

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS:**

**Cultura organizacional y gestión pedagógica en las  
instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023**

Para optar el grado académico de:  
**MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCACIONAL**

PRESENTADO POR:  
**Bach. Hugo ATAUCUSI CONGA**

ASESOR:  
**Dr. Eloy Esteban FERIA MACIZO**

**AYACUCHO - PERÚ**

**2025**

A mis padres, por su amor y guía incondicional; a mis hermanas, por ser mis cómplices y apoyo en cada momento; y a mi pareja, por su amor y fortaleza compartida. Gracias por hacer de cada día un viaje más pleno y significativo. Con todo mi amor y gratitud.

## **Agradecimientos**

Un especial reconocimiento a la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Escuela de Posgrado, Facultad de Ciencias de la Educación, un espacio integrado por docentes y estudiantes que nos ayudó e inculcó conocimiento, aprendizaje y experiencias para el servicio a la sociedad; ya que sin ella hubiera sido imposible formarnos como profesionales para enfrentar retos vinculados a la educación.

A los docentes de las II.EE. “Jesús Nazareno”, “Barcia Boniffatti” y “Alfonso Ugarte” del distrito de Julcamarca, Huancavelica. Fue importante su colaboración en la encuesta, por lo cual los reconozco por su valioso aporte en la investigación.

Es grato mencionar al Dr. Eloy Esteban Feria Macizo por la orientación y dedicación a nuestro trabajo con las correcciones necesarias desde su experiencia laboral; esto permitió mejorar la organización y planteamiento de la investigación.

Reconozco a mis amistades y docentes, quienes se involucraron directa o indirectamente en mi proceso de formación como profesionales y en la ejecución de la investigación que desde la ruralidad y los Andes del Perú recojo datos relevantes para las consideraciones de las y los interesados en la temática.

## Índice

Dedicatoria .....	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen .....	xiii
Abstract .....	xiv
Introducción .....	xv
I. Planteamiento del problema .....	14
1.1. Descripción de la situación problemática .....	14
1.2. Formulación del problema .....	17
1.2.1. Problema general .....	17
1.2.2. Problemas específicos .....	17
1.3. Objetivos .....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Justificación .....	18
1.4.1. Justificación teórica .....	19
1.4.2. Justificación metodológica.....	19
1.4.3. Justificación práctica .....	19
II. Marco teórico.....	21
2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1. A nivel internacional .....	21
2.1.2. A nivel nacional.....	21

2.2.	Bases teóricas .....	24
2.2.1.	Cultura Organizacional .....	24
2.2.2.	Importancia de la cultura organizacional.....	25
2.2.3.	Clasificación de Cultura Organizacional.....	26
2.2.4.	Factores de la cultura organizacional.....	27
2.2.5.	Dimensiones de la cultura organizacional.....	31
2.2.6.	Definiciones de la gestión pedagógica.....	38
2.2.7.	Funciones de la gestión pedagógica.....	39
2.2.8.	Elementos de la gestión pedagógica .....	40
2.2.9.	Dimensiones de la gestión pedagógica.....	42
2.3.	Marco conceptual .....	46
III.	Metodología.....	48
3.1.	Ubicación .....	48
3.1.1.	Lugar de estudio.....	48
3.1.2.	Descripción de las Instituciones educativas .....	48
3.1.3.	Encuesta y concentración .....	48
3.2.1.	Hipótesis general.....	48
3.2.2.	Hipótesis específicas.....	48
3.3.	Variables.....	49
3.4.	Operacionalización de variables.....	49
3.4.	Tipo y nivel de investigación.....	52

3.5.1. Tipo de Investigación .....	52
3.5.2. Nivel de Investigación .....	52
3.6. Método.....	52
3.7. Diseño de investigación.....	52
3.8. Población .....	53
3.9. Muestra y técnica de muestreo .....	54
3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	54
3.10.1. Técnica.....	54
3.10.2. Instrumentos.....	54
3.11. Validez y confiabilidad de instrumentos .....	55
3.11.1. Validez.....	55
3.11.2. Confiabilidad.....	55
3.12. Técnicas para el procesamiento de la información.....	57
3.13. Aspectos éticos.....	57
IV. Resultados y discusión .....	58
4.1. Nivel descriptivo.....	58
4.2. Nivel inferencial .....	77
4.2.1. Prueba de normalidad .....	77
4.2.2. Prueba de hipótesis .....	78
4.3. Discusión de resultados .....	86
CONCLUSIONES.....	89

ANEXOS.....	98
Anexo 11 .....	121
Artículo científico .....	121

### Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Operacionalización de variables</i> .....	50
<b>Tabla 2</b> <i>Confiabilidad de instrumento sobre cultura organizacional</i> .....	56
<b>Tabla 3</b> <i>Confiabilidad de instrumento sobre gestión pedagógica</i> .....	56
<b>Tabla 4</b> <i>Baremos de Valores</i> .....	58
<b>Tabla 5</b> <i>Baremos de Creencias</i> .....	59
<b>Tabla 6</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión clima</i> .....	61
<b>Tabla 7</b> <i>Baremos de Normas</i> .....	62
<b>Tabla 8</b> <i>Baremos de Símbolos</i> .....	64
<b>Tabla 9</b> <i>Baremos de Filosofía</i> .....	65
<b>Tabla 10</b> <i>Baremos de Cultura Organizacional</i> .....	67
<b>Tabla 11</b> <i>Baremos de Currículo</i> .....	68
<b>Tabla 12</b> <i>Baremos de Estrategias metodológica y didáctica</i> .....	69
<b>Tabla 13</b> <i>Baremos de Evaluación de los aprendizajes</i> .....	71
<b>Tabla 14</b> <i>Baremos de Uso de Materiales y recursos didácticos</i> .....	72
<b>Tabla 15</b> <i>Baremos de Participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución</i> .....	74
<b>Tabla 16</b> <i>Baremos de Gestión Pedagógica</i> .....	75
<b>Tabla 17</b> <i>Pruebas de normalidad</i> .....	77
<b>Tabla 18</b> <i>Correlación entre Cultura organizacional y Gestión pedagógica</i> ....	78
<b>Tabla 19</b> <i>Correlación entre Valores y Gestión pedagógica</i> .....	79

<b>Tabla 20</b> <i>Correlaciones entre Creencias y Gestión pedagógica</i> .....	81
<b>Tabla 21</b> <i>Correlaciones entre Clima y Gestión pedagógica</i> .....	82
<b>Tabla 22</b> <i>Correlaciones entre Normas y Gestión pedagógica</i> .....	83
<b>Tabla 23</b> <i>Correlaciones entre Símbolos y Gestión pedagógica</i> .....	84
<b>Tabla 24</b> <i>Correlaciones entre Filosofía y Gestión pedagógica</i> .....	85

### Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión valores</i> .....	59
<b>Figura 2</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión creencias</i> .....	60
<b>Figura 3</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión clima</i> .....	62
<b>Figura 4</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión normas</i> .....	63
<b>Figura 5</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión símbolos</i> .....	65
<b>Figura 6</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión filosofía</i> .....	66
<b>Figura 7</b> <i>Gráfico de barras de la variable Cultura organizacional</i> .....	68
<b>Figura 8</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión currículo</i> .....	69
<b>Figura 9</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión estrategias metodológicas y didácticas</i> .....	70
<b>Figura 10</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión evaluación de los aprendizajes</i> .....	72
<b>Figura 11</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión uso de materiales y recursos didácticos</i> .....	73
<b>Figura 12</b> <i>Gráfico de barras de la dimensión participación de los agentes educativos en las actividades de la institución</i> .....	75
<b>Figura 13</b> <i>Gráfico de barras de la variable gestión pedagógica</i> .....	76

### Índice de anexos

<b>Anexo 1:</b> <i>Matriz de consistencia</i> .....	98
<b>Anexo 2:</b> <i>Cuestionario Sobre Cultura Organizacional</i> .....	100
<b>Anexo 3:</b> <i>Cuestionario Sobre Gestión Pedagógica</i> .....	100
<b>Anexo 4:</b> <i>Fichas de validación</i> .....	103
<b>Anexo 5:</b> <i>Datos de la muestra</i> .....	109
<b>Anexo 6:</b> <i>Base de datos de la prueba piloto</i> .....	109

<b>Anexo 7:</b> <i>Tabla de fiabilidad del instrumento sobre cultura organizacional</i> .....	110
<b>Anexo 8:</b> <i>Tabla de fiabilidad del instrumento sobre gestión pedagógica</i> .....	111
<b>Anexo 9:</b> <i>Solicitud para la aplicación de la investigación</i> .....	113
<b>Anexo 10:</b> <i>Fotos de la aplicación de instrumentos</i> .....	119



## Resumen

La presente investigación que se presenta a continuación titulada “Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023”, realizada con la finalidad de determinar la relación entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas mencionadas. Se concretó mediante el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, diseño de investigación correlacional. El trabajo de recolección de datos se realizó con la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, el mismo que permitió conocer la relación entre las variables estudiadas en una muestra de 40 docentes. El estadígrafo utilizado en la presente investigación fue el coeficiente R de Pearson. Cuyos resultados nos permiten corroborar la hipótesis general, por lo cual se concluye que hay relación entre la cultura organizacional y gestión pedagógica, con nivel de correlación positiva y significativa entre la variable cultura organizacional y gestión pedagógica laboral. Con un coeficiente de Rho de Spearman de (0,641) con una significancia bilateral de (0,000), menor que 0,05 (estadísticamente significativa), aunque se presente una relación moderada a fuerte entre ambas variables, se puede afirmar que incrementando o teniendo una mejor cultura organizacional, esto podría repercutir de manera directa en la gestión del docente.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, gestión pedagógica, docentes y gestión.

## Abstract

The present research entitled “organizational culture and pedagogical management in the educational institutions of the district of Julcamarca, 2023”, carried out with the purpose of determining the relationship of the organizational culture with the pedagogical management in the mentioned educational institutions. It was carried out through the quantitative approach of descriptive-type correlational research design. The data collection work was carried out using the survey technique and the questionnaire as an instrument, which made it possible to determine the relationship between the variables studied in a sample of 40 teachers. The statistic used in the present research was Pearson’s R. whose results allow us to corroborate the general hypothesis, so it is concluded that there is a relationship between organizational culture and pedagogical management, with a positive and significant correlation between the variable organizational culture and pedagogical management. With a Spearman’s Rho coefficient of (0.641) with a bilateral significance of (0.000), less than 0.05 (statistically significant), although there is a moderate to strong relationship between both variables, it can be affirmed that increasing or having a better organizational culture could have a direct impact on teacher management.

**Key words:** Organizational culture, pedagogical management, teachers, and management.

## Introducción

Este trabajo de investigación busca comprender cómo se relacionan entre cultura organizacional y gestión pedagógica dentro de las instituciones educativas Barcia Boniffatti, Alfonso Ugarte y Jesús Nazareno del distrito de Julcamarca, Lircay, Huancavelica, durante el 2023. Entendiendo podemos hacer referencia a los valores o creencias y prácticas de una institución identificadas como sus características, que configura el ambiente de trabajo y, por ende, es muy primordial en mejorar y fortalecer los procesos creativos. Por su parte, la gestión pedagógica implica la planificación, implementación y evaluación dentro del desarrollo de las actividades de enseñanza y de aprendizaje; es por ello que se concibe como eje central en la labor educativa.

En el escenario educativo presente, uno de los temas más relevantes es la calidad de los procesos de la actividad formativa. De modo que, diversos factores influyen en el logro de metas de los procesos educativos, dentro de los cuales la cultura organizacional se erige como elemento clave. Del mismo modo, cuando un compromiso colectivo con la calidad educativa se evidencian principios comunes, colaboración y la concepción de un enfoque en el mejoramiento continuo, creando un entorno propicio para la gestión pedagógica efectiva.

En contraste con lo anterior, la realidad educativa del distrito de Julcamarca, al igual que en otros contextos similares, muestra desafíos que obstaculizan la alineación del vínculo de la organización y la gestión pedagógica. Estas condiciones inciden en la persistencia de prácticas tradicionales, la resistencia al cambio, la falta de una visión compartida y el grado de compromiso limitado de los profesores con poco compromiso en diferentes actividades.

La falta de conciencia sobre la necesidad de alineación de interacción entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica puede acarrear consecuencias negativas en educación, manifestándose en la desmotivación de los docentes, falta de innovación en las prácticas pedagógicas, escasa colaboración entre los integrantes o quienes conforman la comunidad educativa y, en última instancia, tener índices de bajo rendimiento académico de los estudiantes.

La cultura organizacional fue objeto de estudio por medio de diversas perspectivas teóricas. Autores como Schein (2012) la conciben como Nuestras reglas morales comunes que orientan las prácticas y la dirección cotidiana de todos los que participan a la organización. Robbins y Judge (2013) se entiende como la los profesores o docentes de la organización perciben y valoran su entorno institucional. sobre sus valores, normas y prácticas.

Desde la perspectiva de la gestión pedagógica, autores como Molina (2018) la definen a través de las acciones y costumbres planificadas que el docente lleva a cabo para facilitar la interacción educativa. Tomando en cuenta la selección y aplicación de planes o estrategias didácticas, la evaluación en sus diversas formas, la gestión del aula y la colaboración conjunta con otros actores educativos.

Por lo tanto, la interacción que se establece entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica se fundamenta partiendo de concepto de que la cultura proporciona el marco de referencia para las prácticas pedagógicas. Por ello, los valores y creencias compartidos orientan las decisiones de los docentes, las estrategias empleadas en los diversos procesos y, por tanto, en la interacción con los estudiantes y otros colegas.

El presente estudio busca determinar cómo se relacionan la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca. De igual manera, el vínculo que existe entre las creencias, los valores, las normas, los símbolos, el clima organizacional y la filosofía organizacional con la gestión pedagógica.

Con dicho fin, la investigación está enmarcada en el enfoque cuantitativo, y un diseño tipo descriptivo correlacional. Cuyos datos fueron analizados mediante el programa estadístico SPSS para poder ver cómo se conectan estas ideas claves.

El trabajo consta de cuatro capítulos debidamente organizados como se expone lo siguiente:

Capítulo I: Se incluye el planteamiento de la investigación y problema de estudio, los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo II: Contempla el marco teórico y los aspectos esenciales que lo componen, por: los antecedentes, los fundamentos teóricos y los conceptos básicos o bases teóricas.

Capítulo III: Esboza la metodología empleada, desarrollando las hipótesis y variables y operacionalización de variables, el nivel y tipo de investigación, el método y diseño aplicados, así como la población, la muestra y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, validez y confiabilidad de instrumento y técnicas de procesamiento de datos.

Capítulo IV: Se encuentra el cuadro de resultados de las hipótesis y discusión.

Finalmente, la identidad organizacional de las instituciones educativas es determinante en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. No obstante, en el distrito de Julcamarca, como en muchos otros ámbitos educativos, existe una diversidad de prácticas y concepciones que pueden obstruir la gestión pedagógica. La ausencia de una identidad institucional clara, la colaboración y el desarrollo profesional de los docentes genera desafíos para alcanzar los logros académicos anhelados. Se anticipa que los hallazgos de esta investigación permitan identificar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional actual y recomendar estrategias para fortalecer aquellos aspectos que fortalezcan una gestión pedagógica cuyo eje sea el aprendizaje de los estudiantes.

## I. Planteamiento del problema

### 1.1. Descripción de la situación problemática

A través del tiempo se pudo notar que la aplicación de diversos sistemas educativos en la región Huancavelica se enfrentó a diversos desafíos significativos que han limitado el desarrollo holístico de los estudiantes. De acuerdo a informes internacionales, existen aspectos clave con los cuales los estudiantes de la región Huancavelica se guían constantemente. Por ejemplo, resolver desafíos y las problemas, la creatividad y generar nuevas ideas, dando como resultado evidencias de una competencia baja en dichos aspectos con respecto al escenario global. Esto se debe principalmente a que los sistemas educativos propuestos carecen de recursos, currículos, profesores con formación continua y enfoques educativos inflexibles. Por lo que se requiere cambiar la situación, esencialmente a través de la implementación de políticas educativas que fomenten la innovación en la educación, la autonomía de las escuelas y la participación total de los interesados pertenecientes a los contextos debidamente estudiados. Además, se requiere una inversión significativa para la formación de los docentes a fin de que dejen lo rutinario de la educación tradicional y propicien la creación de materiales de aprendizaje de alta calidad, significancia y contextualización.

Como lo señalan Kemetófer et al. (2022), la gestión pedagógica afronta retos más complejos que parten a partir el manejo de comportamientos hasta la comunicación entre pares. A ello debemos sumar los factores socioculturales, tales como la diversidad y las brechas educativas, y ciertas políticas educativas a menudo, en lugar de respaldar a los docentes, generan mayor descontento. Por todo esto, es un requerimiento fundamental que se fortalezca la preparación continua de los profesores y fomentar la colaboración en comunidades de aprendizaje para compartir experiencias y conocimientos. También a nivel micro y macro, buscar la formulación de política educativa con orientación a la equidad, la inclusión y el crecimiento pedagógico. Dichas comunidades deben contar con recursos suficientes en las escuelas para poner en marcha prácticas pedagógicas eficientes e innovadoras.

Mediante el análisis reflexivo crítico, se puede identificar que las instituciones educativas tienden a una cultura organizacional arraigada, no reajustada a través del tiempo de forma que se adapte a las necesidades y objetivos que requiere una gestión pedagógica moderna y eficiente. Es en medio de estas circunstancias que nacen los conflictos, la resistencia al cambio y la obstaculización en la implementación de prácticas pedagógicas efectivas e innovadoras. Es así como se ve afectada la calidad educativa y la satisfacción en docentes y estudiantes. Al respecto, Sánchez y Delgado (2020) dan fe de dicha situación y expresaron a manera de predicción la situación caótica de muchos países con respecto a la falta de planificación estratégica, recursos limitados e incapacidad de cubrir las necesidades y cumplir los cambios requeridos por un entorno en constante transformación. A dicha situación compleja se suman las dificultades para combinar tecnologías educativas como parte de la calidad educativa ofrecida a los estudiantes sin diferenciar el nivel socioeconómico y cultural. En consecuencia, la lucha contra tan abrumadora complejidad previamente descrita se necesita iniciar por el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, a través del desarrollo profesional colaborativo entre docentes y la toma de decisiones informadas en base a datos concretos de cada situación particular. Dicho lo anterior, se debe empezar a considerar el diseño de políticas educativas traducidas en equidad, inclusión, innovación y voluntad política asumida por todos los actores educativos con la conciencia de su papel en la formación del futuro de los estudiantes.

Al realizar diversos estudios y análisis sobre la correlación que se da entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica, se puede notar que tiene gran relevancia en la actualidad. Los aspectos claves al respecto son: la cultura organizacional no es única, sino que varía de una institución a otra. De manera que algunas demuestran ser burocráticas, jerárquicas y tradicionales, mientras que otras pueden demostrar ser más participativas, orientadas al aprendizaje e innovadoras. Es así que la diversidad cultural de seguro influye en la forma de planificar, implementar y evaluar la gestión pedagógica. Por ejemplo, en las instituciones con resistencia al cambio arraigada, se evidencia dificultad para poder adoptar

nuevas prácticas pedagógicas. Esto puede tener como origen que los miembros de la institución conciban como parte de su cultura organizacional el valor que le dan a la estabilidad y la tradición por encima de la innovación y la mejora continua.

Como podemos notar, la cultura organizacional puede influenciar en los principios y las metas de la institución de manera que obstaculicen o favorezcan y se alineen con los principios de una gestión pedagógica efectiva. De acuerdo a ello, pueden surgir conflictos que afecten de manera negativa la calidad educativa. Claro está que no será el único factor; sin embargo, evidenciar y ser conscientes de ello permitirá el nivel de dependencia o relación entre las dos variables a fin de elaborar propuestas de mejora con impacto directo en el desempeño estudiantil con respecto a la motivación, participación y logro académico.

