	X		X		X		
9		9.-Los actos de participación ponen en evidencia la diversidad de la comunidad educativa	X		X		X		
	INDICADORES	DIMENSION 2: PEDAGOGICA DIDACTICA	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Formas de aprendizaje	10.-La actualización del plan de estudios es constante	X		X		X		
2		11.-El material pedagógico es adecuado y suficiente	X		X		X		
3		12.-Se aplican protocolos de atención a alumnos con dificultad en el logro de sus objetivos educativos	X		X		X		
4	Valor de los saberes previos	13.-Se motiva la libre expresión de cada integrante de sus conocimientos	X		X		X		
5		14.-Se involucra a los saberes previos en el aprendizaje escolar	X		X		X		
6		15.-Se promueve los valores y capacidades de cada integrante de la IIEE en la cotidianidad	X		X		X		
7	Criterios de evaluación	16.-Considera adecuado el nivel de avance pedagógico	X		X		X		
8		17.-Se difunden desde el inicio los criterios de evaluación	X		X		X		
9		18.-Se informa a los estudiante el avance de las metas	X		X		X		
	INDICADORES	DIMENSION 3: COMUNITARIA	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Enfoque intercultural	19.-Se hallan considerados los espacios para las actividades culturales, artísticas y deportivas	X		X		X		
2		20.-Considera que se brinda adecuada atención a las personas de la comunidad educativa con condiciones especiales o diferentes	X		X		X		
3		21.-se fomenta la puesta en valor de la riqueza cultural de la región	X		X		X		
4	Toma de decisiones	22.-Se propicia la participación, atención y orientación a los padres o tutores	X		X		X		
5		23.-Los diferentes niveles y áreas educativas comparten decisiones	X		X		X		
6		24.-Están disponibles los espacios de concertación	X		X		X		

7	Convivencia	25.-Es optimo el desenvolvimiento cotidiano de la comunidad educativa en el entorno	X		X		X		
8		26.-La comunidad educativa participa activamente de las actividades institucionales	X		X		X		
9		27.-La institución hace uso de medidas de atención y protección al personal	X		X		X		
<b>INDICADORES</b>		<b>DIMENSIÓN 4: ADMINISTRATIVA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Importancia del capital humano	28.-Los directivos sustentan de forma adecuada la disponibilidad de mayor personal	X		X		X		
2		29.-Se dan las oportunidades al personal de mejorar sus competencias	X		X		X		
3		30.-Es adecuado el proceso de inducción al personal reciente	X		X		X		
4	Uso de la información y tecnología	31.-La tecnología de uso está actualizada y disponible en la labor diaria de cada integrante de la comunidad educativa	X		X		X		
5		32.-El acceso a la información disponible es amigable	X		X		X		
6		33.-Es constante la publicación de los logros y reconocimientos	X		X		X		
7	Resolución de conflictos	34.-La estrategia de escucha permanente se halla operativa	X		X		X		
8		35.-La solución de conflictos es oportuna	X		X		X		
9		36.-Se aplica un flujograma de atención a quejas y reclamos	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ X ]**            **Aplicable después de corregir [ ]**            **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. **Dr/ Mg: Dra. Patricia Mónica Bejarano Alvarez.**            **DNI:**  
**09749953** Especialidad del validador: **Doctora en Educación**