En Perú, Quispe (2020) señala que la falta de liderazgo directivo, recursos limitados y desafíos no formales de la educación se presentan como obstáculos para la gestión pedagógica. El liderazgo pedagógico débil se caracteriza por una visión parcializada, la falta de motivación y empoderamiento a los docentes, generando desconfianza en el equipo. Asimismo, se ve perjudicada por la escasez de recursos financieros y materiales, impidiendo la adaptación de los métodos de enseñanza a las necesidades del estudiante. En cuanto a la atención brindada en aspectos no formales de la educación, los desafíos son constantes para los docentes y gestores educativos, quienes deben también estar en constante desarrollo de competencias que faciliten los aprendizajes significativos, trascendiendo los contenidos curriculares tradicionales.

Con respecto a la región, Arone (2022) señala la persistencia arraigada de culturas organizacionales tradicionales, estructuras jerárquicas rígidas, comunicación verbal limitada y poca participación del personal docente en la toma de decisiones. Añade que estas prácticas fueron heredadas de modelos educativos antiguos, poco estimulantes. A ello se le puede agregar la participación "obligada" en programas de actualización pedagógica, actitudes de resistencia al cambio, perpetuando culturas organizacionales tradicionales. Es así que la problemática educativa en este aspecto quiere ser analizada a detalle, incluyendo

la evaluación de factores como el liderazgo, la gestión de recursos y las políticas educativas implementadas a nivel regional y nacional.

Constantemente será mencionada de cómo la cultura organizacional influye a la gestión pedagógica. Sin embargo, hace falta una comprensión profunda acompañada de investigaciones más exhaustivas y estratégicas de mejora continua, con docentes y gestores educativos comprometidos con el desarrollo de las competencias de alta calidad en los centros educativos.

A raíz de ello, la presente investigación con título: “Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca – 2023”, se presenta como un aporte para dilucidar la situación real de las II.EE al respecto.

## **1.2. Formulación del problema**

Para resolver este problema, se formula la interrogante siguiente:

### **1.2.1. Problema general**

Pg: ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?

### **1.2.2. Problemas específicos**

Pe1: ¿Qué relación existe entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?

Pe2: ¿Qué relación existe entre las creencias y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?

Pe3: ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?

Pe4: ¿Qué relación existe entre las normas y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?

Pe5: ¿Qué relación existe entre los símbolos y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?

Pe6: ¿Qué relación existe entre la filosofía y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Og: Conocer la relación que existe entre la cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Oe1: Determinar la relación que existe entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

Oe2: Determinar la relación que existe entre las creencias y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

Oe3: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

Oe4: Determinar la relación que existe entre las normas y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

Oe5: Determinar la relación que existe entre los símbolos y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

Oe6: Determinar la relación que existe entre la filosofía y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

### **1.4. Justificación**

La justificación de esta investigación se habla de los siguientes aspectos: teórico, práctico y metodológico.

#### **1.4.1. Justificación teórica**

En la parte teórica, la presente investigación tiene el propósito de contribuir al conocimiento académico, proporcionando comprensión más profunda de la relación entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica. Puesto que analiza, conceptúa de manera enriquecida con la literatura existente y relevante con el propósito de fortalecer la calidad educativa al lograr comprender la correspondencia que hay entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica. En consecuencia, permite identificar áreas de mejora y desarrollo de estrategias con prácticas pedagógicas efectivas.

Los resultados y conclusiones de esta investigación funcionarán como punto de partida para el diseño e implementación de intervenciones en estudios similares o en trabajos experimentales. De igual manera, puede servir de evidencia para fomentar el planteamiento de políticas educativas con respecto a la cultura organizacional alineada a los objetivos pedagógicos y el éxito estudiantil.

#### **1.4.2. Justificación metodológica**

El estudio se realizó con métodos rigurosos como análisis de correlación y encuestas, que garantizan la validez y confiabilidad durante y después de la recopilación de datos. En este estudio, la teoría sobre la gestión organizacional y los principios pedagógicos permitieron una visión más completa y el enfoque interdisciplinario. Los datos para la investigación fueron cuidadosamente recopilados de manera que se garantizó que los resultados puedan ser aplicables en otros contextos educativos.

#### **1.4.3. Justificación práctica**

Las instituciones educativas que participaron en este trabajo de investigación se benefician directamente de los hallazgos en la investigación o identifican posibles desafíos de su cultura organizacional y gestión pedagógica, ante lo cual podrán implementar mejoras significativas. Los docentes y gestores educativos pueden utilizar la presente investigación

dentro de sus informes de su desarrollo personal y adaptando enfoques pedagógicos con el propósito de fortalecer la cultura institucional.

Las instituciones educativas podrán beneficiarse directamente de los hallazgos de esta investigación al identificar posibles desafíos en su cultura organizacional y gestión pedagógica, lo que les permitirá implementar mejoras significativas.

Los docentes y líderes educativos pueden utilizar los resultados de este estudio para informar su desarrollo profesional y adaptar sus enfoques pedagógicos a la cultura de su institución.

El fortalecimiento del proceso de enseñanza a través de la comprensión de la cultura organizacional puede favorecer el fortalecimiento en el logro de competencias y el desarrollo de los estudiantes, genera beneficio a la sociedad en general.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron los antecedentes internacional, nacional y regional.

#### **2.1.1. A nivel internacional**

González Cardona et al. (2023) llevaron a cabo una investigación a fin de examinar la correspondencia de la cultura organizacional y el rendimiento escolar en instituciones de educación primaria, media y bachillerato. El estudio se realizó dentro del marco del enfoque cuantitativo con un diseño correlacional y una muestra compuesta por diversas instituciones educativas. La recopilación de la información se realizó mediante encuestas aplicadas a docentes y directivos, utilizando cuestionarios estructurados para medir la forma en que se percibe la cultura organizacional y cómo esta incide en la gestión pedagógica. Se comprobó que una cultura organizacional estable y coherente ayuda notablemente a mejorar el rendimiento del personal y la institución, dado que fomenta un ambiente de colaboración, liderazgo efectivo y estrategias pedagógicas alineadas con los objetivos institucionales. Asimismo, se encontró que las instituciones con una cultura organizacional débil presentan mayores dificultades en la implementación de procesos pedagógicos eficientes.

En conclusión, el estudio evidencia que una cultura organizacional sólida influye directamente en la gestión pedagógica y en el desempeño académico de los estudiantes, resaltando la importancia de fortalecer los valores, normas y prácticas dentro de las instituciones educativas para optimizar los resultados de aprendizaje.

#### **2.1.2. A nivel nacional**

Miranda (2019) investigó a nivel descriptivo, diseño de investigación no experimental. Desarrolló su trabajo de investigación titulado relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las instituciones educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la provincia de Tarata, año 2019. En la ciudad de Tacna. La población estaba

constituida por 104 docentes de la I.E. Coronel Gregorio Albarracín y 103 de la I.E. Ramón Copaja. Para la investigación se optó por un muestreo no probabilístico, utilizando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Como resultado, la información recogida y procesada en la tabla 49 indica que, en las dos instituciones educativas trabajadas, según los datos obtenidos, la mayoría de los docentes, equivalente al 62,5 %, perciben que la cultura organizacional en sus instituciones se ubica en un nivel medio. Este resultado se desprende después de haber analizado las dimensiones consideradas. En tal sentido, en la I.E. Ramón Copaja, el 58,33 % considera que el nivel de gestión institucional es de nivel medio, el 50,00 % evalúa la dimensión pedagógica en el nivel medio, y el 66,66 % lo tipifica en ese mismo nivel. En lo referente a la I.E. Coronel Gregorio Albarracín, los docentes perciben en un 66.67 % y 58.33 %, y 66.66 % que el nivel es medio en las dimensiones Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Liderazgo, respectivamente. En conclusión, se ha demostrado, al haberse aceptado las hipótesis secundarias a) y b), que existe relación significativa entre las variables cultura organizacional y desempeño docente. Es decir, existe correspondencia entre las dimensiones trabajadas, lo que implica reconocer que ambas están vinculadas y constituyen la expresión del comportamiento total de la institución, en ese ámbito académico.

Troncos (2017), en su estudio, enfoque empírico analítico, diseño descriptivo correlacional. Desarrolló su trabajo de investigación titulado relación entre la gestión institucional y la cultura organizacional en la institución educativa 40631 Juan Pablo II, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2017. La población o actores que participan en esta investigación son los 13 miembros (12 docentes y 1 directivo) del personal de la escuela Juan Pablo II. Muestra y tipo de muestra fue escala Likert, mediante la técnica encuesta e instrumento cuestionario. Como resultado, La relación entre la gestión institucional y la cultura organizacional se estableció como regular. Los niveles de la variable cultura organizacional en la Institución Educativa Juan Pablo II (distrito de José Luis Bustamante y Rivero) indican

que, según la percepción de los docentes, la cultura organizacional presenta un resultado de tendencia media.

Altamirano (2019) llevó a cabo un estudio correlacional, de tipo investigación básica y con un enfoque relacional, titulado “Relación entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en la institución educativa Garu de la región Huánuco durante el periodo 2019”. La población de estudio estuvo compuesta por 18 docentes. Dado que el número de participantes era manejable, se decidió incluir a la totalidad de los profesores de la institución como muestra. Para ello, se empleó un tipo de muestreo no probabilístico, ya que la selección no se basó en el azar sino en la accesibilidad y disponibilidad de los participantes. La recolección de información o datos se realizó mediante encuesta, aplicando tres cuestionarios: sobre cultura organizacional, gestión pedagógica y para recopilar las características sociodemográficas de los docentes.

Los resultados indicaron que la cultura organizacional se percibía como buena, con una organización eficiente, y que la gestión pedagógica se desarrollaba con una planificación adecuada. Esto reflejó un equipo docente bien organizado y responsable. Finalmente, se concluyó que existe una correlación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica, según la percepción de los docentes durante el año 2019. El análisis estadístico presentó un valor chi cuadrado de 15,437 con significancia de  $p = 0,002$ , lo que permitió rechazar la hipótesis nula.

Mendoza (2019) investigó con nivel y diseño de investigación descriptivo correlacional y sustancial titulada “Calidad de la gestión pedagógica y su relación con la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa n° 0139 Gran Amauta Mariátegui – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho, 2019”. La población del estudio estuvo conformada por los 35 docentes que laboraron en la institución educativa N.º 0139 Gran Amauta Mariátegui durante el año 2017. La muestra incluyó a todos ellos, aplicándose un muestreo no probabilístico, intencionado y de tipo censal. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento. Los resultados mostraron una

correlación negativa muy débil entre la gestión pedagógica y la cultura organizacional. En conclusión, la mayoría de los docentes obtuvo puntajes medios o bajos en la calidad de la gestión pedagógica, y no se halló una relación significativa en las demás dimensiones.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional constituye un concepto central en los estudios sobre organizaciones, la cual ha sido definida de distintas maneras por diferentes autores. Por ejemplo, la definición de Carrión (2007), concibe la cultura organizacional como un “entramado de creencias, valores, y prácticas sociales que los individuos internalizan a lo largo de su vida”, mientras que Daft (2011), propone que la cultura es un “sistema de normas y valores compartidos que guían el comportamiento de los miembros de una organización”.

Para Schein (2012), en un nivel más fundamental, una organización es como una especie de sistema social con una cultura inherente. Dicha cultura encuentra interés en diferentes niveles, en algunos casos de manera visible y en otros fundamentalmente en forma de valores que subyacen en las acciones. Robbins y Judge (2013) remarcan la importancia de recordar el origen subjetivo de la cultura al describirla como se entiende como la forma en que los miembros perciben los valores, normas y prácticas dentro de una organización. En otras palabras, la cultura es un constructo social cuyos resultados se evidencian de manera individual.

Por su parte, Mena (2019), extiende más un concepto al plantear la cultura como “el conjunto de valores, creencias, normas, rituales, símbolos y artefactos que conforman la identidad de una organización”. Bajo esta concepción entiende la cultura de manera multidimensional e influyente en los aspectos de la vida organizativa de las instituciones.

Ritter (2008), sostiene que la cultura está directamente relacionada al comportamiento de los empleados y que ésta se condensa continuamente en las “acciones desarrolladas y

prácticas comunes entre los individuos”, asimismo sostiene que se basa en “un conjunto de creencias y saberes”.

En resumen, la cultura organizacional se da como un constructo dinámico y complejo y se encuentra incluida en todos los aspectos de la vida organizacional. Según los autores señalados, la cultura entendida como factor clave, permite comprender el funcionamiento dentro de las organizaciones y su adaptabilidad a los cambios.

### **2.2.2. *Importancia de la cultura organizacional***

En términos generales la cultura organizacional se puede definir como el factor influyente en el funcionamiento de las empresas incluye tanto la toma de decisiones, así como el vínculo entre las personas. A continuación, presentamos los autores que las sustentan:

Tal como señala Huamán (2020) la cultura es entendida siendo un componente dinámico y adaptable que se desarrolla a través de diversos procesos, con el paso del tiempo manifestándose en actos cotidianos de los dos trabajadores y demás agentes implicados de una institución. Es así que el autor llama a la cultura organizacional como el núcleo vital de la organización, una serie en cada interacción social moldeando la identidad institucional.

El papel fundamental es identificada a través de su capacidad para fomentar una identidad conjunta y propia que la diferencia de otras instituciones; intensificar el compromiso de los trabajadores de la institución demostrando los valores y su compromiso y motivados al cumplimiento de la visión y misión; crear y mantener un ambiente de trabajo positivo con clima laboral colaborativo y respetuoso, lo cual mejora las expectativas y capacidad de productividad así como la sensación de satisfacción laboral; facilitar el cambio organizacional a través de una cultura flexible y adaptable comprendiendo los diversos cambios del entorno y con aptitud y actitud para aprovechar nuevas oportunidades que brindan experiencias enriquecedoras para todos los agentes que participan en la educación; y finalmente alinear los objetivos estratégicos sin perder de vista los objetivos individuales y viceversa puesto que

lo planificado se debe realizar a nivel macro y micro satisfaciendo la necesidad individual y colectiva.

En conclusión, la cultura organizacional es activa e intangible. Generar valor agregado a la institución como empresa. Al comprender y gestionar la cultura, las instituciones pueden mejorar significativamente su desempeño y calidad educativa.

### **2.2.3. Clasificación de Cultura Organizacional**

Dentro de las clasificaciones ampliamente estudiadas y aceptadas está la propuesta por Robbins y Judge (2009) quienes nos presentan dos extremos, los cuales son la cultura fuerte y la cultura débil. Pero, como bien sabemos, todo proceso de interacción humana es mucho más complejo y diverso, presentando un amplio espectro. Es por ello que en el presente informe optamos por las siguientes propuestas:

#### **a. Cultura Fuerte vs. Cultura débil**

Cultura fuerte: Se nota que los valores están previamente establecidos de manera implícita, se comparten constantemente en diversos momentos y no impacta de manera evidente el papel fundamental de la persona involucradas dentro del ámbito institucional. El sentimiento de cohesión y compromiso presenta niveles altos.

Cultura débil: Los valores son ambiguos o poco conocidos, y la influencia sobre el comportamiento es limitada. Existe una mayor diversidad de opiniones y comportamientos.

#### **b. Cultura Adaptable vs. Cultura Conservadora**

Cultura adaptable: Fomenta la innovación, el cambio y la toma de riesgos. Es flexible y se adapta rápidamente a los cambios del entorno.

Cultura conservadora: Valora la estabilidad, la tradición y la conformidad. Es resistente al cambio y prefiere mantener las cosas como están.

### **c. Cultura de Clan vs. Cultura de Mercado**

Cultura de clan: Se caracteriza por un fuerte sentido de comunidad, colaboración y apoyo mutuo. Los empleados se sienten como parte de una familia.

Cultura de mercado: Prioriza la competitividad, los resultados y el logro de objetivos. Los empleados están orientados a alcanzar metas individuales y colectivas.

### **d. Cultura jerárquica vs. cultura adhocrática**

Cultura jerárquica: Enfatiza la estructura, la formalidad y la autoridad. Los roles y las responsabilidades están claramente definidos.

Cultura adhocrática: Fomenta la flexibilidad, la creatividad y la autonomía. Los equipos trabajan de manera colaborativa y autoorganizada.

## **2.2.4. Factores de la cultura organizacional**

### **a. El comportamiento organizacional**

Abarca los valores, creencias, normas y comportamientos comunes entre los miembros de una organización. Es, en esencia, el alma de la empresa, el elemento intangible que la distingue y la caracteriza.

Chiavenato (1999) enfatiza la naturaleza interrelacionada del comportamiento organizacional y la cultura. Las acciones individuales y colectivas de los empleados moldean la cultura, al mismo tiempo que esta influye en sus comportamientos. Es un proceso dinámico y continuo, donde cada miembro de la organización contribuye a construir y transformar la cultura.

En conclusión, el comportamiento organizacional es un aspecto que atrae y retiene el talento profesional altamente calificado. Si bien es cierto que en la educación estatal generalmente los puestos de trabajo están definidos por evaluaciones y demás factores externos a la institución, se puede notar todo el compromiso y las ganas de seguir laborando en dichas instituciones, de manera que los docentes hacen un mayor esfuerzo con la finalidad

de poder elegir quedarse en su centro de labores en el que notan un comportamiento organizacional agradable. Puesto que le resulta más sencillo alinearse a los valores y objetivos, a la cultura abierta a nuevas ideas, enfoques estimulantes a la creatividad e innovación, como solucionar los problemas. Perciben bajos niveles de estrés y aumento de satisfacción laboral, haciéndose hábiles en la comprensión y gestión de la cultura organizacional, causando mayor éxito y sostenibilidad a largo plazo. n el entendimiento y manejo de la cultura organizacional, sin embargo, respondiendo de manera dinámica y transformadora con acciones del liderazgo.

### **b. Actitudes**

En palabras de Chiavenato (1999) en múltiples ocasiones percibimos las actitudes como información decisiva sobre una persona. Es así que su comportamiento no hará calificarlo para bien o para mal. Esta afirmación debiera subrayar y hacernos entender la importancia del buen cuestionamiento de emociones, de manera que nuestras actitudes no provoquen que seamos calificados como personas con un pésimo comportamiento organizacional.

Según los postulados del comportamiento organizacional, son las actitudes de los trabajadores el indicador más valioso sobre su sentir y actuar con respecto al ambiente institucional. Sea que estas sean positivas o negativas, se convierten en pistas sobre su percepción. En este sentido, es que el gestor educativo se muestre alerta como si de un termómetro se tratara para medir el clima laboral y tomar las medidas correspondientes para estimular o corregir según sea necesario, puesto que se pueden dar situaciones en las que algunos trabajadores muestran actitudes positivas y constructivas y que, sin embargo, la cultura institucional demuestre ser tóxica o desmotivadora, provocando actitudes negativas que afecten el desempeño individual y, finalmente, el colectivo.

A ello debemos añadir que las actitudes evolucionan constantemente en función de diversos factores como el estilo de liderazgo. Por ello, es fundamental que los gestores educativos se autoevalúen constantemente, atentos a sus propios cambios de actitudes.

### **c. Variables culturales**

Este concepto se refiere a los elementos que conforman la identidad institucional, dentro de los cuales están la interacción, la toma de decisiones y la percepción del mundo. Estos elementos, al unirse, generan una imagen única y compleja, dinámica y multifacética.

Como bien entendemos, cada contexto es diverso en cultura. Por lo mismo, se puede interpretar de manera muy diferente una misma acción en función del contexto cultural. Es así que una acción amistosa en una cultura puede ser considerada respetuosa en otra. Esta diversidad puede generar conflictos, pero también oportunidades de innovación, interacción y aprendizaje. Para ello es necesario: reconocer y valorar las diferencias, fomentar la comunicación abierta y honesta en espacios seguros para expresar opiniones sin el temor a ser juzgados, promover la empatía y la tolerancia aceptando las diferencias como fuente enriquecedora y la capacitación en competencias interculturales, lo cual implica equipar a los trabajadores de la institución con las herramientas necesarias para la interacción efectiva entre colegas, en la relación de estos entre estudiantes y, claramente, en la relación docente-estudiante.

En resumen, es fundamental comprender y gestionar las variables culturales y la diversidad cultural creando ambientes inclusivos, innovadores y productivos.

#### **a. Variables del entorno**

Son todos aquellos factores externos a la organización que pueden impactar en su desempeño y en la forma en que sus miembros interactúan. Estos factores pueden ser de naturaleza económica, política, social, tecnológica, legal y ambiental.

¿Cómo influyen las variables del entorno en la cultura organizacional?

Adaptación: Las organizaciones deben adaptarse constantemente a los cambios en su entorno para sobrevivir y prosperar. Estas adaptaciones se reflejan en la evolución de sus culturas.

Oportunidades y amenazas: Las variables del entorno pueden presentar tanto oportunidades como amenazas para las organizaciones. Por ejemplo, un cambio en la legislación laboral puede generar nuevos desafíos, pero también abrir puertas a nuevas formas de trabajo.

Valores y creencias: El contexto social y cultural de la comunidad donde se ubica la escuela influye en los valores y creencias de sus miembros, lo que a su vez moldea la cultura organizacional.

Comportamientos: Las expectativas y normas sociales tienen influencia sobre la conducta de los trabajadores dentro y fuera de la organización.

En conclusión, las variables del entorno son un factor clave a considerar al analizar y gestionar la cultura organizacional. Comprender cómo estas variables influyen en la empresa facilita que los líderes adopten decisiones informadas y estratégicas, y a las organizaciones adaptarse con éxito a los cambios constantes del mercado.

#### **d. Variables socioculturales**

Las variables socioculturales influyen en todos los aspectos del lenguaje, desde la pronunciación hasta la elección del vocabulario, pasando por la gramática y la pragmática. Algunos de los factores socioculturales más relevantes son:

Contexto social: La situación comunicativa (formal o informal, pública o privada), el rol social de los interlocutores y las relaciones de poder entre ellos influyen en la elección de las palabras y las expresiones utilizadas.

Grupo social: La pertenencia a un determinado grupo social (edad, género, clase social, etnia, etc.) condiciona el uso de un lenguaje específico y la adquisición de ciertos códigos lingüísticos.

Cultura: Los valores, creencias y costumbres de una cultura se reflejan en su lenguaje. Por ejemplo, las expresiones idiomáticas, los proverbios y las metáforas son típicos de cada cultura.

Historia: Los acontecimientos históricos y las experiencias colectivas de una comunidad dejan una huella imborrable en su lenguaje.

Geográfica: Las diferencias regionales y dialectales son una manifestación de la diversidad lingüística y cultural.

La diversidad lingüística es una riqueza, no una amenaza. Es importante destacar que la diversidad lingüística no es una amenaza para la cohesión social, sino todo lo contrario. Cada variedad lingüística es un reflejo de la diversidad cultural y contribuye a enriquecer el patrimonio lingüístico de la humanidad.

Sin embargo, es cierto que los cambios lingüísticos pueden generar tensiones y conflictos. Por ejemplo, la globalización y los efectos de los medios de comunicación de masas pueden llevar a la homogeneización lingüística y a la pérdida de lenguas minoritarias. No obstante, estos cambios no necesariamente implican una “destrucción” cultural, sino más bien una transformación y adaptación a nuevas realidades.

### ***2.2.5. Dimensiones de la cultura organizacional***

#### **a. Valores**

Olmos y Socha (2006), entendidos como “el conjunto de principios o características consideradas por los integrantes de una organización como el servicio al cliente, la innovación entre otros” (p. 12).

Griffin y Moorgead (2010) señalan que los empleados deben adoptar ciertos valores culturales que guíen su conducta, de manera que las acciones estratégicas de la organización se alineen con sus principios y objetivos. Se entiende que los valores forman parte de cada individuo y que las organizaciones esperan que estos sean compartidos. Su presencia en las personas es fundamental para que puedan actuar conforme a las estrategias de la organización.

Deal y Kennedy (1985) distinguen formas de valores: elementales, estratégicos e instrumentales. Los valores elementales se refieren a principios humanos universales,

presentes en distintas culturas, como la religión, el amor, la libertad y la justicia, y poseen un alto significado cualitativo. Los valores estratégicos, por su parte, cumplen fines específicos y regulan la dinámica social, ayudando a priorizar objetivos personales como la autorrealización. Los autores aportan enfoques complementarios para comprender el papel de los valores dentro de las organizaciones.

Los valores, en el ámbito organizacional, son más que simples principios o creencias. Son la brújula que orienta las acciones de los individuos y de la organización en su conjunto. Estos valores:

**Moldean la cultura organizacional:** Los valores compartidos crean un sentido de pertenencia y un clima laboral positivo.

**Influyen en la toma de decisiones:** Los valores guían las elecciones estratégicas y operativas de la organización.

**Alinean a los empleados:** Cuando los empleados comparten los valores de la organización, se sienten más comprometidos y motivados.

**Diferencian a la organización:** Los valores únicos de una empresa la distinguen de sus competidores.

Los valores son un elemento fundamental de la cultura organizacional. Al comprender su importancia y su impacto en la conducta de los individuos y en el funcionamiento de la organización en su conjunto, las empresas pueden construir culturas más sólidas, alineadas con sus objetivos estratégicos y capaces de adaptarse a los cambios del entorno.

## **b. Creencias**

Los siguientes autores ofrecen distintas perspectivas sobre los conceptos de hipótesis, creencias y valores en el contexto organizacional:

Olmos y Socha (2006) definen como “las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización, las cuales pueden ser verdaderas o falsas” (p. 12).

Dilts (2003) sostiene que las creencias ejercen una influencia poderosa en nuestras vidas; si una persona confía en que puede lograr algo, lo hará, mientras que la duda limita el esfuerzo, aunque se aplique. Esto evidencia que creer en lo que se hace facilita alcanzar el éxito, al disponer de los recursos necesarios para lograrlo

Las creencias forman parte del pensamiento, pero se desarrollan de manera más profunda a medida que aprendemos y adquirimos experiencias. Además, nos ayudan a interpretar la realidad y a construir los valores que guían nuestra conducta.

Griffin y Moorgead (2010) señalan que las creencias constituyen los valores estratégicos dentro de una organización, moldeando su estrategia. Además, destacan que cuando una persona tiene convicción sobre lo que hace, comprende claramente su labor y puede desempeñarla eficazmente.

Las implicaciones para las organizaciones son las siguientes:

Importancia de las creencias: Las creencias de los empleados afecta significativamente su desempeño y los resultados de la organización. Es fundamental cultivar un ambiente donde las creencias positivas y alineadas con los objetivos organizacionales sean fomentadas.

La construcción de una cultura sólida: Los valores y las creencias compartidas son los pilares de una cultura organizacional fuerte. Cuando las creencias personales se ajustan a los valores de la organización, los individuos desarrollan un sentido de pertenencia y un mayor compromiso.

La importancia del liderazgo: Los líderes desempeñan un rol fundamental en la formación y el refuerzo de las creencias y los valores en la organización. Su ejemplo y su comunicación son fundamentales para transmitir estos elementos culturales.

La gestión del cambio: Al introducir cambios en la organización, es importante considerar cómo estos cambios pueden afectar las creencias y los valores de los empleados. Es necesario comunicar de manera clara los motivos de los cambios y cómo estos se alinean con los valores fundamentales de la empresa.

### **c. Clima organizacional**

Olmos y Socha (2006), entienden como “La atmosfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, el cómo se trabaja entre otras cosas” (p.12).

Romero (2019) explica que el concepto de clima puede recibir distintas denominaciones, tales como clima organizacional, clima laboral o ambiente de trabajo. Asimismo, señala que, desde la mirada individual, se conoce como clima psicológico., mientras que en el ámbito colectivo es identificado como clima organizacional o clima de trabajo.

Griffin y Moorgead (2010) sostienen que el clima organizacional se forma a partir de las percepciones personales de los trabajadores. Este clima refleja los comportamientos, actitudes y emociones compartidas que influyen en la dinámica diaria de la institución, así como en las relaciones en equipo de los profesores con su eficacia en la enseñanza. El clima organizacional cumple un papel esencial dentro de toda institución, ya que cuando un trabajador mantiene una relación positiva con su entorno laboral, se fortalecen los vínculos entre los compañeros y se favorece un mejor desempeño en sus actividades.

Diversos autores coinciden en señalar que el clima organizacional tiene una gran importancia, ya que actúa como un factor determinante sobre las acciones y actitudes de los docentes. En consecuencia, en el rendimiento general de institución.

El clima organizacional es percibido: Los empleados interpretan y evalúan su entorno laboral de manera subjetiva, lo que da lugar a diferentes percepciones del clima.

El clima organizacional es multidimensional: Abarca una amplia gama de factores, desde el ambiente físico hasta las relaciones entre los miembros y las normas o políticas de la organización

El clima organizacional influye en el comportamiento: El clima organizacional incide en la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso y el desempeño de los empleados.

#### **d. Normas**

Olmos y Socha (2006), conocidas como “Los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo el comportamiento de los trabajadores” (p. 12).

Romero (2019) señala que las normas definen los criterios de comportamiento que son considerados aceptables dentro de los grupos. Cada miembro puede establecer sus propias reglas, y a su vez, las normas determinan lo que se considera correcto o incorrecto, regulando así las acciones de los trabajadores en la institución. Robbins y Judge (2009) mantienen que la clave para entender las conductas individuales reside en conocer las normas que rigen al colectivo. Al definir claramente las conductas esperadas, reforzarlas de manera constante y relacionarlas con incentivos, es posible influir en el cumplimiento de estas normas. Por ello, es fundamental que todo el equipo humano de una institución conozca las normas para asegurar un ambiente de interacción armoniosa.

Los autores mencionados ofrecen una visión coherente sobre el concepto de normas en las organizaciones. Las tres perspectivas convergen en la idea de que las normas son reglas implícitas o normas claramente definidas que orientan la manera de actuar del personal del plantel.

Son compartidas: Son acuerdos tácitos o explícitos entre los miembros del grupo.

Son aprendidas: Se adquieren a través de la socialización y la experiencia.

Influyen en el comportamiento: Las normas orientan las acciones de los individuos y crean un sentido de pertenencia.

Son dinámicas: Pueden cambiar con el tiempo y adaptarse a nuevas circunstancias.

#### **e. Símbolos**

Olmos y Socha (2006), lo definen como “El conjunto de iconos, rituales y tradiciones que se consideran esenciales para la empresa como, por ejemplo, las ceremonias que se realizan en la actualidad” (p. 13).

Según Daft (2011) explica que los símbolos dentro de una organización representan significados más profundos. Las ceremonias, historias y rituales actúan como símbolos al reflejar los valores fundamentales, mientras que los objetos físicos también cumplen esta función, destacando aspectos específicos de la organización y reforzando su identidad. Son el reflejo palpable de la cultura, aquello que se experimenta directamente y ayuda a generar identidad con su institución.

Robbins y Judge (2017) señalan que los símbolos transmiten a los integrantes de una institución información sobre el grado de equidad que existente y sobre los comportamientos que la dirección considera apropiados, ya sean arriesgados, conservadores, autoritarios, participativos o individualistas.

Los símbolos permiten diferenciar a una institución, ya que pueden otorgar incentivos materiales según el esfuerzo de los miembros, motivándolos a alcanzar los objetivos establecidos.

Las tres perspectivas convergen en la idea de que los símbolos son elementos clave de la cultura organizacional que desempeñan múltiples funciones:

**Comunicación:** Los símbolos transmiten mensajes sobre la identidad, los valores y las expectativas de la organización de manera concisa y memorable.

**Identidad:** Ayudan a los miembros de la organización a identificarse y a sentirse parte de un grupo más grande.

Motivación: Los símbolos pueden inspirar y motivar a los empleados al conectarlos con los objetivos y los principios éticos del centro educativo.

Cultura: Refuerzan la cultura organizacional al hacer visibles y tangibles los valores y creencias compartidos.

#### **f. Filosofía**

Olmos y Socha (2006), señalan “Las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales” (p.13).

Según Romero (2019), la filosofía de una organización fomenta la toma de conciencia sobre su misión, visión, valores, creencias, fortalezas y debilidades, que son los aspectos que la hacen única. También permite que las personas piensen en su sentido de vida, sus ideales y sueños, para luego orientar todo ello hacia el crecimiento de la institución. De esta manera, se busca que cada integrante reconozca el valor que aporta al grupo y pueda fortalecerlo cuando sea necesario, promoviendo así el éxito y la satisfacción general dentro de la organización.

Ritter, (2008), manifiesta que “los valores fundamentales de una empresa surgen de su propia filosofía y se manifiestan a partir de tres elementos internos o endógenos y tres elementos externos o exógenos” (p. 61).

Los autores mencionados ofrecen una visión integral del concepto de filosofía organizacional. Las tres perspectivas convergen en la idea de que la filosofía organizacional es un conjunto de creencias y principios que guían las acciones de la organización y definen su identidad. Esta filosofía:

Orienta las decisiones: Sirve como marco de referencia para tomar decisiones estratégicas y operativas.

Crea un sentido de propósito: Proporciona un motivo para existir y un rumbo claro hacia el futuro.

Diferencia a la organización: La filosofía organizacional hace que una empresa sea única y distintiva.

Influye en la cultura organizacional: Los valores y creencias que conforman la filosofía se reflejan en la cultura de la organización.

En resumen, la filosofía organizacional es un elemento fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. Al definir claramente su propósito, valores y creencias, las organizaciones pueden crear un sentido de dirección, motivar a sus empleados y construir relaciones sólidas.

### **2.2.6. Definiciones de la gestión pedagógica**

En palabras de Molina (2018), “Es un trabajo planificado que ayuda al docente en su desempeño profesional, quien emplea los recursos necesarios para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro de su contexto” (p. 34).

Barquero (2020), define que “La gestión pedagógica, mantiene una estrecha relación con las finalidades de un sistema educativo que busca un soporte metodológico y teórico en él, imprescindible para cualquier labor educativa, como lo es, el oxígeno para que se logre la vida” (p. 67).

Según Rosales (2021), define que “Permite enfatizar y enaltecer la disolución de las dificultades que diariamente se presentan en nuestra labor docente, desarrollando una efectiva comunicación, incidiendo Según MINEDU (2014b).

El Comité de Gestión Pedagógica está conformado por: director/a de la IE, subdirector/as de la IE (cuando exista el cargo), un/a (1) representante del CONEI, un/a (1) representante de los padres y madres de familia, tutores legales o apoderados/as, un/a (1) representante del personal docente por nivel o ciclo, un/a (1) representante de las y los estudiantes, un/a (1) representante del personal administrativo (si aplica). Este Comité puede incluir hasta tres docentes representantes como máximo, uno por nivel (inicial, primaria y secundaria) o ciclo

(inicial, intermedio y avanzado). Si la IE no cuenta con todos los niveles o ciclos y tiene más de 10 miembros, se puede elegir más de un representante por nivel o ciclo. (p. 4). en el preparativo de los jóvenes dedicados a la educación.” (p.9).

### **2.2.7. Funciones de la gestión pedagógica**

Tal como indica MINEDU (2014b), son:

- Participa en la creación, actualización, implementación y evaluación de los instrumentos de gestión de la institución educativa, con el objetivo de guiar la gestión de la IE hacia el cumplimiento de los aprendizajes establecidos en el CNEB
- Fomentar la creación de comunidades de aprendizaje que fortalezcan las prácticas pedagógicas y de gestión, tomando en cuenta las necesidades de los estudiantes y el contexto en el que se desarrolla el servicio educativo.
- Generar espacios de promoción de la lectura, de interaprendizaje (entre pares) y de participación voluntaria en los concursos y actividades escolares promovidos por el Minedu, asegurando la accesibilidad para todas y todos los estudiantes.
- Llevar a cabo los procesos de convalidación y revalidación, así como las pruebas de ubicación y el reconocimiento de estudios independientes de los estudiantes, y supervisar las acciones para la recuperación pedagógica, tomando en cuenta la atención a la diversidad.
- Fomentar el uso pedagógico de los recursos y materiales educativos, supervisando la implementación de las adaptaciones requeridas para garantizar su calidad y pertinencia a los procesos pedagógicos y la atención de la diversidad.
- Impulsar Proyectos Educativos Ambientales Integrados (PEAI) que incluyan acciones dirigidas a mejorar el entorno educativo y al logro de aprendizajes, en atención a la diversidad, asegurando su incorporación en los II. GG.

- Promover la implementación de las prácticas de gestión vinculadas al CGE 4.

### **2.2.8. Elementos de la gestión pedagógica**

#### **a. El Plan**

Para Prieto (2020), es un “Proceso de planificación de metas, procedimientos y estándares como también logros a largo, mediano y corto plazo articulados con planificaciones muy consistentes con los logros para que podamos enfrentarlos en todas las etapas del proceso y el futuro del trabajo” (p. 29). El planeamiento estratégico es la base de la gestión, establecer objetivos a largo, mediano y corto plazo, definiendo las acciones requeridas para lograrlos.

#### **b. Organización**

Para Prieto (2020), es “Lo que se establece o se relaciona entre los recursos humanos y financieros existentes en la institución pública para lograr los objetivos y metas marcados en el plan” (p. 29). Hace referencia a la organización de la gestión del equipo humano y los medios económicos, para así lograr los propósitos trazados en el plan.

#### **c. Dirección**

Según Prieto (2020), es “La función de gestión se busca provocar que las personas de la organización quieran alcanzar las metas que el director o líder quiere conseguir porque quieren conseguirlas.” (p.29). Implica liderar y motivar al equipo docente para que se comprometa con las metas de la institución.

#### **d. Coordinación**

Según Prieto (2020), es “Significa armonizar, relacionar y unir, todos los esfuerzos y actos de los maestros en su conjunto” (p.29). Busca armonizar los esfuerzos de todas las personas implicadas en el proceso educativo.

#### **e. Supervisión**

Prieto (2020), define que “El seguimiento es una actividad habitual en la institución y básicamente consiste en protestar lo que está sucediendo con lo planificado, para saber qué lagunas existen, cuáles son las causas y las soluciones, que se pueden sugerir para solucionarlas” (p.30). Consiste en monitorear el avance de las actividades planificadas, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.

Estos cinco elementos están estrechamente vinculados y se influyen mutuamente. El plan orienta la organización, la dirección motiva la implementación del plan, la coordinación

asegura que todos trabajen en la misma dirección y la supervisión permite realizar ajustes en el proceso.

Las implicaciones para la práctica docente tienen que ver con la comprensión de estos elementos es fundamental para los docentes, ya que les permite:

**Participar activamente en la gestión:** Los docentes deben involucrarse en la elaboración y evaluación de los planes, así como en la implementación de las acciones propuestas.

**Trabajar en equipo:** La coordinación es esencial para lograr resultados óptimos, por lo que los docentes deben fomentar el trabajo colaborativo.

**Ser flexibles:** La supervisión permite identificar las áreas que requieren ajustes, por lo que los docentes deben estar dispuestos a adaptar sus prácticas.

**Ser líderes:** Los docentes pueden asumir roles de liderazgo en la gestión pedagógica, motivando a sus colegas y promoviendo la mejora continua.

Para complementar la visión de Prieto, podríamos considerar otros elementos de la gestión pedagógica, como:

**Innovación:** La incorporación de nuevas tecnologías y metodologías para mejorar el aprendizaje.

**Evaluación:** La evaluación continua de los técnicas y efectos para identificar áreas de mejora.

**Desarrollo profesional:** El desarrollo profesional continuo de los docentes para mantener actualizados sus conocimientos y habilidades.

**Participación de la comunidad:** La involucración de los padres, estudiantes y comunidad en general en la toma de decisiones.

### **2.2.9. Dimensiones de la gestión pedagógica**

#### **a. Currículo**

Pachas (2021), define que “Los logros y metas a alcanzar por la institución en el mediano plazo; el estilo de formación que la institución plantea; las pautas de convivencia e interacción; los criterios de evaluación y calificación” (p. 22).

MINEDU (2014) resalta que la supervisión directa de la enseñanza mediante visitas regulares y retroalimentación formativa y sumativa permite centrar la atención en la calidad del aprendizaje.

Elementos comunes de ambas definiciones reconocen al currículo como un elemento dinámico y flexible que debe adecuar el currículo a los ritmos y estilos de aprendizaje y del entorno educativo en el que participan. Coinciden en la importancia de la evaluación como herramienta para mejorar el aprendizaje. Subrayan el papel del docente en la implementación del currículo.