**30 de Octubre del 2020**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

  
 Dra. Patricia M. Bejarano Alvarez  
 DOCTORA EN EDUCACIÓN

-----  
**Firma del Experto Informante.**

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems			Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	INDICADORES	DIMENSIÓN 1: ORGANIZACIONAL		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Normatividad institucional	1.-El reglamento de organización y funciones es pertinente a los objetivos de la institución		X		X		X		
2		2.-Las actividades curriculares se relacionan con la realidad local y nacional		X		X		X		
3		3.-La estructura de la organización permite que las áreas de trabajo interactúen coordinadamente		X		X		X		
4	Desempeño del trabajo	4.-Se evidencia el liderazgo directivo en el manejo adecuado de los recursos		X		X		X		
5		5.-La asignación de responsabilidad es acorde al perfil del personal		X		X		X		
6		6.-Se cuenta con espacios de análisis del desempeño por área de trabajo		X		X		X		
7	Participación y Toma de decisiones	7.-Se aplica mecanismos de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones		X		X		X		
8		8.-La comunidad educativa puede participar en todos los temas de decisión		X		X		X		
9		9.-Los actos de participación ponen en evidencia la diversidad de la comunidad educativa		X		X		X		
	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIÓN 2: PEDAGOGICA DIDACTICA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Formas de aprendizaje	10.-La actualización del plan de estudios es constante		X		X		X		
2		11.-El material pedagógico es adecuado y suficiente		X		X		X		
3		12.-Se aplican protocolos de atención a alumnos con dificultad en el logro de sus objetivos educativos		X		X		X		
4	Valor de los saberes previos	13.-Se motiva la libre expresión de cada integrante de sus conocimientos		X		X		X		
5		14.-Se involucra a los saberes previos en el aprendizaje escolar		X		X		X		
6		15.-Se promueve los valores y capacidades de cada integrante de la IIEE en la cotidianidad		X		X		X		
7	Criterios de evaluación	16.-Considera adecuado el nivel de avance pedagógico		X		X		X		
8		17.-Se difunden desde el inicio los criterios de evaluación		X		X		X		
9		18.-Se informa a los estudiante el avance de las metas		X		X		X		
	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSIÓN 3: COMUNITARIA</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Enfoque intercultural	19.-Se hallan considerados los espacios para las actividades culturales, artísticas y deportivas		X		X		X		
2		20.-Considera que se brinda adecuada atención a las personas de la comunidad educativa con condiciones especiales o diferentes		X		X		X		
3		21.-se fomenta la puesta en valor de la riqueza cultural de la región		X		X		X		
4	Toma de	22.-Se propicia la participación, atención y orientación a los padres o tutores		X		X		X		
5		23.-Los diferentes niveles y áreas educativas comparten decisiones		X		X		X		

6	decisiones	24.-Están disponibles los espacios de concertación	X		X		X		
7	Convivencia	25.-Es optimo el desenvolvimiento cotidiano de la comunidad educativa en el entorno	X		X		X		
8		26.-La comunidad educativa participa activamente de las actividades institucionales	X		X		X		
9		27.-La institución hace uso de medidas de atención y protección al personal	x		X		X		
	<b>INDICADORES</b>	<b>DIMENSION 4: ADMINISTRATIVA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Importancia del capital humano	28.-Los directivos sustentan de forma adecuada la disponibilidad de mayor personal	X		X		X		
2		29.-Se dan las oportunidades al personal de mejorar sus competencias	X		X		X		
3		30.-Es adecuado el proceso de inducción al personal reciente	X		X		X		
4	Uso de la información y tecnología	31.-La tecnología de uso está actualizada y disponible en la labor diaria de cada integrante de la comunidad educativa	X		X		X		
5		32.-El acceso a la información disponible es amigable	X		X		X		
6		33.-Es constante la publicación de los logros y reconocimientos	X		X		X		
7	Resolución de conflictos	34.-La estrategia de escucha permanente se halla operativa	X		X		X		
8		35.-La solución de conflictos es oportuna	X		X		X		
9		36.-Se aplica un flujograma de atención a quejas y reclamos	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): si hay suficiencia en las preguntas**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [ x ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No**

**aplicable** [ ] **Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Michael Iván Mendieta Pérez**    **DNI:**

**06802099**

**Especialidad del validador: Magister en Ciencia Política y Gobierno**

**13 de noviembre del 2020.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



**Firma del Experto Informante.**



## Anexo 4

### Instrumentos

Cuestionario dirigido a directores, docentes, asesores, especialistas y personal de apoyo del COAR Cusco.

Cultura organizacional: Encuesta de elaboración propia adaptada de Denison.

Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS
Implicación	Empoderamiento	1.-Se encuentra comprometido con su trabajo
		2.-La toma de decisiones es basada en información consistente a su ámbito de competencia
		3.-La información es socializada y al alcance de todos
		4.-Considera que su labor tiene impacto positivo
		5.-Considera que tiene oportunidad de manifestar iniciativas
	Trabajo en equipo	6.-Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de desempeño de la IIEE.
		7.-Considera que se da valor a los aportes laborales de cada trabajador
		8.-Se brinda responsabilidad a cada integrante del equipo
		9.-Considera que son los grupos los pilares de la institución
		10.-Considera que el trabajo es organizado con base al logro de los objetivos
	Desarrollo de capacidades	11.-la autoridad delega de tal forma que las personas expresan sus capacidades en su desempeño
		12.-Se potencia la formación de líderes
		13.-La institución invierte en el desarrollo de las capacidades de su personal
		14.-Considera que las capacidades es fundamental para fortalecer las competencias
		15.-Considera que cuenta con habilidades suficientes para su desempeño

Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS
Consistencia	Valores centrales	16.-Considera que hace lo correcto en su desempeño
		17.-Su comportamiento va acorde a la ética laboral
		18.-Contribuye a la definición de valores en la organización
		19.-Cuenta con la confianza de los compañeros de trabajo
		20.-Considera que la conducta de las personas es acorde a la ética laboral
	Acuerdo	21.-Ante las dificultades contribuye al consenso
		22.-Considera que se toman en cuenta las opiniones
		23.-Se promueve el dialogo constructivo
		24.-Es fácil llegar a las negociaciones
		25.-Los acuerdos benefician a la mayoría
	Coordinación e integración	26.-La institución se esfuerza por alinear los objetivos en cada nivel operativo
		27.-Se fomenta la coordinación entre las diferentes áreas
		28.-Considera que existe el apoyo de ideas de parte de otras áreas
		29.-Se encuentra cómodo al interactuar laboralmente con personal de otras áreas.
		30.-Considera que existe los mecanismos de comunicación efectiva entre las diferentes áreas

Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31.-Se promueve la oportunidad de mejorar la situación
		32.-Se adaptan adecuadamente los cambios del entorno
		33.-Se cuestionan los intentos de cambio
		34.-Los diferentes grupos cooperan por igual para contribuir a la mejora
		35.-Los cambios benefician a la mayoría
	Orientación al cliente	36.-Los directivos conocen las necesidades del entorno
		37.-Se toma a consideración las observaciones del personal referente al entorno
		38.-Se alienta al trato positivo al personal
		39.-Se promueve la libertad de opinión del personal
		40.-Las decisiones que responden a las necesidades del personal son oportunas
	Aprendizaje organizacional	41.-Se considera al fracaso como una oportunidad de mejora
		42.-Se fomenta las ideas innovadoras
		43.-El aprendizaje constante es parte de la labor cotidiana
		44.-Se informan adecuadamente las decisiones de nivel directivo al personal
		45.-Considera que constantemente hay mejoras en las acciones de la organización

Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS
Misión	Intención y dirección estratégica	46.-La misión de la institución orienta el curso del trabajo
		47.-las estrategias de la IIEE va acorde a su realidad
		48.-La importancia del capital humano es transversal en la toma de decisiones
		49.-El manual de organización y funciones es pertinente e inclusivo al total del personal
		50.-Las decisiones de la dirección permiten asumir nuevos retos
	Metas y objetivos	51.-Los directivos participan constantemente en la conducción de logros
		52.-El personal es involucrado en la definición de las metas
		53.-El monitoreo de las metas es de forma regular
		54.-Las metas son realistas
		55.-Las acciones de recompensa es proporcional al rendimiento
	Visión	56.-Comprende la magnitud de la visión de futuro
		57.-Los directivos consideran planes con perspectiva a futuro
		58.-la visión institucional es empleada de forma constante para motivar al personal
		59.-Considera que las metas a corto plazo contribuyen al logro de la visión institucional
		60.-Considera que su desempeño aporta al logro de la visión institucional

### Calidad de Gestión educacional

Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Organizacional	Normatividad institucional	1.-El reglamento de organización y funciones es pertinente a los objetivos de la institución
		2.-Las actividades curriculares se relacionan con la realidad local y nacional
		3.-La estructura de la organización permite que las áreas de trabajo interactúen coordinadamente
	Desempeño del trabajo	4.-Se evidencia el liderazgo directivo en el manejo adecuado de los recursos
		5.-La asignación de responsabilidad es acorde al perfil del personal
		6.-Se cuenta con espacios de análisis del desempeño por área de trabajo
	Participación y Toma de decisiones	7.-Se aplica mecanismos de participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones
		8.-La comunidad educativa puede participar en todos los temas de decisión
		9.-Los actos de participación ponen en evidencia la diversidad de la comunidad educativa

Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Pedagógica-didáctica	Formas de aprendizaje	10.-La actualización del plan de estudios es constante
		11.-El material pedagógico es adecuado y suficiente
		12.-Se aplican protocolos de atención a alumnos con dificultad en el logro de sus objetivos educativos
	Valor de los saberes previos	13.-Se motiva la libre expresión de cada integrante de sus conocimientos
		14.-Se involucra a los saberes previos en el aprendizaje escolar
		15.-Se promueve los valores y capacidades de cada integrante de la IIEE en la cotidianidad
	Criterios de evaluación	16.-Considera adecuado el nivel de avance pedagógico
		17.-Se difunden desde el inicio los criterios de evaluación
		18.-Se informa a los estudiante el avance de las metas

Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS
Comunitaria	Enfoque intercultural	19.-Se hallan considerados los espacios para las actividades culturales, artísticas y deportivas
		20.-Considera que se brinda adecuada atención a las personas de la comunidad educativa con condiciones especiales o diferentes
		21.-se fomenta la puesta en valor de la riqueza cultural de la región
	Toma de decisiones	22.-Se propicia la participación, atención y orientación a los padres o tutores
		23.-Los diferentes niveles y áreas educativas comparten decisiones
		24.-Están disponibles los espacios de concertación
	Convivencia	25.-Es optimo el desenvolvimiento cotidiano de la comunidad educativa en el entorno
		26.-La comunidad educativa participa activamente de las actividades institucionales
		27.-La institución hace uso de medidas de atención y protección al personal

Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS
Administrativa	Importancia del capital humano	28.-Los directivos sustentan de forma adecuada la disponibilidad de mayor personal
		29.-Se dan las oportunidades al personal de mejorar sus competencias
		30.-Es adecuado el proceso de inducción al personal reciente
	Uso de la información y tecnología	31.-La tecnología de uso está actualizada y disponible en la labor diaria de cada integrante de la comunidad educativa
		32.-El acceso a la información disponible es amigable
		33.-Es constante la publicación de los logros y reconocimientos
	Resolución de conflictos	34.-La estrategia de escucha permanente se halla operativa
		35.-La solución de conflictos es oportuna
		36.-Se aplica un flujograma de atención a quejas y reclamos

## Anexo 05

Solicitud y aceptación de la institución COAR Cusco, para la aplicación del instrumento con el personal de la institución.

**Cusco 09 de diciembre del 2020**

Señor: Edgardo Bernardo Atencio Quincho

Director General del COAR Cusco

Presente

Asunto: Aplicación de encuesta de estudio a personal del COAR Cusco.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que mi persona viene desarrollando el posgrado en GESTIÓN PÚBLICA de la Universidad César Vallejo, dentro del cual he propuesto un estudio de investigación que lleva por título "**Relación entre la cultura organizacional y la calidad de gestión educacional del COAR Cusco**", dentro del cual, en mi calidad de trabajador del COAR Cusco, me permití proponer la realización de una encuesta de estudio al personal del COAR Cusco.

Es importen mencionar que la herramienta de aplicación (encuesta) pasó por la revisión de expertos, tal y como corresponde a los estudios de investigación.

Así mismo hacer de su conocimiento que los resultados obtenidos en este estudio serán de conocimiento de la Dirección del COAR Cusco, y podrán ser utilizados de la forma y manera que vean por conveniente en aras de contribuir a la mejora continua en la gestión institucional del COAR Cusco.

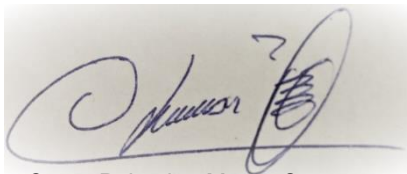
En ese sentido, me acerco a su despacho con la finalidad de **solicitarle, me brinde la autorización y facilidades para aplicar la encuesta de estudio con el personal del COAR Cusco**, teniendo en cuenta que dicha encuesta es ágil y requiere poco tiempo para completar las respuestas que son objetivas y anónimas, así mismo indicar que la encuesta será realizada fuera de las horas de trabajo y la aplicación de la encuesta se realizara por vía virtual.

Adjunto al presente le hago llegar lo siguiente:

1. LINK para aplicación de la encuesta de estudio.  
<https://forms.gle/34BCQbb2TQP6uKne7>
2. Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
3. Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.


Atentamente



Cerne Palomino Mauro Oscar  
DNI: 23944532

Anexo 06

Oficio de aceptación de la institución del COAR Cusco para la aplicación de la herramienta, encuesta al personal del COAR.

	<b>PERÚ</b>	Ministerio de Educación	Escuela Universitaria de Cesariología	Dirección General de Servicios Educativos Especializados	Dirección de Educación Básica para Estudiantes con Desempeño Sobresaliente y Alto Rendimiento
---	-------------	-------------------------	---------------------------------------	--	---

\*Año de la universalización de la salud\*

Pucyura, 11 de diciembre de 2020

OFICIO N° 094-2020/MINEDU/DIGESE/DEBEDSAR/COAR CUSCO

Sr. Mauro Oscar Cerne Palomino  
COORDINADOR PSICOPEDAGOGICO DE ByDE  
Presente.-

**ASUNTO : AUTORIZACION PARA APLICACIÓN DE ENCUESTA DE ESTUDIO  
AL PERSONAL DEL COAR CUSCO**

De mi mayor consideración:

Es muy grato dirigirme a usted, en primer lugar, saludarle en nombre de la Comunidad Educativa del Colegio de Alto Rendimiento del Cusco; y, al mismo tiempo, comunicarle lo siguiente:

En atención a su solicitud presentada referente a su trabajo de investigación que lleva por título "Relación entre la Cultura Organizacional y la Calidad de Gestión Educativa del COAR Cusco" por lo cual solicita la aplicación de encuesta de estudio al personal del COAR CUSCO, en ese sentido **SE AUTORIZA** la aplicación de dicha encuesta, considerando que los resultados obtenidos serán de conocimiento de la Dirección General del COAR Cusco, los mismos que podrán ser utilizados en la mejora continua de nuestra gestión institucional.

Sin otro particular, uso de la oportunidad para expresarles mis consideraciones más distinguidas.

Atentamente,



Lic. Edgardo R. Alvarado Quinteros  
DIRECTOR GENERAL  
COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO CUSCO





**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA BACHILLER: **CERNE PALOMINO MAURO OSCAR**

Para obtener el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN GESTIÓN PÚBLICA**, ha sustentado la tesis titulada:

**Relación entre la cultura organizacional y la calidad de gestión educacional del COAR Cusco, año 2020.**

Fecha: 25/01/2021

Hora: 06:15 p.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:**

**Mgtr. GERMAN ARMANDO REGALADO PAREDES**

**SECRETARIO:**

**Mtro. JOSÉ MANUEL PALACIOS SÁNCHEZ**

**VOCAL:**

**Mgtr. EMIL RENATO BERAUN BERAUN**

**El Jurado evaluador emitió el dictamen de:**

- Aprobar por unanimidad.

**Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:**

- Ninguna

**Recomendaciones sobre el documento de la tesis:**

- Incorporar normatividad actualizada.

**Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.**



**CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE LAS SUSTENTACIÓN DE LA TESIS POR GRUADO**

Tesis: Relación entre la cultura organizacional y la calidad de gestión educacional del COAR Cusco, año 2020.

Maestro(a): CERNE PALOMINO MAURO OSCAR

Fecha: 25/01/2021

CRITERIO DE EVALUACIÓN	EXCELENTE 4	BUENO 3	REGULAR 2	DEFICIENTE 1	PUNTAJE DE JURADOS		
					1	2	3
Dominio temático de tesis	Demuestra dominio de los contenidos plasmados en la tesis	Demuestra conocimiento superficial de los contenidos plasmados en la tesis	Tiene ciertas dificultades en el manejo de la información referida a la tesis	Entra en contradicciones o presenta lagunas en el manejo de la información temática de la tesis	4	4	4
Dominio metodológico	Demuestra dominio metodológico (incluyendo fundamentos de la elección del método estadístico utilizado y su interpretación de los resultados del análisis estadístico)	Denota conocimiento de aspectos metodológicos pero tiene ciertas dificultades en la interpretación de los resultados estadísticos.	Tiene ciertas dificultades para el sustento metodológico del trabajo.	No argumenta metodológicamente su trabajo o presenta serias deficiencias al respecto.	4	4	4
Dominio de disciplinas afines	Vincula los resultados de la tesis y sus alcances con contenidos de disciplinas afines, apoyándose en autores	Establece algún tipo de relación de resultados de la tesis con disciplinas afines, sin apoyarse en autores	Con dificultad sustenta la relación entre el contenido de sus tesis con el de disciplinas afines	No establece relación de su tesis con las disciplinas afines o lo realiza erróneamente	2	2	2
Planteamiento de propuestas de solución	Plantea propuestas de solución viables con fundamento en experiencias exitosas o modelos teóricos	Plantea propuestas de solución viables con escaso fundamento en experiencias exitosas o modelos teóricos	Plantea propuestas de solución viables sin fundamento en experiencias exitosas o modelos teóricos	No plantea propuestas de solución o son inviables	3	3	3
Autocrítica	Analiza la prospectiva y alcance de la investigación de modo realista y con fundamento teórico y metodológico	Analiza la prospectiva y alcance de la investigación de modo realista, señalando los aportes y vacíos, sin fundamento teórico o metodológico	Explica con ciertas limitaciones las contribuciones y vacíos del estudio.	Se limita a leer lo que está en la diapositiva sin ofrecer explicación alguna.	4	4	4
<b>Puntaje obtenido: 17      Recomendado para publicación: ( ) SI (X) NO</b>					17	17	17