Las implicaciones para la práctica docente son:

Diseño curricular: Los docentes deben participar en el diseño y adaptación del currículo para asegurar que sea relevante y significativo para sus estudiantes.

Enfoque en el aprendizaje: El currículo debe centrarse en el fortalecimiento de las capacidades y habilidades de los estudiantes

Evaluación formativa: La evaluación debe ser continua y orientada a mejorar el aprendizaje, proporcionando feedback oportuno a los estudiantes y docentes.

Trabajo colaborativo: Los docentes deben trabajar en equipo para implementar el currículo y compartir buenas prácticas.

#### **b. Estrategias metodológicas y didácticas**

De acuerdo con Rosales (2021), la importancia radica en que permite orientar, guiar y fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que representa un conjunto de recursos que el docente emplea para favorecer el desarrollo educativo.

Analizando la definición de (Rosales 2021), se puede resaltar que:

**Alineación:** Las estrategias deben estar alineadas con los objetivos de aprendizaje, el contenido curricular y las necesidades de los estudiantes. Esto implica una planificación cuidadosa y coherente.

**Instrucción:** Las estrategias guían al docente en la manera de presentar la información, las actividades a realizar y los recursos a utilizar. Es decir, son como una hoja de ruta para la enseñanza.

**Capacitación:** Las estrategias no solo son herramientas para el docente, sino que también contribuyen a desarrollar las capacidades de los estudiantes. A través de estas, los escolares cultivan la autonomía en el proceso de aprendizaje.

**Dirección del aprendizaje:** Las estrategias orientan el proceso formativo, lo que otorga apoyo al estudiantado para construir su propio conocimiento de manera activa y significativa.

Las implicaciones para la práctica docente son:

**Selección adecuada:** Los docentes deben seleccionar las estrategias más apropiadas para cada contenido y grupo de estudiantes, considerando sus características y necesidades.

**Flexibilidad:** Las estrategias deben ser flexibles y adaptarse a las circunstancias cambiantes del aula.

**Diversidad:** Es importante utilizar una variedad de estrategias para responder a las diversas formas en que los estudiantes aprenden.

**Evaluación:** Las estrategias deben ser evaluadas constantemente para determinar su eficacia y realizar los ajustes necesarios.

### **c. Evaluación de los aprendizajes**

Mora (2008) menciona que “La pseudoevaluación, la cuasievaluación, la evaluación verdadera y la evaluación holística. Las tres primeras categorías presentan los diferentes modelos desde el enfoque clásico de la evaluación” (p. 11).

Desglosando la información podemos señalar lo siguiente:

Pseudoevaluación, cuasievaluación y evaluación verdadera: Estos términos hacen referencia a diferentes niveles de rigurosidad y profundidad en la evaluación. La pseudoevaluación es la menos rigurosa, mientras que la evaluación verdadera es la más completa y confiable.

Enfoque clásico: Mora ubica estas categorías dentro del enfoque clásico de la evaluación, que se centra en la medición de los resultados finales y en la comparación entre los estudiantes.

MINEDU (2014), menciona que “Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas” (p.17).

Tiene que ver con:

Metas claras y medibles: La evaluación debe estar alineada con objetivos de aprendizaje específicos y cuantificables.

Comunicación efectiva: Las metas deben ser comunicadas de manera clara a todas las personas que participan en el proceso educativo.

Participación: Todos los integrantes de la comunidad educativa deben involucrarse en la definición y valoración de los objetivos.

Molina (2018) “La evaluación es un proceso que nos permite medir el grado de aprendizaje de los estudiantes, para la toma de decisiones en la planificación curricular.” (p. 59).

#### **d. Uso de materiales y recursos didácticos**

Robalino (2021), indica que “El concepto incluye métodos de proceso de enseñanza, diversificación curricular, programación sistemática en proyectos curriculares, metodología y

estrategias de enseñanza, evaluación del aprendizaje, uso de materiales y recursos didácticos” (p. 17).

Según MINEDU (2014), es fundamental establecer como prioridad la gestión de los recursos humanos, materiales y temporales, identificar claramente aquellos que faltan, mantener un enfoque coherente en la mejora escolar y desarrollar la capacidad crítica para aprovechar los recursos disponibles.

Las implicaciones para la práctica docente son:

**Selección adecuada:** Los docentes deben seleccionar materiales y recursos que sean pertinentes a los objetivos educativos y al entorno de los estudiantes.

**Diversidad:** Es fundamental utilizar una variedad de materiales y recursos para atender a las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes.

**Planificación:** La utilización de recursos y materiales debe estar integrado en la planificación de las clases y las unidades didácticas.

**Evaluación:** La eficacia de los materiales y recursos debe ser evaluada de forma continua para realizar ajustes si es necesario.

**Gestión de recursos:** Los docentes deben ser proactivos en la búsqueda y gestión de los recursos necesarios para sus clases.

#### **e. Participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución**

Está relacionado a la elabora propuestas, promoción del compromiso y fomentar una cultura organizacional. La implicación activa de los miembros de la comunidad educativa en las actividades de la institución, es un pilar fundamental para el éxito de cualquier centro educativo. Esta participación trasciende la mera ejecución de tareas y se vincula estrechamente con la construcción de una comunidad educativa sólida y comprometida.

Los beneficios de la participación son los siguientes:

Mejora de la calidad educativa: Al involucrar a todos los agentes en la toma de decisiones, se garantiza que las iniciativas educativas estén alineadas con las necesidades reales de los estudiantes.

Mayor eficiencia: La participación activa de los docentes en la gestión del centro educativo puede optimizar el uso de los recursos y mejorar la eficiencia de los procesos.

Mayor satisfacción laboral: Los docentes que se sienten involucrados en la toma de decisiones suelen estar más satisfechos con su trabajo.

### **2.3. Marco conceptual**

#### ***Ambiente interno***

Se refiere al conjunto de condiciones y factores que se encuentran dentro de una institución educativa y que influyen en su funcionamiento. Incluye aspectos como el clima organizacional, las relaciones interpersonales, la disponibilidad de recursos y la infraestructura física. El ambiente interno es moldeado por la cultura organizacional y, a su vez, influye en ella.

#### ***Comunicación***

Es la ruta para la transferencia de conocimientos, ideas y sentimientos. En el contexto educativo, la comunicación efectiva es esencial para establecer relaciones interpersonales positivas, fomentar la colaboración y garantizar que todos los miembros de la comunidad educativa estén informados y participen activamente.

#### ***Cultura organizacional***

Refleja los valores, creencias, normas y conductas compartidas por los integrantes de una institución educativa . La cultura organizacional se manifiesta en las interacciones diarias, en las decisiones que se toman y en la forma en que se abordan los desafíos. Es un elemento dinámico que evoluciona con el tiempo y que puede ser influenciado por factores internos y externos.

### ***Estrategias metodológicas***

Son las técnicas y enfoques que los docentes utilizan para apoyar el aprendizaje de los estudiantes. Las estrategias metodológicas pueden variar según el contenido, los objetivos de aprendizaje y las características de los estudiantes.

### ***Gestión pedagógica***

Se entiende como el conjunto de acciones y procedimientos destinados a planificar, organizar, coordinar y evaluar las actividades educativas. La gestión pedagógica abarca la toma de decisiones estratégicas y la distribución de recursos con el fin de asegurar la calidad educativa.

### ***Organización***

Hace referencia a la estructura formal e informal de una institución educativa. La organización define las relaciones entre los diferentes miembros de la comunidad educativa, definiendo los roles y responsabilidades de cada miembro.

### **III. Metodología**

#### **3.1. Ubicación**

##### **3.1.1. Lugar de estudio**

Esta investigación se realizó en el distrito de Julcamarca, ubicado en la provincia de Angaraes, departamento de Huancavelica, a una altitud aproximada de 3,500 metro sobre el nivel del mar. Julcamarca se caracteriza por su clima frío y su geografía montañosa propia de la región andina. La población se dedica principalmente a la agricultura, la ganadería y actividades comerciales locales.

##### **3.1.2. Descripción de las Instituciones educativas**

La investigación se llevó a cabo en tres instituciones educativas del distrito: La I.E. “Jesús Nazareno”, del nivel secundario que cuenta con 20 docentes; la I.E. “Alfonzo Ugarte”, de nivel primario, conformado por 15 docentes y la I.E. “Barcia Boniffatti”, con 5 docentes. Estas instituciones educativas brindan formación integral a los niños y adolescentes de la localidad, contribuyendo al fortalecimiento de los aprendizajes y al desarrollo educativo del distrito de Julcamarca.

##### **3.1.3. Encuesta y concentración**

Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a los docentes de las tres instituciones señaladas. La concentración de la muestra fue a todos los docentes de las tres instituciones. Ya que se trabajó muestro censal. Permitiendo obtener información más representativa del contexto educativo local.

##### **3.2.1. Hipótesis general**

Hg: Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

##### **3.2.2. Hipótesis específicas**

He1: Existe relación significativa entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

He2: Existe relación significativa entre las creencias y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

He3: Existe relación significativa entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

He4: Existe relación significativa entre las normas y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

He5: Existe relación significativa entre los símbolos y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

He6: Existe relación significativa entre la filosofía y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

### **3.3. Variables**

**Variable 1:** Cultura organizacional

**Variable 2:** Gestión pedagógica

### **3.4. Operacionalización de variables**

**Tabla 1***Operacionalización de variables.*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Valor</b>
<b>Cultura organizacional</b>	Tal como lo señala Daft (2011) en su definición sobre cultura organizacional: El conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos, las que son útiles ya que sirven como guía y que comparten los miembros de una organización y se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de pensar, sentir y comportarse (p. 55).	Se aplicará un cuestionario de 6 dimensiones con 18 ítems	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Cumplimiento de metas</li> </ul>	1-3	Ordinal 1=Nunca 2=Ocasionalmente 3=Algunas veces 4=Frecuentemente 5=Siempre
			Creencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendación e influencia.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario.</li> </ul> </li> <li>• Herramientas necesarias.</li> </ul>	4-6	
			Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender y progresar.</li> <li>• Ambiente de cooperación.</li> <li>• Autonomía de decisiones.</li> </ul>	7-9	
			Normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horarios</li> <li>• Presentación personal.</li> <li>• Sanciones ante una falta</li> </ul>	10-12	
			Símbolos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fechas especiales.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos.</li> <li>• Ceremonias</li> </ul> </li> </ul>	13-15	
			Filosofía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión – Visión.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacante.</li> </ul> </li> <li>• Desempeño profesional.</li> </ul>	16-18	
<b>Gestión pedagógica</b>	“Se refiere al proceso fundamental del	Se aplicará un cuestionario	Currículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Curricular (PCI).</li> <li>• Adecuación y contextualización del currículo.</li> </ul>	1-8	Ordinal 1=Nunca 2=Casi nunca

	quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje” (UNESCO, 2011, p. 34).	de 4 dimensiones con 16 ítems	Estrategias metodológicas y didácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de estrategias</li> <li>• Formación continua de docentes.</li> </ul>	9-15	3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre
			Evaluación de los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de los aprendizajes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Criterios de evaluación.</li> </ul> </li> </ul>	16-21	
			Uso de materiales y recursos didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios didácticos.</li> <li>• Equipamiento de aulas.</li> </ul>	22-29	
			Participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora propuestas.</li> <li>• Promueve el compromiso.</li> <li>• Promueve una cultura organizacional.</li> </ul>	30-36	

### **3.4. Tipo y nivel de investigación**

#### **3.5.1. Tipo de Investigación**

La tesis fue planteada bajo el enfoque cuantitativo, tipo descriptivo. Hernández et al. (2014) sostienen que estas investigaciones precisan que el método descriptivo consiste en describir fenómenos, hechos, situaciones, y eventos; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

#### **3.5.2. Nivel de Investigación**

El nivel de concreción de la investigación fue correlacional, lo que permite analizar la correlación de variables sin intervenir en ellas. Según plantea Jiménez (1998), "Se sitúan sobre una base de conocimientos más sólida que los exploratorios. En estos casos, el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales" (p. 21).

### **3.6. Método**

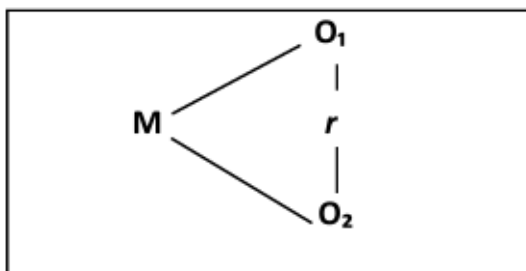
En la presente investigación se empleó el método hipotético deductivo, el cual consiste en plantear premisas de hipótesis buscando refutar o falsear tales planteamientos. Se llegó a las conclusiones confrontando on los hechos científicos de forma directa y confiable para sustentar la hipótesis. Según Hernández et al. (2014), el método hipotético deductivo, establece teorías y preguntas iniciales de investigación, de las cuales se derivan las hipótesis. Se sometieron a prueba mediante diseños de investigación adecuados, evaluando las variables en un contexto específico, analizando los datos y obteniendo conclusiones. Cuando los resultados respaldan las hipótesis, refuerzan la teoría; de lo contrario, esta se rechaza.

### **3.7. Diseño de investigación**

El estudio se desarrolló con un diseño de investigación no experimental y de tipo transeccional y correlacional. Implica la observación con respecto al comportamiento de un

sujeto sin que el investigador llegué a influir en él de manera alguna. Para Carrasco (2013), “estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables)” (p. 72).

Presenta el siguiente esquema:



Donde: M Se trata de Los profesores que enseñan en las escuelas del distrito de Julcamarca en 2023.

O1: Cultura organizacional

O2: Gestión pedagógica

r: Relación

### 3.8. Población

Para Rodríguez, Barrios y Fuentes (1984), “Es el conjunto de todos los elementos que concuerdan con una serie de especificaciones, es decir, todos los objetos, fenómenos o situaciones que pueden ser agrupados sobre la base de una o más características comunes” (p.108).

La población para la investigación se basó en 40 docentes pertenecientes a las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, provincia de Angaraes, Huancavelica, en el año 2023. Distribuida de la siguiente manera: “Jesús Nazareno” (secundaria, 20 docentes), Alfonso Ugarte” (primaria, 15 docentes) “Barcia Boniffatti” (5 docentes).

### **3.9. Muestra y técnica de muestreo**

Según Supo (2024), es definida “Estudiar a una población a través solamente de una parte de ella, conlleva asumir un error”. De manera que, “es ideal siempre estudiar a toda la población, salvo que esto no sea posible” (p. 173). Por tanto, la muestra objeto de estudio está constituida por 40 docentes de las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, provincia de Angaraes, Huancavelica, 2023. Debido a que se trabajó con todos los docentes disponibles y accesibles durante el periodo de recolección de datos. La distribución de la muestra es la siguiente: “Jesús Nazareno” (secundaria, 20 docentes), Alfonso Ugarte” (primaria, 15 docentes) y “Barcia Boniffatti” (5 docentes).

Dado que se consideró a todos los trabajadores de la institución, se considera muestreo no probabilístico censal.

### **3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.10.1. Técnica**

La técnica de investigación empleada es la encuesta, la cual se caracteriza por reunir grupos de personas que den respuesta a preguntas específicas que expliquen las variables y su frecuencia. Según el planteamiento de Tamayo y Tamayo (2008) definen la encuesta como “aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como a la relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (p.24).

#### **3.10.2. Instrumentos**

La herramienta metodológica seleccionada para el estudio fue el cuestionario, que incluyó preguntas relacionadas con los hechos correspondientes a cada variable de las cuales se obtuvo información. Para Martínez (2007), se emplea “Para realizar encuestas y obtener conclusiones adecuadas sobre grupos, muestras o poblaciones en el tema que se pretende investigar. De ahí la necesidad de elaborarlo con rigor y precisión, delimitando muy bien los aspectos o variables que se quieren analizar” (p.60).

En este estudio, el cuestionario se aplicó de manera presencial dirigido a los 40 docentes de las instituciones educativas “Jesús Nazareno” (secundaria, 20 docentes), “Alfonso Ugarte” (primaria, 15 docentes) y “Barcia Boniffatti” (5 docentes) del distrito de Julcamarca, garantizando voluntariedad, confidencialidad y tiempo adecuado para cada cuestionario.

### **3.11. Validez y confiabilidad de instrumentos**

#### **3.11.1. Validez**

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir”. (Hernández et al., 2014, p. 201).

La validez fue establecida mediante el juicio de tres expertos, quienes avalaron el instrumento a través de la ficha correspondiente. Alejandro Máximo Huamán De La Cruz validó con una opinión de 85%, quiere decir que es muy buena. Erik Arthur Gutiérrez García validó con una opinión de 95%, quiere decir que es muy buena, Finalmente, Dr. Guido A. Pérez Sáez con una opinión de 98%, quiere decir que es muy buena.

#### **3.11.2. Confiabilidad**

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al., 2014, p. 202). La confiabilidad se determinó mediante una prueba piloto, cuyos resultados se sometieron al estadígrafo Alpha de Cronbach. Con el siguiente esquema:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S^2} \right]$$

Donde

$\alpha$ = coeficiente de Cronbach

K= número de ítems o preguntas del instrumento

$\sum S_i^2$  = Suma de las varianzas de cada ítem

$S^2$ = Varianza total o varianza del instrumento

Cuyo resultado con cálculo realizado en SPSS es:

El instrumento de la variable acompañamiento pedagógico directivo tiene un 97,6% de confiabilidad y el instrumento que mide el desempeño docente tiene un 88,7% de confiabilidad.

**Tabla 2**

*Confiabilidad de instrumentos sobre cultura organizacional.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
Alfa	de	N°	de
Cronbach		elementos	
0,795		18	

Después de procesar los datos dentro del programa estadístico SPSS, se determinó que nuestro instrumento es confiable ya que presenta un Alpha de Cronbach de 0.795, en donde los valores presentan una alta consistencia interna; los valores aceptados son  $>0.7$ ;  $=1$ . Esto nos dice que los ítems están relacionados entre sí y evalúan de manera asertiva las variables en estudio, obteniendo resultados coherentes y fiables.

**Tabla**

*Confiabilidad de instrumento sobre gestión pedagógica.*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>			
Alfa	de	N°	de
Cronbach		elementos	
0,919		36	

Después de procesar los datos dentro del programa estadístico SPSS, se determinó que nuestro instrumento es confiable, ya que presenta un Alpha de Cronbach de 0.919, en

donde los valores presentan una alta consistencia interna. Los valores aceptados son  $>0.7$ ;  $=1$ . Esto nos dice que los ítems están relacionados entre sí y evalúan de manera asertiva las variables en estudio, obteniendo resultados coherentes y fiables.

### **3.12. Técnicas para el procesamiento de la información**

En este estudio, los datos se recolectaron a través de los instrumentos aplicados. Posteriormente, se procesaron estadísticamente. El análisis de datos se realizó mediante el coeficiente de correlación de Pearson, apoyándose en el software SPSS (versión 24). Los hallazgos se detallan en el siguiente capítulo.

### **3.13. Aspectos éticos**

En este trabajo se procuró actuar respetando los principios de justicia, fidelidad e integridad de los resultados, así como mostrando respeto hacia las personas involucradas en todo el proceso, procurando su beneficio y no su daño bajo los aspectos éticos señalados en las normativas universales de la investigación científica y las normativas de la UNSCH sobre el derecho a la propiedad intelectual, así como las normas APA con respecto a la redacción.

## IV. Resultados y discusión

### 4.1. Nivel descriptivo

#### 4.1.1. Relación de los valores y gestión pedagógico

Los resultados descriptivos de la investigación se presentan a continuación mediante tablas que muestran las frecuencias correspondientes, sus porcentajes y sus dimensiones sistematizadas con respecto a la cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

**Tabla 4**

*Baremos de Valores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	22,5	22,5	22,5
	Moderado	30	75,0	75,0	97,5
	Alto	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

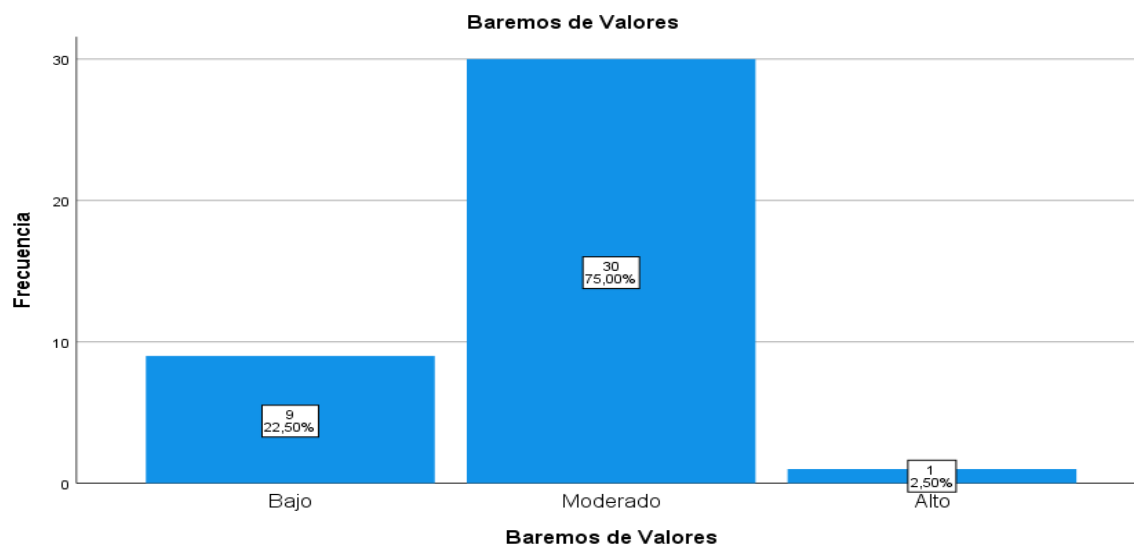
*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

La tabla anterior evidencia la distribución de frecuencias y porcentajes de la variable valores, relacionada con la cultura organizacional y la gestión pedagógica, considerando una muestra de 40 encuestados y una escala de valoración de bajo, moderado y alto, en donde un 75% de los encuestados contestaron que presentan una visión sobre valores a nivel moderado con 30 personas, lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva de los valores, seguido por un porcentaje de frecuencia del 22,5%, con una valoración baja con 9 personas, por último tenemos una valoración alta con el 2.5% con una frecuencia de 1 persona, esto nos indica una valoración más o menos aceptable de valores entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica, en conclusión se evidencia

que la variable valores está arraigada a la muestra encuestada ya que el mayor porcentaje de resultados oscilan entre la valoración moderada.

**Figura 1**

Gráfico de barras de la dimensión valores



Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.

#### 4.1.2. Relación de las creencias y gestión pedagógico

**Tabla 5**

*Baremos de Creencias*

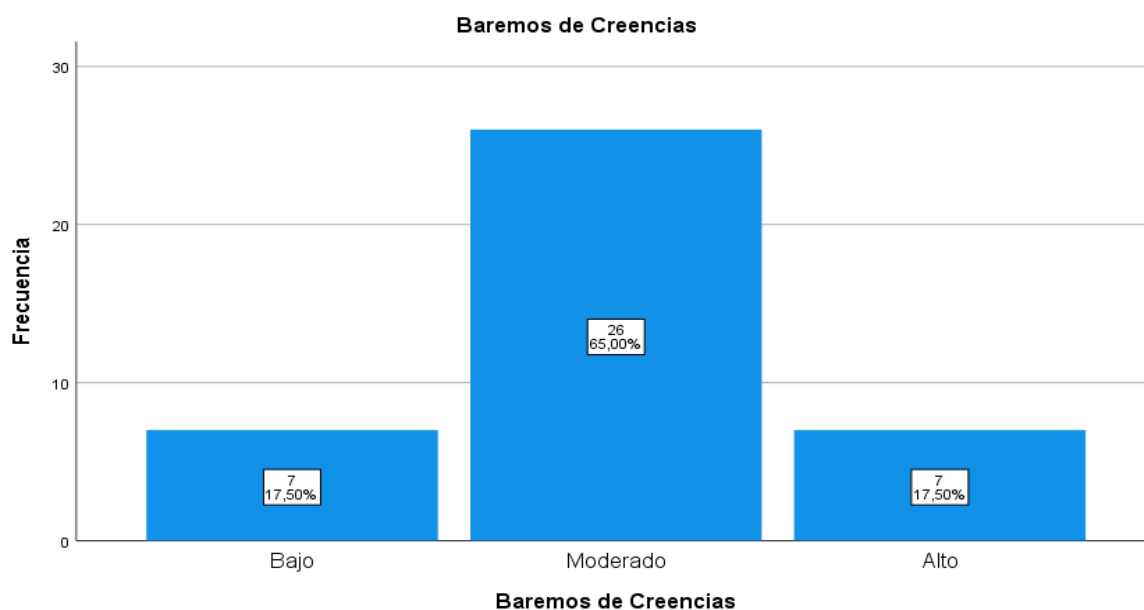
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	17,5	17,5	17,5
	Moderado	26	65,0	65,0	82,5
	Alto	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.

Como se puede observar en la tabla anterior, detalla los datos en términos de frecuencia y distribución porcentual para la variable creencias, en relación con la cultura organizacional y la gestión pedagógica en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto), en donde un 65% de los encuestados contestaron que presentan una visión sobre creencias a nivel moderado con 26 personas, lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva de las creencias, del mismo modo se tiene un porcentaje de 17,5% con 7 personas en una escala valorativa, baja y alta, esto nos indica una valoración más o menos aceptable de las creencias entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica, en conclusión se evidencia que la variable está arraigada a la muestra encuestada ya que el mayor porcentaje de resultados oscilan entre la valoración moderada.

**Figura 2**

*Gráfico de barras de la dimensión creencias*



*Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.}*

#### 4.1.3. Relación de clima organizacional y la gestión pedagógica

**Tabla 6**

*Gráfico de barras de la dimensión clima organizacional*

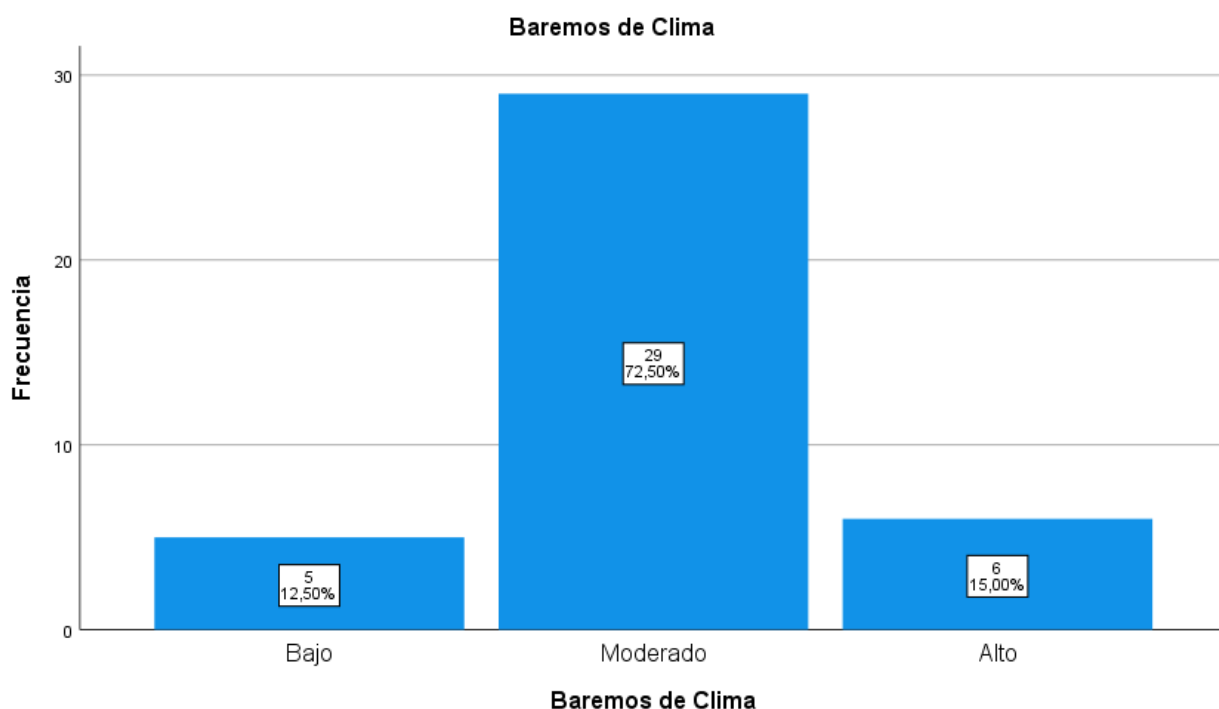
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	12,5	12,5	12,5
	Moderado	29	72,5	72,5	85,0
	Alto	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

En la tabla anterior, indica la distribución de frecuencias y porcentajes de la variable clima organizacional, en relación con la cultura organizacional y la gestión pedagógica en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto), en donde un 72.5% de los encuestados contestaron que presentan una visión sobre el clima a nivel moderado con 29 personas, lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva del clima dentro de la institución, seguido por un porcentaje de frecuencia del 15,0%, con una valoración alta con 6 personas, por último tenemos una valoración baja con el 12.5% con una frecuencia de 5 personas, esto nos indica una valoración más o menos aceptable del clima en lo concerniente al vínculo entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica, en conclusión se evidencia que la variable clima está arraigada a la muestra encuestada ya que el mayor porcentaje de resultados oscilan entre la valoración moderada.

**Figura 3**

Gráfico de barras de la dimensión clima



Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.

#### 4.1.4. Relación de las normas y la gestión pedagógica

**Tabla 7**

Baremos de Normas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	7,5	7,5	7,5
	Moderado	26	65,0	65,0	72,5
	Alto	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

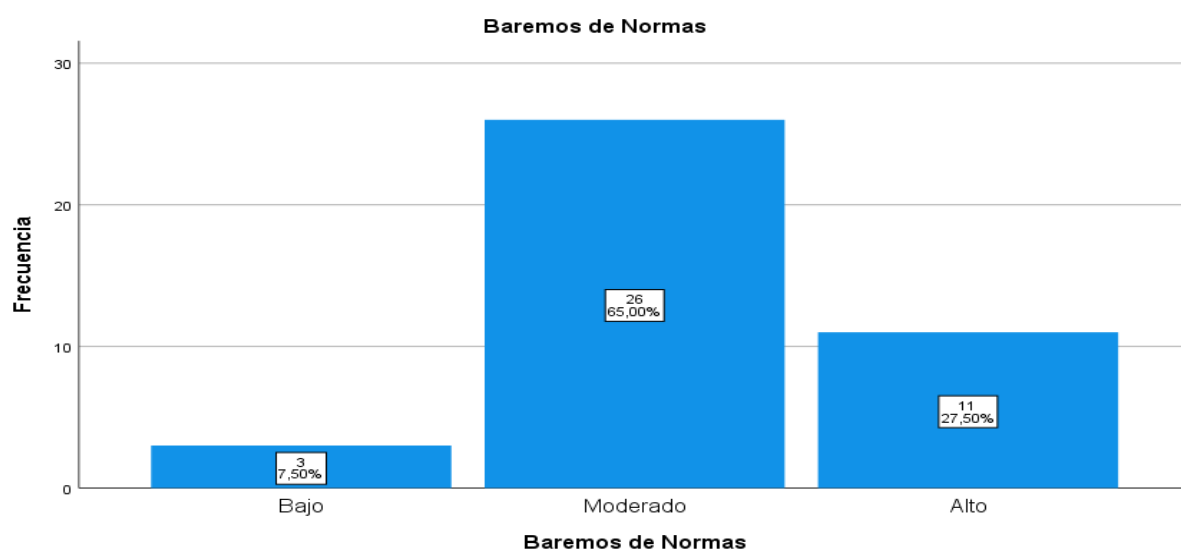
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.

La tabla anterior muestra cómo se distribuyen las frecuencias y porcentajes de la variable normas, en relación con la cultura organizacional y la gestión pedagógica, considerando una muestra de 40 docentes encuestados con una escala de valoración entre

(bajo, moderado y alto), en donde un 65.0% de los encuestados contestaron que presentan una visión sobre las normas a nivel moderado con 26 personas, lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva de las normas dentro de la institución, seguido por un porcentaje de frecuencia del 27.5%, con una valoración alta con 11 personas, por último tenemos una valoración baja con el 7.5% con una frecuencia de 3 personas, esto nos indica una valoración más o menos aceptable de las normas en relación con la cultura organizacional y la gestión pedagógica, en conclusión se evidencia que la variable está arraigada a la muestra encuestada ya que el mayor porcentaje de resultados oscilan entre la valoración moderada.

**Figura 4**

*Gráfico de barras de la dimensión normas*



*Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.*

#### 4.1.5. Relación de los símbolos y la gestión pedagógica

**Tabla 8**

*Baremos de Símbolos*

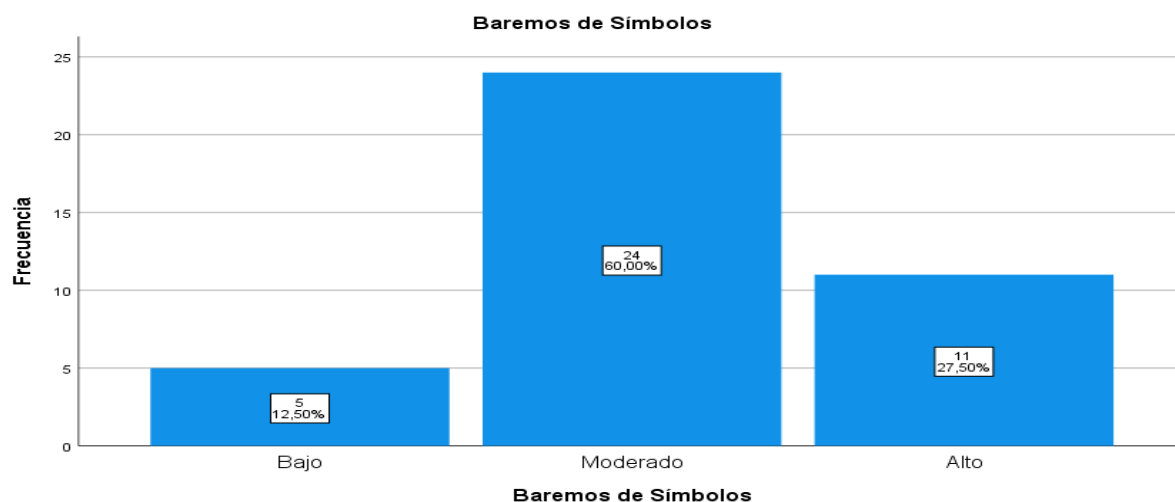
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	12,5	12,5	12,5
	Moderado	24	60,0	60,0	72,5
	Alto	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

La tabla anterior presenta la distribución de frecuencias y porcentajes correspondientes a la variable símbolos, en relación con la cultura organizacional y la gestión pedagógica, a partir de una muestra de 40 docentes encuestados con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto), en donde un 60.0% de los encuestados contestaron que presentan una visión sobre los símbolos a nivel moderado con 24 personas, lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva de los símbolos dentro de la institución, seguido por un porcentaje de frecuencia del 27.5%, con una valoración alta con 11 personas, por último tenemos una valoración baja con el 12.5% con una frecuencia de 5 personas, esto nos indica una valoración más o menos aceptable de los símbolos en relación con la cultura organizacional y la gestión pedagógica, en conclusión se evidencia que la variable está arraigada a la muestra encuestada ya que el mayor porcentaje de resultados oscilan entre la valoración moderada.

**Figura 5**

Gráfico de barras de la dimensión símbolos



Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.

#### 4.1.6. Relación de la filosofía y la gestión pedagógica

**Tabla 9**

*Baremos de Filosofía*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	7,5	7,5	7,5
	Moderado	30	75,0	75,0	82,5
	Alto	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.

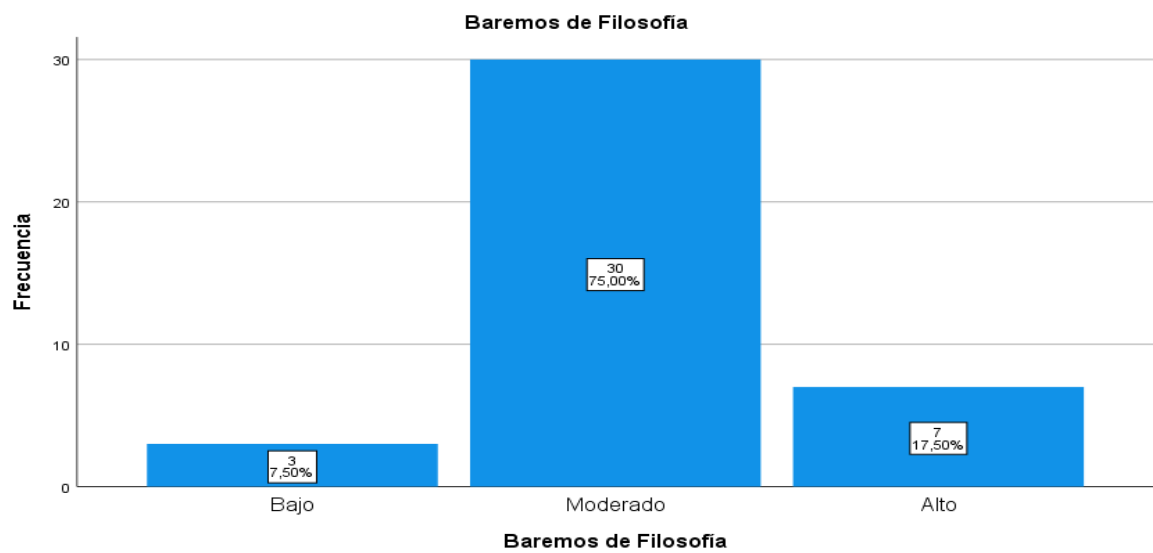
En la tabla anterior se muestran los porcentajes y frecuencias de la variable filosofía, relacionados con la cultura organizacional y la gestión pedagógica, según la encuesta aplicada a 40 personas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto), en donde un 75.0% de los encuestados contestaron que presentan una visión sobre la filosofía a nivel moderado con 30 personas, lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva de la filosofía dentro de la institución, seguido por un porcentaje de

frecuencia del 17.5%, con una valoración alta con 7 personas, por último tenemos una valoración baja con el 7.5% con una frecuencia de 3 personas, esto nos indica una valoración más o menos aceptable de la variable filosofía en cuanto a la relación entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica, en conclusión se evidencia que la variable está arraigada a la muestra encuestada ya que el mayor porcentaje de resultados oscilan entre la valoración moderada.

**Figura**

**6**

*Gráfico de barras de la dimensión filosofía*



*Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.*

#### 4.1.7. Relación de la cultura organizacional y la gestión pedagógica

**Tabla 10**

*Baremos de Cultura Organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	5,0	5,0	5,0
	Moderado	30	75,0	75,0	80,0
	Alto	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

En la tabla anterior, detalla la distribución de frecuencias y porcentajes de la variable cultura organizacional en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto), en donde un 75.0% de los encuestados contestaron que presentan una visión sobre la cultura empresarial a nivel moderado con 30 personas, lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva de esta variable dentro de la institución, seguido por un porcentaje de frecuencia del 20.0%, con una valoración alta con 8 personas, por último tenemos una valoración baja con el 5.0% con una frecuencia de 2 personas, esto nos indica una valoración más o menos aceptable de la variable Cultura organizacional, en conclusión se evidencia que la variable está arraigada a la muestra encuestada ya que el mayor porcentaje de resultados oscilan entre la valoración moderada.

**Figura**

7

Gráfico de barras de la variable Cultura organizacional



Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.

## 4.1.8. Relación del currículum y la cultura organizacional

**Tabla 11***Baremos de Currículo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0,0	5,0	5,0
	Moderado	19	47,5	75,0	80,0
	Alto	21	52,50	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

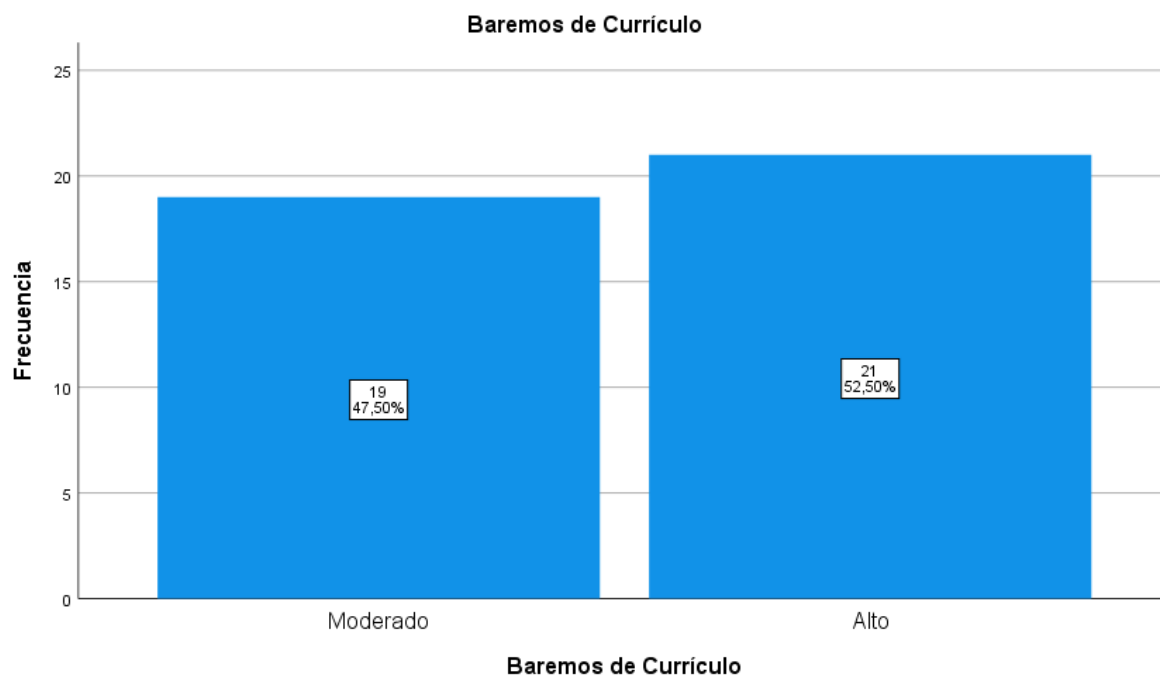
*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

Como observamos en la tabla anterior, de distribución de frecuencias la cual evalúa los niveles en cuanto a la variable Currículo en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto) en donde un 52.5% de los encuestados respondieron que presentan una valoración en cuanto a la implementación del currículum alto (21 personas), lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra presenta una imagen positiva de la utilización y revisión del currículum dentro de las actividades laborales, seguido por un porcentaje de 47.5% con una valoración moderada (19 personas), por último

no se aprecia una valoración baja, estos resultados nos indican que los integrantes de la muestra encuestada tiene una percepción valorativa entre alta y moderada en cuanto al currículo.

**Figura 8**

Gráfico de barras de la dimensión currículo



Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.

#### 4.1.9. Relación del currículo y la cultura organizacional

**Tabla 12**

Baremos de Estrategias metodológica y didáctica

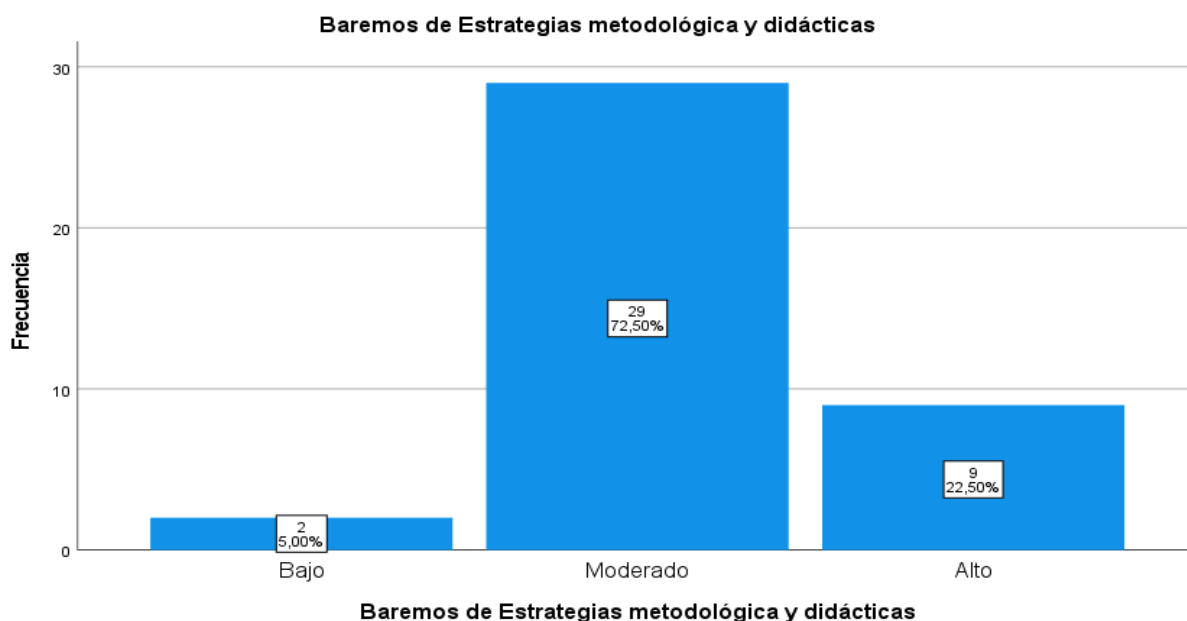
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	5,0	5,0	5,0
	Moderado	29	72,5	75,0	80,0
	Alto	9	22,50	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.

Como observamos en la tabla anterior, de distribución de frecuencias la cual evalúa los niveles en cuanto a la variable Estrategias metodológica y didáctica en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto) en donde un 72.5% de los encuestados respondieron que presentan una valoración en cuanto a la implementación de Estrategias metodológicas y didácticas a nivel moderada (29 personas), lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra presenta una imagen positiva de la utilización y revisión de estrategias didácticas en las actividades laborales, seguido por un porcentaje de 22.5% con una valoración alta con (9 personas), por último se aprecia una valoración baja con 5% con una frecuencia de 2, estos resultados nos indican que los integrantes de la muestra encuestada tiene una percepción valorativa entre alta y moderada en cuanto a las estrategias didácticas.

**Figura 9**

*Gráfico de barras de la dimensión estrategias metodológicas y didácticas*



*Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.*

#### 4.1.10. Relación de la evaluación del aprendizaje y la cultura organizacional

**Tabla 13**

*Baremos de Evaluación de los aprendizajes*

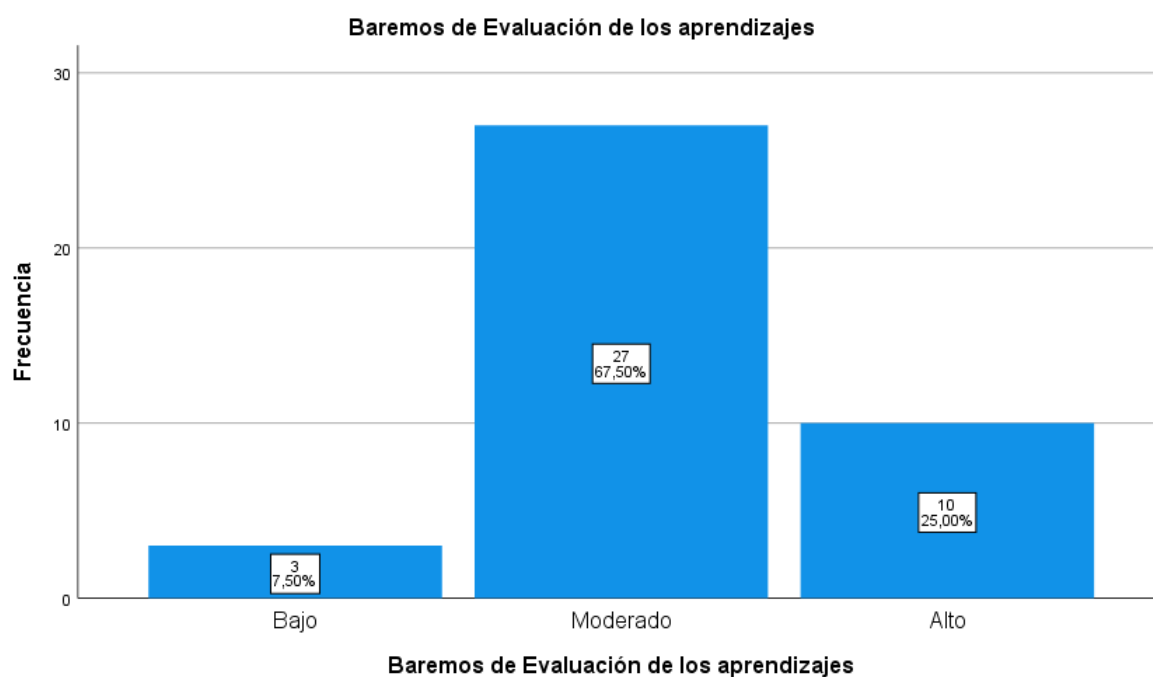
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	7,5	7,5	7,5
	Moderado	27	67,5	67,5	75,0
	Alto	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

Como observamos en la tabla anterior, de distribución de frecuencias la cual evalúa los niveles en cuanto a la variable Evaluación de los aprendizajes en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto) en donde un 67.5% de los encuestados respondieron que presentan una valoración en cuanto a la implementación de evaluaciones continuas a nivel moderado (27 personas), lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra presenta una imagen positiva de la utilización y revisión de evaluaciones en las actividades laborales, seguido por un porcentaje de 25.0% con una valoración alta con (10 personas), por último se aprecia una valoración baja con 7.5% con una frecuencia de 3, estos resultados nos indican que los integrantes de la muestra encuestada tiene una percepción valorativa entre alta y moderada en cuanto a la evaluación del aprendizaje.

**Figura 10**

Gráfico de barras de la dimensión evaluación de los aprendizajes



Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.

#### 4.1.11. Relación de uso de materiales y los recursos didácticos y la cultura organizacional

**Tabla 14**

*Baremos de Uso de Materiales y recursos didácticos*

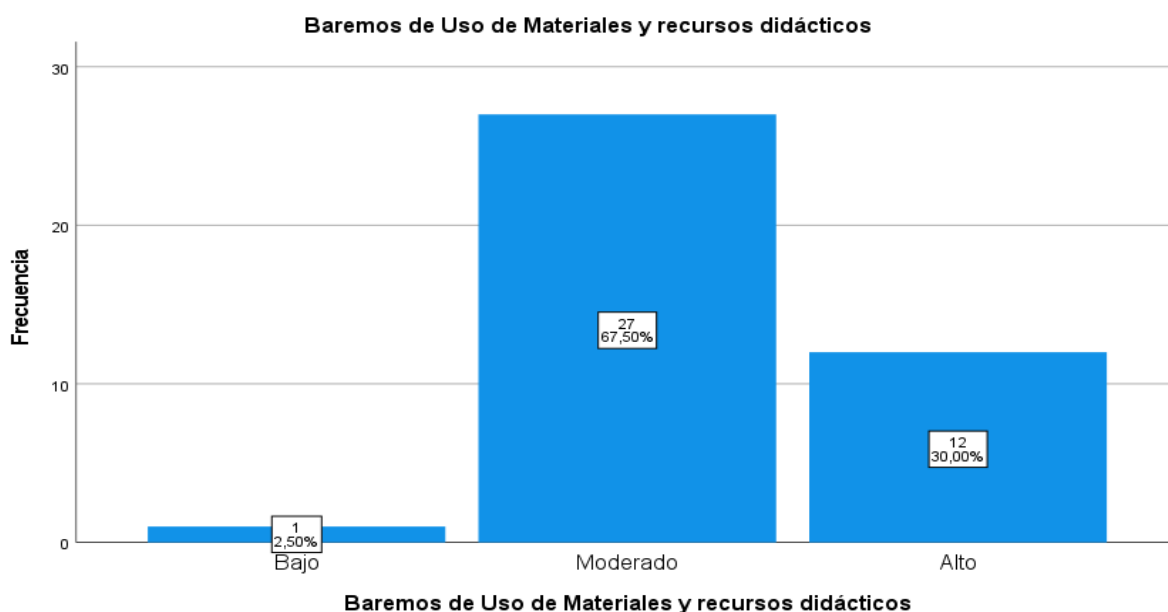
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	2,5	2,5	2,5
	Moderado	27	67,5	67,5	70,0
	Alto	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.

Como observamos en la tabla anterior, de distribución de frecuencias la cual evalúa los niveles en cuanto a la variable uso de materiales y recursos didácticos en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto) en donde un 67.5% de los encuestados respondieron que presentan una valoración en cuanto a la implementación de recursos didácticos a nivel moderado (27 personas), lo que nos permite evidenciar que la mayoría de la muestra presenta una imagen positiva de la utilización y revisión de materiales y recursos en las actividades laborales, seguido por un porcentaje de 30.0% con una valoración alta con (12 personas), por último se aprecia una valoración baja con 2.5% con una frecuencia de 1, estos resultados nos indican que los integrantes de la muestra encuestada tiene una percepción valorativa entre alta y moderada en cuanto al uso de materiales y recursos didácticos.

**Figura 11**

*Gráfico de barras de la dimensión uso de materiales y recursos didácticos*



*Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.*

#### 4.1.12. Relación de participación de los agentes educativos en las actividades de la institución y la cultura organizacional

**Tabla 15**

*Baremos de Participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución*

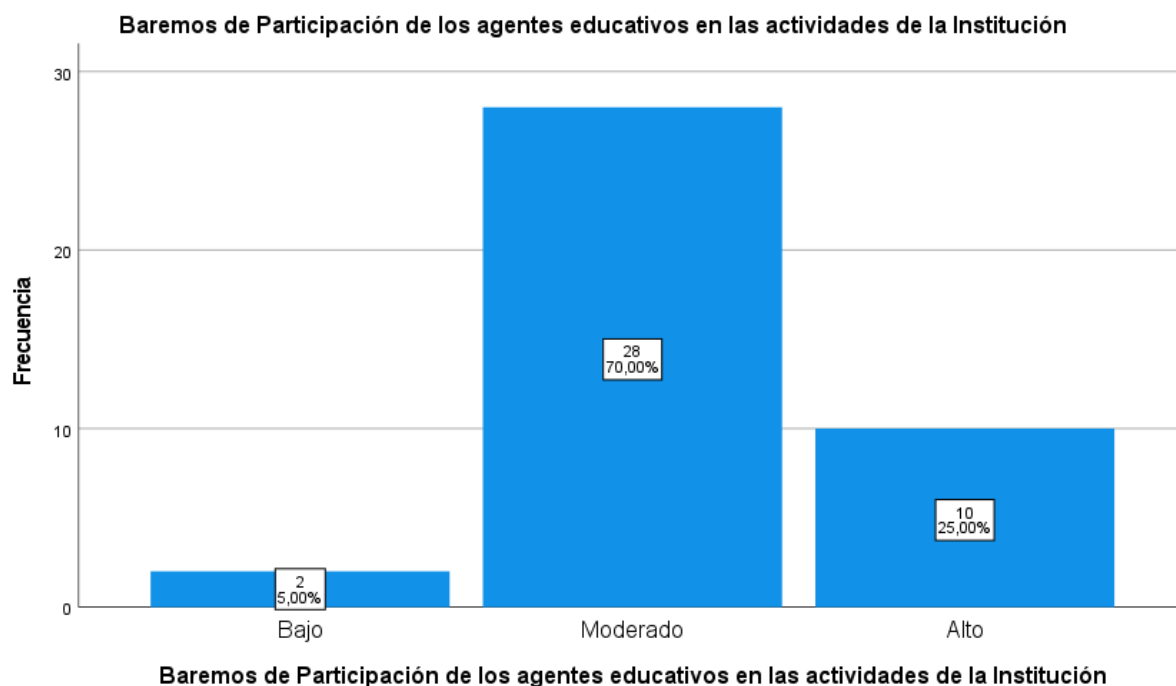
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	5,0	5,0	5,0
	Moderado	28	70,0	70,0	75,0
	Alto	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

En la tabla anterior, de distribución de frecuencias la cual evalúa los niveles en cuanto a la variable participación de los agentes educativos en las actividades de la institución en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto) en donde un 70% de los encuestados respondieron que presentan una valoración en cuanto en cuanto a la participación de los agentes del nivel escolar en la participación e inserción en las actividades a nivel moderado (28 personas), lo que nos permite observar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva sobre este indicador, seguido por un porcentaje de 25.0% con una valoración alta con (10 personas), por último se aprecia una valoración baja con 5% con una frecuencia de 2, estos resultados nos indican que los integrantes de la muestra encuestada tiene una percepción valorativa entre alta y moderada en cuanto a la variable indicada.

**Figura 12**

Gráfico de barras de la dimensión participación de los agentes educativos en las actividades de la institución



Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.

#### 4.1.13. Relación de gestión pedagógica y la cultura organizacional

**Tabla 16**

*Baremos de Gestión Pedagógica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Moderado	27	67,5	67,5	67,5
	Alto	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

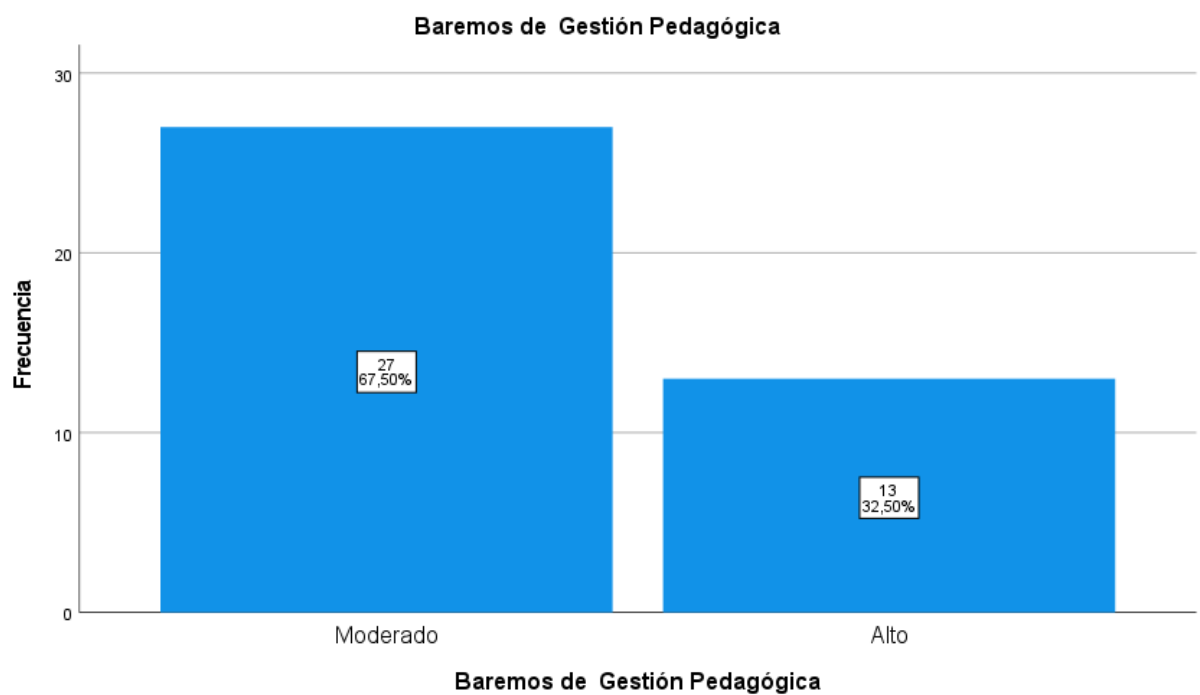
Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.

En la tabla anterior, de distribución de frecuencias la cual evalúa los niveles en cuanto a la variable Gestión pedagógica en una muestra de 40 personas encuestadas con una escala de valoración entre (bajo, moderado y alto) en donde un 67.5% de los encuestados respondieron que presentan una valoración de la gestión de los docentes a nivel moderado

(27 personas), lo que nos permite observar que la mayoría de la muestra tiene una imagen positiva sobre este indicador, seguido por un porcentaje de 32.5% con una valoración alta con (13 personas), por último no se aprecia una valoración baja con 0%, estos resultados nos indican que los integrantes de la muestra encuestada tiene una percepción valorativa entre alta y moderada en cuanto a la Gestión académica dentro de su institución educativa.

**Figura 13**

*Gráfico de barras de la variable gestión pedagógica*



*Fuente: Elaborado con SPSS a partir de los datos de la investigación.*

## 4.2. Nivel inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 17**

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Cultura organizacional	,102	40	,200*	,978	40	,610
Gestión Pedagógica	,102	40	,200*	,966	40	,261

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

La verificación de la distribución de los datos se llevó a cabo mediante la aplicación de las pruebas de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk, buscando confirmar la tendencia normal de los mismos. La primera prueba arrojó un valor de significancia (p-valor) de \$0.200\$, el cual es superior al umbral de \$0.05\$, indicando que no hay bases para rechazar la hipótesis nula (\$H\_0\$). Este hallazgo fue robustecido por la prueba de Shapiro-Wilk, cuyo valor de significancia de \$0.610\$ supera igualmente el nivel crítico de \$0.05\$. En consecuencia, la concordancia de ambas pruebas certifica que los datos presentan una distribución normal, lo cual valida el uso de técnicas de análisis paramétrico.

Respecto a la variable gestión pedagógica, la prueba de Kolmogórov-Smirnov reveló que el valor de significancia fue de 0.200. Dado que este valor es superior al umbral de 0.05, no existe fundamento estadístico para rechazar la hipótesis nula (H0). Por consiguiente, este resultado confirma que los datos de la variable gestión pedagógica presentan una distribución normal.

De manera similar, la prueba de Shapiro-Wilk arrojó un valor de significancia de 0.261, lo que confirma que los datos presentan una distribución normal. Este valor es mayor que 0.05, por lo tanto, no existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis de normalidad, indicando que los datos se distribuyen normalmente.

En conclusión, la variable cultura organizacional y gestión pedagógica en ambas pruebas Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk muestran una distribución normal.

#### 4.2.2. Prueba de hipótesis

##### 4.2.2.1. Prueba de hipótesis general

a) Sistema de hipótesis

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en instituciones educativas de distrito de Julcamarca -2023.

**H<sub>a</sub>:** Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en instituciones educativas de distrito de Julcamarca -2023.

b) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$ , es decir el 5%

c) Estadígrafo

Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 18**  
*Correlación entre Cultura organizacional y Gestión pedagógica*

		Cultura organizacional	Gestión Pedagógica
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,641**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Gestión Pedagógica	Correlación de Pearson	,641**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

La tabla anterior muestra que existe una correlación positiva y significativa, de nivel moderado a fuerte, entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue de 0.641, con una significancia bilateral de 0.000, menor a 0.05, lo que confirma que la relación es estadísticamente significativa. Esto sugiere que una mejora en la cultura organizacional puede influir de manera directa y favorable en la gestión que realizan los docentes.

#### 4.2.2.2. Prueba de la primera hipótesis específica a) Sistema de hipótesis

**Ho:** No existe relación significativa entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

**Ha:** Existe relación significativa entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

#### b) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$ , es decir el 5%

#### c) Estadígrafo

Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 19**  
*Correlación entre Valores y Gestión pedagógica*

		Valores	Gestión Pedagógica
Valores	Correlación de Pearson	1	,432**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	40	40
Gestión Pedagógica	Correlación de Pearson	,432**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	40	40

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

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

La tabla anterior nos manifiesta una correlación positiva y significativa a nivel moderado entre los valores y la gestión pedagógica. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0,432, con una significancia bilateral de 0,005, lo que es menor que 0,05, indicando que la relación entre las variables es estadísticamente significativa, aunque se presente una relación moderada entre ambas variables, se puede afirmar que incrementando o fortaleciendo la inserción de valores dentro de la institución, esto podría repercutir de manera directa en la gestión del docente.

#### 4.2.2.3. Prueba de la segunda hipótesis específica

##### a) Sistema de hipótesis

**Ho:** No existe relación significativa entre las creencias y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

**Ha:** Existe relación significativa entre las creencias y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

##### b) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$ , es decir el 5%

##### c) Estadígrafo

Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 20***Correlaciones entre Creencias y Gestión pedagógica*

		Creencias	Gestión Pedagógica
Creencias	Correlación de Pearson	1	,439**
	Sig. (bilateral)		,005
	N	40	40
Gestión Pedagógica	Correlación de Pearson	,439**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	40	40

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

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

La tabla anterior evidencia una correlación positiva y significativa de nivel moderado entre las creencias y la gestión pedagógica. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue de 0.439, con una significancia bilateral de 0.005, menor que 0.05, lo que confirma que la relación entre ambas variables es estadísticamente significativa (estadísticamente significativa), aunque se presente una relación moderada entre ambas variables, se puede afirmar que incrementando o fortaleciendo la inserción de creencias asertivas dentro de la institución, esto podría repercutir de manera directa en la gestión del docente.

#### 4.2.2.4. Prueba de la tercera hipótesis específica

##### a) Sistema de hipótesis

**Ho:** No existe relación significativa entre el clima y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

**Ha:** Existe relación significativa entre el clima y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

##### b) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  , es decir el 5%

## c) Estadígrafo

Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 21**

*Correlaciones entre Clima organizacional y Gestión pedagógica*

		Clima	Gestión Pedagógica
Clima	Correlación de Pearson	1	,491**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	40	40
Gestión Pedagógica	Correlación de Pearson	,491**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	40	40

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

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos.*

La tabla anterior nos manifiesta una correlación positiva y significativa a nivel moderado entre los baremos de clima y la gestión pedagógica. Con un coeficiente de correlación de Pearson de (0,491) con una significancia bilateral de (0,001), menor que 0,05 (estadísticamente significativa), aunque se presente una relación moderada entre ambas variables, se puede afirmar que incrementando o fortaleciendo el clima dentro de la institución mediante la motivación y los incentivos esto podría repercutir de manera directa en la gestión del docente.

#### 4.2.2.5. Prueba de la cuarta hipótesis específica

##### a) Sistema de hipótesis

**Ho:** No existe relación significativa entre las normas y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

**Ha:** Existe relación significativa entre las normas y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

##### b) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  , es decir el 5%

c) Estadígrafo

Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 22**

*Correlaciones entre Normas y Gestión pedagógica*

		Normas	Gestión Pedagógica
Normas	Correlación de Pearson	1	,271
	Sig. (bilateral)		,091
	N	40	40
Gestión Pedagógica	Correlación de Pearson	,271	1
	Sig. (bilateral)	,091	
	N	40	40

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

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos*

La tabla anterior nos manifiesta una correlación positiva débil que no nos permite hacer conjeturas o llegar a una conclusión determinada, puesto que presenta un coeficiente de correlación de Pearson de (0,271), con una significancia bilateral de (0.091) mayor que 0,05 (estadísticamente no significativo), lo que nos permite deducir que las instituciones académicas no solo deben basar sus esfuerzos en la ejecución e implementación de estrategias en base a las normas, ya que eso no está relacionado de manera significativa con la gestión de la plana docente.

#### **4.2.2.6. Prueba de la quinta hipótesis específica**

a) Sistema de hipótesis

**Ho:** No existe relación significativa entre los símbolos y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

**Ha:** Existe relación significativa entre los símbolos y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

b) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$  , es decir el 5%

c) Estadígrafo

Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 23**

*Correlaciones entre Símbolos y Gestión pedagógica*

		Símbolos		Gestión Pedagógica
Símbolos	Correlación de	1		,640**
	Pearson			
	Sig. (bilateral)			,000
	N	40		40
Gestión Pedagógica	Correlación de	,640**		1
	Pearson			
	Sig. (bilateral)			,000
	N	40		40

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

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos*

La tabla anterior nos manifiesta una correlación positiva y significativa a nivel alto entre los símbolos y la gestión pedagógica. Con un coeficiente de correlación de Pearson de (0,640) con una significancia bilateral de (0,000), menor que 0,05 (estadísticamente significativa), se presenta una relación alta entre ambas variables. Se puede afirmar que incrementando o fortaleciendo los símbolos dentro de la institución podría repercutir de manera directa en la gestión del docente.

#### 4.2.2.5. Prueba de la sexta hipótesis específica

##### a) Sistema de hipótesis

**Ho:** No existe relación significativa entre la filosofía y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

**Ha:** Existe relación significativa entre la filosofía y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.

##### b) Nivel de significancia

$\alpha = 0,05$ , es decir el 5%

##### c) Estadígrafo

Prueba de correlación de Pearson

**Tabla 24**

*Correlaciones entre Filosofía y Gestión pedagógica*

		Filosofía	Gestión Pedagógica
Filosofía	Correlación de Pearson	1	,557**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Gestión Pedagógica	Correlación de Pearson	,557**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

*Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos*

La tabla anterior nos manifiesta una correlación positiva y significativa a nivel alto entre la filosofía y la gestión pedagógica. Con un coeficiente de correlación de Pearson de (0,557) con una significancia bilateral de (0,000), menor que 0,05 (estadísticamente significativa), se presenta una relación alta entre ambas variables y se puede afirmar que incrementando o fortaleciendo la filosofía dentro de la institución podría repercutir de manera directa en la gestión del docente.

### 4.3. Discusión de resultados

Los resultados muestran que se evidencia una correlación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos, como el de Miranda (2019), quien también encontró una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente en instituciones educativas de Tacna.

Sin embargo, a diferencia de la investigación de Troncos (2017), donde se describe una relación regular entre la gestión institucional y la cultura organizacional, en este estudio se evidencia una relación más fuerte.

Es importante destacar que, al igual que en el estudio de Altamirano (2019), la cultura organizacional en las instituciones educativas de Julcamarca se percibe como “buena”, lo que podría explicar su influencia positiva en la gestión pedagógica. No obstante, este resultado contrasta con el de Mendoza (2019), donde se observó una correlación negativa muy débil entre la calidad de la gestión pedagógica y la cultura organizacional. Esta diferencia podría atribuirse a las características específicas de las instituciones estudiadas y a la forma en que se midieron las variables.

Los hallazgos de este estudio muestran que se halla una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca- 2023, abren un espacio con el fin de examinar sobre la importancia de construir y fortalecer una cultura organizacional sólida en los centros educativos.

Si bien nuestros hallazgos coinciden con estudios previos como el de Miranda (2019) y Altamirano (2019), quienes reportaron una influencia positiva de la cultura organizacional en el desempeño docente y la gestión educativa, es crucial analizar con mayor profundidad los factores que contribuyen a esta relación.

En línea con los planteamientos de autores como Daft (2011) y Schein (2012), la cultura organizacional, con sus valores, normas y creencias compartidas, influye en el

comportamiento de los miembros de la institución y, por ende, en la gestión pedagógica. Un clima laboral positivo, caracterizado por la cooperación y la capacidad de autodeterminación, como el observado en las instituciones de Julcamarca, favorece la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y la participación activa de los agentes educativos.

Más allá de la percepción general de la cultura organizacional, es necesario analizar las dimensiones específicas que la componen. En este estudio, se observó que los valores, las creencias, el clima organizacional y los símbolos institucionales se correlacionan significativamente con la gestión pedagógica. Esto sugiere que una cultura organizacional que promueva valores como el respeto, la responsabilidad y la colaboración, junto con creencias compartidas sobre la importancia de la innovación educativa y un clima laboral positivo, impacta positivamente en la planificación, implementación y evaluación de las prácticas pedagógicas.

Un factor que no se puede dejar de lado al analizar la cultura organizacional es el liderazgo. Autores como Bolívar (2000) y Fullan (2002) han destacado la importancia del liderazgo directivo en la construcción de una cultura organizacional que favorezca el aprendizaje y la innovación. Un liderazgo transformacional, que inspire y motive a los docentes, promuevan la participación y el trabajo en equipo, es fundamental para implementar una gestión pedagógica efectiva.

Es importante reconocer las limitaciones del presente estudio. La muestra se limitó a instituciones educativas del distrito de Julcamarca, por lo que se requiere replicar la investigación en otros contextos para generalizar los resultados. Además, se utilizó un enfoque cuantitativo, lo que limita la profundización en las percepciones y experiencias de los actores educativos. Futuros estudios podrían incorporar metodologías cualitativas para comprender con mayor profundidad cómo la manera en que se manifiesta la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas y cómo influye en las prácticas pedagógicas.

Con respecto a las implicaciones para la práctica educativa, Los resultados de esta investigación resaltan la importancia de que las instituciones educativas implementen estrategias para fortalecer su cultura organizacional, promoviendo valores, creencias y un clima laboral que favorezcan la gestión pedagógica. Esto requiere apostar por la formación continua de los docentes, incentivar su participación en la toma de decisiones y fomentar un liderazgo orientado al cambio y la mejora educativa.

En conclusión, La cultura organizacional tiene un rol clave en el desarrollo y la efectividad de la gestión pedagógica. Construir una cultura que promueva la colaboración, la innovación y el compromiso con el aprendizaje es esencial para mejorar la calidad de la educación.

## CONCLUSIONES

**1. Hg. Cultura organizacional y la gestión pedagógica.** Se puede concluir que se constata una correspondencia positiva y significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca. Según los datos, el 75 % de los docentes muestran un nivel moderado de cultura organizacional, El 20% del total se localiza en la clasificación alta, siendo el 5% la proporción mínima en el nivel bajo, lo que refleja un ambiente institucional favorable. Esto evidencia que una cultura organizacional sólida contribuye a mejorar la planificación, ejecución y evaluación de los procesos educativos.

**2. Hi1. Valores y la gestión pedagógica.** Se evidencia una correlación positiva y moderada entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones del distrito de Julcamarca. Según los resultados, el 75 % de los profesores muestran un nivel moderado de valores, el 22,5 % un nivel bajo y solo el 2,5 % un nivel alto. Nos confirma, que mayor interiorización de los valores, mejora la gestión pedagógica.

**3. Hi2. Creencias y la gestión pedagógica.** En los resultados obtenidos Se evidencia Una relación favorable y significativa entre las creencias y la gestión pedagógica. El 65% de los docentes tienen una opinión moderada, el 17.5% nivel bajo y el 17.5.5 un nivel bajo. Se concluye que las creencias solidas fortalecen la gestión pedagógica.

**4. Hi3. Clima organizacional y la gestión pedagógica.** Se evidencia una correlación positiva de moderada intensidad del clima organizacional y la gestión pedagógica. Los resultados obtenidos en baremos, el 72.5% de los docentes presentan un nivel moderado sobre el clima organizacional, el 15% alto y el 12.5% bajo. Los resultados confirman un ambiente laboral con una atmosfera saludable o cuando existe clima organizacional positivo favorece una buena gestión pedagógico. Promoviendo la participación activa y el compromiso para el logro de los aprendizajes.

**5. Hi4. Normas y la gestión pedagógica.** Los resultados alcanzados indican que no se evidencia correlación entre las normas y la gestión pedagógica. De acuerdo a baremos, el 65% de los docentes tienen una opinión moderada sobre las normas, el 27.5% alto y el 7.5% bajo. En conclusión, el cumplimiento de las normas no influye en la eficacia de

la gestión pedagógica. Podemos afirmar que hay la necesidad de fortalecer la apropiación de las normas desde un enfoque participativo.

**6. Hi5. Símbolos y la gestión pedagógica.** Se observó que existe una relación positiva elevada entre los símbolos y la gestión pedagógica en las instituciones del distrito de Julcamarca. En los resultados según baremos, el 60% de los docentes presentan un nivel moderado de identificación de los símbolos, el 27.5% alto y el 12.5% bajo. Esto indica que, con la identificación con logo, los símbolos institucionales y el himno fortalece el compromiso docente ayudando así a la gestión pedagógica que sea más efectiva.

**7. Hi6. Filosofía y la gestión pedagógica.** Existe una correlación positiva moderada entre la filosofía y la gestión pedagógica, los resultados obtenidos según baremos el 75% de los docentes presentan un nivel moderado sobre la filosofía, el 17.5% alto y 7.5% bajo. En conclusión, la identificación con la misión, visión y los principios institucionales fortalece el compromiso docente, favoreciendo el logro de los objetivos educativos

## **RECOMENDACIONES**

Al Ministerio de Educación, se sugiere continuar promoviendo políticas que fortalezcan la cultura organizacional en las instituciones educativas, priorizando la formación continua de directivos y docentes. Se debe enfocar en desarrollar competencias que permitan una gestión pedagógica más efectiva, orientada a la innovación, el trabajo colaborativo y la mejora de los procesos educativos. El objetivo es que directores y docentes se conviertan en agentes de cambio capaces de transformar sus escuelas en entornos de aprendizaje efectivos, fomentando así una educación de calidad.

A la Dirección Regional de Educación de Huancavelica, se recomienda implementar programas de capacitación en gestión pedagógica y liderazgo organizacional, dirigidos a directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Julcamarca. Estos programas deben enfocarse en fortalecer habilidades de liderazgo pedagógico, estrategias

de motivación y mejora del clima organizacional, para contribuir al desarrollo profesional de los educadores y mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

A los directivos y docentes de las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, se sugiere la creación de un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional enfocado en la mejora de la gestión pedagógica. Este plan debería incluir talleres y programas de desarrollo profesional que promuevan la innovación, la cooperación y la construcción de un entorno de trabajo positivo. La meta es mejorar la motivación laboral y el compromiso de los docentes para el logro de los objetivos educativos.

A las organizaciones no gubernamentales (ONGs), se insta a intensificar su apoyo a las instituciones educativas del distrito de Julcamarca. Considerando las limitaciones de recursos, se propone la implementación de talleres y proyectos de formación en liderazgo organizacional y pedagógico para directivos y docentes. El objetivo es empoderar a los educadores con herramientas que mejoren sus capacidades de gestión, promoviendo así una cultura organizacional que apoye el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano, A. (2021). Relación entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en la institución educativa Garu de la Región Huánuco en el periodo 2019. Universidad Nacional Hemilio Valdizán. Huánuco, Perú.  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/item/a35ff25e-0131-4dec-943e-7ea09c20942f>
- Arone, F. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Cangallo, Ayacucho – 2019. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú.  
[http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/5338/1/TM%20ED27\\_Aro.pdf](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/5338/1/TM%20ED27_Aro.pdf)
- Barquero, A. M. (2020). Estrategias de gestión pedagógica universitaria en las carreras de Administración de Negocios y afines a su nomenclatura de la Región Huetar Caribe Atlántica de Costa Rica. Universitat Autònoma de Barcelona.  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/671036/ambda1de1.pdf?sequence=1>
- Bolívar, A. (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Madrid: La Muralla.
- Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción (Segunda ed.). Madrid, España: Hecic Libros Profesionales de Empresa.
- Chiavenato I. (1999) Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw Hill. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%2002\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%2002)%20CHIAVENATO.pdf)
- Cori, E. (2022). Cultura organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Luricocha - Huanta, 2019. Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú.  
[http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/5336/1/TM%20ED29\\_Cor.pdf](http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/UNSCH/5336/1/TM%20ED29_Cor.pdf)

- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. Décima edición. D.F.: Cengage Learning, S.A. de C.V. México.  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria\\_Disenio\\_Organizacional.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23309w/Teoria_Disenio_Organizacional.pdf)
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). Las empresas como sistemas culturales, ritos y rituales de la vida organizacional. Buenos Aires: Sudamericana.
- Dilts, R. (2003). El poder de la palabra PN: la magia del cambio de creencias a través de la conversación. Editorial Urano. Barcelona, España.
- Fullan, M. (2002). Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa. Madrid: Akal.
- González Cardona, J. A., Naranjo Valencia, J. A., & Calderón Hernández, G. (2023). Relación entre la cultura organizacional y el rendimiento escolar: Un estudio en instituciones de primaria, media y bachillerato. *Desarrollo Gerencial*, 15(2), 1-25.  
<https://doi.org/10.17081/dege.15.2.6414>
- Griffin, R., y Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional, gestión de personas y organizaciones (9ª ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. Edición). McGraw-Hill.  
<https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Huamán, G. (2020). Cultura Organizacional y Desempeño Laboral Docente en la Institución Educativa N° 64731 Mariscal Cáceres de Atalaya. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú.  
[https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11359/Huaman\\_%20Condori\\_Good\\_Monica.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/11359/Huaman_%20Condori_Good_Monica.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kemetófer, D., Weber, C., Brauckmann-Sajkiewicz, E. y Pashiardis., P. (2022). Examinando el tridente: cómo datos del PISA estudiar poder ser usado a identificar asociaciones

entre contexto, escuela liderazgo y alumno resultados.

[https://www.researchgate.net/publication/367327964\\_Examining\\_the\\_trident\\_how\\_data\\_from\\_the\\_PISA\\_study\\_can\\_be\\_used\\_to\\_identify\\_associations\\_among\\_context\\_school\\_leadership\\_and\\_student\\_outcomes](https://www.researchgate.net/publication/367327964_Examining_the_trident_how_data_from_the_PISA_study_can_be_used_to_identify_associations_among_context_school_leadership_and_student_outcomes)

Martínez, R. A. (2007). *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. Editorial FARESO.

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, núm. 46, 2019 Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>

Mendoza, A. A. (2019). Calidad de la gestión pedagógica y su relación con la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 0139 Gran Amauta Mariátegui – UGEL 05 – San Juan de Lurigancho. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/22307329-a816-43b6-906a-bf2671362c28>

MINEDU (2014). Marco de Buen Desempeño Docente. Lima, Perú. Marco del buen desempeño Directivo. Ministerio de Educación del Perú.

MINEDU (2014b). Cartilla sobre los Comités de Gestión Escolar. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2023/01/CARTILLA-COMITES-DE-GE.pdf>

Miranda, A. (2019). La planeación operativa y el cumplimiento de los objetivos de las obras civiles en una Institución Gubernamental de Educación Superior. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro. <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/1620/5/RI004689.pdf>

- Molina, U. (2018). La gestión pedagógica y el logro de los aprendizajes en los estudiantes del nivel inicial de la Institución Educativa Nro. 2046 Virgen De Las Mercedes de Comas - Lima. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.  
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2413/TM%20CE-Ge%204030%20M1%20-%20Molina%20Julca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora V., A. I. (2008). La Evaluación Educativa: Concepto, Períodos y Modelos. Revista Actualidades Investigativas en Educación, 4(2), 1-28. Instituto de Investigación en Educación [INIE]. Universidad de Costa Rica. <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/2-2004/archivos/periodos.pdf>
- Pachas, C. G. (2021). Gestión pedagógica y la calidad educativa, según los docentes de la IE. 2040 república de Cuba Comas, 2016. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5987?show=full>
- Prieto, R. M. (2020). La gestión pedagógica en el nivel inicial. Universidad Nacional de Tumbes.  
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/63546/TRABAJO%20ACADEMICO%20-%20PRIETO%20SALCEDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Olmos, M. y Socha, K. (2006). Diseño y Validación Mediante Jueces Expertos del Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional. Universidad De La Sabana. Chia, Colombia.  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/1838>
- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica del directivo y su relación con el desempeño docente de la Institución Educativa Bertolt Brecht del Cercado de Lima-2017. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14130/Quispe\\_pm.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/14130/Quispe_pm.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional: gestión y comunicación. Primera edición. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina. <https://filadd.com/doc/michael-ritter-cultura-organizacional-2008-pdf>
- Robalino, A. I. (2021). Plan de fortalecimiento de la gestión pedagógica para los docentes de la carrera de mecánica industrial del "ISTCT". Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/18693/Robalino%20Vizuetete-tesis.pdf?sequence=1>
- Robbins, S., Y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional (Vol. Décimo Quinto). (G. D. Chávez, Ed.) México, México: PEARSON.
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición PEARSON EDUCACIÓN, México. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf)
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). Essentials of organizational behavior. Pearson Education (us).
- Rodríguez, F., Barrios, I. y Fuentes, M. T. (1984). Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales. <http://biblioteca.fcefa.edu.bo/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=4914>
- Romero, S. (2019). Cultura Organizacional y Desempeño en los Docentes de una Institución Educativa en Ventanilla – Callao. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f6a38dbd-e233-4867-b0bd-48f6b1b17022/content>
- Rosales. M. (2021). Gestión Pedagógica Docente y logros de aprendizaje en una Institución Educativa de Tumbes, 2020. Universidad César Vallejo.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64124/Rosales\\_AM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64124/Rosales_AM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sánchez, M., y Delgado, J. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 1819-1838.

[https://scholar.google.com.pe/scholar?q=https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.196&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.pe/scholar?q=https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

Schein, E. (2012). La Cultura organizacional y liderazgo, (p.82-89).

Supo, J. (2024). Metodología de la investigación científica. Niveles de investigación. Sociedad Hispana de Investigación Científicos. 4ta Edición.

Tamayo, M. y Tamayo. (2008). El Proceso de la Investigación Científica. (4<sup>a</sup>. ed.). México, México. DF: Grupo Editorial Limusa. <https://bit.ly/2OujpJQ>

Troncos, M. (2018). Relación entre la gestión institucional y la cultura organizacional en la Institución Educativa 40631 Juan Pablo II, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa 2017. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/97f27025-c102-4ebd-a720-f8867d44635c/content>

UNESCO (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Ministerio de Educación. Lima: Lance Gráfico S.A.C.

## ANEXOS

### Anexo 1:

#### *Matriz de consistencia*

#### **Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b>  <b>Pg:</b> ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?</p> <p><b>Problemas específicos</b>  <b>Pe1:</b> ¿Qué relación existe entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?  <b>Pe2:</b> ¿Qué relación existe entre las creencias y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?  <b>Pe3:</b> ¿Qué relación existe entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?  <b>Pe4:</b> ¿Qué relación existe entre las normas y la gestión</p>	<p><b>Objetivo general</b>  <b>Og:</b> Conocer la relación que existe entre la cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.</p> <p><b>Objetivos específicos</b>  <b>Oe1:</b> Determinar la relación que existe entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.  <b>Oe2:</b> Determinar la relación que existe entre las creencias y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.  <b>Oe3:</b> Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.  <b>Oe4:</b> Determinar la relación que existe entre las normas y la gestión</p>	<p><b>Hipótesis general</b>  <b>Hg:</b> Existe relación significativa entre la cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b>  <b>He1:</b> Existe relación significativa entre los valores y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.  <b>He2:</b> Existe relación significativa entre las creencias y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.  <b>He3:</b> Existe relación significativa entre el clima organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.  <b>He4:</b> Existe relación significativa entre las normas y la gestión</p>	<p><b>Variable 1</b>  Cultura organizacional  <b>VARIABLE 2</b>  Gestión pedagógica</p>	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo  <b>TIPO DE ESTUDIO:</b> Descriptivo.  <b>NIVEL:</b> Correlacional.  <b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> No experimental, transeccional y correlacional.  <b>POBLACIÓN Y MUESTRA:</b> 40 trabajadores de las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.  <b>MUESTREO:</b> No probabilístico censal  <b>TÉCNICA:</b> Encuesta  <b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionarios  <b>MÉTODOS:</b> Hipotético deductivo</p>

<p>pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?</p> <p>Pe5: ¿Qué relación existe entre los símbolos y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?</p> <p>Pe6: ¿Qué relación existe entre la filosofía y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023?</p>	<p>pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.</p> <p>Oe5: Determinar la relación que existe entre los símbolos y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.</p> <p>Oe6: Determinar la relación que existe entre la filosofía y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.</p>	<p>pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.</p> <p>He5: Existe relación significativa entre los símbolos y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.</p> <p>He6: Existe relación significativa entre la filosofía y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca - 2023.</p>		
---	---	---	--	--

**Anexo 2:**  
**Cuestionario Sobre Cultura Organizacional**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL**

Estimado participante el presente instrumento tiene como finalidad conocer su percepción sobre el clima institucional.

Su participación será completamente ANÓNIMA, por tanto, pedimos su completa y sinceridad a fin de obtener información valiosa y real.

**DATOS GENERALES: SEXO: (M) (F)**

**AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL TOTAL: \_\_\_\_\_ EXPERIENCIA LABORAL EN LA IE: \_\_\_\_\_**

	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre					
	1	2	3	4	5					
Nº	Pregunta					N	CN	AV	CS	S
1	¿Implementa iniciativas factibles que fomentan la innovación?									
2	¿Promueve constantemente trabajos en equipo?									
3	¿Supervisa con objetividad el cumplimiento de metas?									
4	¿Implementa una evaluación objetiva para la selección del personal calificado?									
5	¿Demuestra conformidad por el sueldo que percibe el empleado?									
6	¿Distribuye oportunamente las herramientas necesarias para que realicen con eficiencia su trabajo?									
7	¿Percibe constantemente que la Institución le brinda oportunidades para mejorar académica y personalmente?									
8	¿Percibe claramente que hay un ambiente de cooperación en la Institución?									
9	¿Realiza decisiones relacionadas a su trabajo con autonomía?									
10	¿Implementa de manera oportuna los horarios de entrada y salida en su institución?									
11	¿Implementa con claridad las normas respecto de la presentación personal de los docentes?									
12	¿Aplica con equidad las sanciones ante faltas en la institución?									
13	¿Implementa de modo coordinado la organización de las actividades extracurriculares?									
14	¿Implementa incentivos como felicitaciones,									
15	condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas prácticas?									
16	¿Comprenden y reconocen el significado de las									
17	ceremonias, el logo y los colores representativos de la Institución?									
18	¿Evidencia coherencia su trabajo con la misión y visión de la Institución?									

**Baremación**

VARIABLE	BAJO	MODERADO	ALTO
VALORES	18-42	43-66	67-90

**Anexo 3:***Cuestionario Sobre Gestión Pedagógica***CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

Estimado participante el presente instrumento tiene como finalidad conocer su percepción sobre la **GESTIÓN PEDAGÓGICA** en la institución.

Su participación será completamente ANÓNIMA, por tanto, pedimos su completa sinceridad a fin de obtener información valiosa y real.

	<b>Nunca</b>	<b>Casi nunca</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>					
	1	2	3	4	5					
<b>Nº</b>						<b>N</b>	<b>CN</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S</b>
<b>El Currículo</b>										
1	¿Dispone la I.E. del Proyecto Curricular Institucional (PCI)?									
2	¿Cuentan todas las áreas con sus unidades de aprendizajes?									
3	¿Construyen el Proyecto Curricular de la Institución de acuerdo a las necesidades y expectativas de los alumnos?									
4	¿Planifican las programaciones curriculares de las diferentes áreas en equipos?									
5	¿Evidencian con claridad el logro de las capacidades y actitudes previstas en la programación curricular anual?									
6	¿Demuestra objetivamente el cumplimiento de los objetivos previstos en la Programación Curricular?									
7	¿Articulan lo previsto en la programación curricular con los resultados de aprendizaje?									
8	¿Priorizan racionalmente el desarrollar máximo de las competencias del alumno?									
<b>Estrategias metodológica y didácticas</b>										
9	¿Promueven constantemente actividades que ayuden al desarrollo de capacidades y actitudes de los alumnos?									
10	¿Promueven de modo permanente espacios para la formación en servicio de los docentes?									
11	¿Implementa acciones orientadas al fortalecimiento permanente de las capacidades pedagógicas de los docentes?									
12	¿Utilizan estrategias adecuadas para la formación en servicio de los docentes?									
13	¿Organiza cursos de perfeccionamiento, que aporten a las prácticas creativas de los docentes?									
14	¿Participan en cursos, talleres y/o seminarios que aborden el tema de la creatividad en la educación?									
15	¿Socializo la información de los recursos pedagógicos existentes que facilitan el desarrollo de actividades creativas para los alumnos?									
<b>Evaluación de los aprendizajes</b>										
16	¿Utilizan los instrumentos de evaluación de acuerdo al nuevo enfoque pedagógico?									
17	¿Planifican en forma adecuada las actividades de evaluación?									
18	¿Realizan un control del avance académico de los alumnos?									
19	¿Realiza seguimiento de los aprendizajes de los alumnos utilizando instrumentos objetivos?									
20	¿Elabora un plan de mejora de los aprendizajes de los alumnos?									
21	¿Socializan las decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes tras analizar los resultados de la evaluación?									
<b>Uso de Materiales y recursos didácticos</b>										
22	¿Selecciona y entrega oportunamente los medios y materiales adecuados para cada área?									
23	¿Asegura que la administración de los recursos apoye la consecución de proyectos creativos elaborados por los estudiantes?									
24	¿Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos que favorezcan el desarrollo de la creatividad de profesores y alumnos?									
25	¿Obtiene recursos adicionales (humanos, financieros, materiales y técnicos) para apoyar las prácticas docentes?									

26	¿Implementa acciones que apoyen y motiven el desarrollo de su perfil creativo de los docentes?					
27	¿Promueve trabajo en equipos de los profesores para fomentar el potencial creativo entre los docentes?					
28	¿Evalúa la adquisición de recursos pedagógicos pertinentes que complementen las prácticas creativas de los docentes?					
29	¿Dota las aulas con equipamiento tecnológico adecuado?					
<b>Participación de los agentes educativos en las actividades de la Institución</b>						
30	¿Elabora propuestas, proyectos o actividades que fortalezca el perfil creativo de los docentes?					
31	¿Promueve la participación comprometida del personal docente en cada una de las actividades?					
32	¿Promueve una cultura organizacional para que asuman con responsabilidad la mejora del aprendizaje de los estudiantes?					
33	¿Socializa los resultados respecto al potencial creativo de sus estudiantes?					
34	¿Implementa con eficacia un sistema de difusión de las actividades y proyectos de la institución?					
35	¿Retroalimenta con el equipo de profesores las prácticas pedagógicas para fortalecer la creatividad?					
36	¿Promueve acciones pedagógicas para dar a conocer y cumplir con la normativa de la institución?					

### Baremación

VARIABLE	BAJO	MODERADO	ALTO
VALORES	36-84	85-132	133-180





## FICHA DE VALIDACIÓN 2

### DATOS GENERALES:

**Título de la Investigación:** "Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023".

**VARIABLE 2: Gestión pedagógica**

**Cargo e Institución donde labora:** Docente - San Francisco de Asis

**Nombre de instrumentos motivo de evaluación:** Cuestionario sobre gestión pedagógica.


**Autor de la investigación:** Bach. Hugo Ataucusi Conga

ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN		Deficiente					Baja				Regular				Bueno				Muy Bueno			
Indicadores	Criterios	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																				90	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																				90	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																				90	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				90	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				90	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																				90	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																				90	
8. COHERENCIA	Entre los temas e indicadores																				90	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al producto de la investigación																				90	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la Investigación																				90	

90%

### Promedio de la validación

Marca con "x" el resultado de validación: Deficiente ( ) Baja ( ) Regular ( ) Buena ( ) **Muy buena (x)**

Nombres y Apellidos	Alejandro Máximo Huamán De La Cruz	Nº DNI: 41439573 Celular: 966199390
Título Profesional	Licenciado en Educación Primaria	
Especialidad	--	
Grado Académico	Doctor en Educación	
Mención	---	
<b>Opinión de aplicabilidad:</b> El instrumento puede ser aplicado para el acopio de datos.		
Lugar y Fecha	Ayacucho, 16 de julio de 2017	
Firma	 <p>Firmado digitalmente por:          HUAMAN DE LA CRUZ          Alejandro Maximo FAU 201439573          soft          motivo: Soy el autor del documento          Fecha: 16/07/2024 05:28:07-0500</p>	
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-3575-1368">https://orcid.org/0000-0003-3575-1368</a>		



### FICHA DE VALIDACIÓN 1

#### DATOS GENERALES:

**Título de la Investigación:** "Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023".

**VARIABLE 1: Cultura organizacional**

**Cargo e Institución donde labora:** Docente - San Francisco de Asis

**Nombre de instrumentos motivo de evaluación:** Cuestionario

**Autor de la Investigación:** Bach. Hugo Ataucusi Conga

ASPECTOS DE LA VALIDACION		Deficiente					Baja				Regular				Bueno				Muy Bueno			
Indicadores	Criterios	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																				X	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																				X	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																				X	
8.COHERENCIA	Entre los temas e indicadores																				X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al producto de la investigación																				X	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la Investigación																				X	

95%

#### Promedio de la validación

Marca con "x" el resultado de validación: Deficiente ( ) Baja ( ) Regular ( ) Buena ( ) Muy buena (X)

Nombres y Apellidos	ERIK ARTHUR GUTIERREZ GARCIA	Nº DNI: 70021279 Celular: 927145534
Título Profesional	Licenciado en Educación Primaria	
Especialidad	Educación Primaria	
Grado Académico	Doctor	
Mención	Educación	
<b>Opinión de aplicabilidad: El instrumento es aplicable.</b>		
Lugar y Fecha	Ayacucho 14 de julio de 2024	
Firma		



## FICHA DE VALIDACIÓN 2

### DATOS GENERALES:

**Título de la Investigación:** "Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023".

### VARIABLE 2: Gestión pedagógica

**Cargo e institución donde labora:** Docente - San Francisco de Asís

**Nombre de Instrumentos motivo de evaluación:** Cuestionario

**Autor de la investigación:** Bach. Hugo Ataucusi Conga

ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN		Deficiente					Baja				Regular				Bueno				Muy Bueno			
Indicadores	Criterios	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																				X	
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																				X	
3.ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																				X	
4.ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				X	
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				X	
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																				X	
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																				X	
8.COHERENCIA	Entre los temas e indicadores																				X	
9.METODOLOGÍA	La estrategia responde al producto de la investigación																				X	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la Investigación																				X	

96 %

### Promedio de la validación

Marca con "x" el resultado de validación: Deficiente ( ) Baja ( ) Regular ( ) Buena ( ) Muy buena (X)

Nombres y Apellidos	ERIK ARTHUR GUTIERREZ GARCIA	N° DNI: 70021279 Celular: 927145534
Título Profesional	Licenciado en Educación Primaria	
Especialidad	Educación Primaria	
Grado Académico	Doctor	
Mención	Educación	
<b>Opinión de aplicabilidad:</b> El instrumento es aplicable.		
Lugar y Fecha	Ayacucho 14 de julio de 2024	
Firma		



### FICHA DE VALIDACIÓN 1

#### DATOS GENERALES:

**Título de la Investigación:** "Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023".

**VARIABLE 1:** Cultura organizacional

**Cargo e institución donde labora:** Docente - San Francisco de Asís

**Nombre de instrumentos motivo de evaluación:** Cuestionario

**Autor de la investigación:** Bach. Hugo Ataucusi Conga

ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN		Deficiente					Baja				Regular				Bueno				Muy Bueno			
Indicadores	Criterios	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																					98
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																					98
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																					98
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					98
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																					95
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																					98
8. COHERENCIA	Entre los temas e indicadores																					98
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al producto de la investigación																					98
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la Investigación																					98

98%

#### Promedio de la validación

Marca con "x" el resultado de validación: Deficiente ( ) Baja ( ) Regular ( ) Buena ( ) Muy buena (x)

Nombres y Apellidos		N° DNI: 28203501 Celular: 939727277.
Título Profesional	Lic. Educación Secundaria.	
Especialidad	Historia y Geografía.	
Grado Académico	Doctor en Ciencias de la Educación.	
Mención	Ciencias de la Educación.	
<b>Opinión de aplicabilidad:</b>		
Lugar y Fecha	Ayacucho, 12 de Julio de 2024	
Firma	  Dr. Guido A. Vérez Sáez	



### FICHA DE VALIDACIÓN 2

#### DATOS GENERALES:

**Título de la Investigación:** "Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023".

**VARIABLE 2:** Gestión pedagógica

**Cargo e institución donde labora:** Docente - San Francisco de Asís

**Nombre de instrumentos motivo de evaluación:** Cuestionario

**Autor de la investigación:** Bach. Hugo Ataucusi Conga

ASPECTOS DE LA VALIDACIÓN		Deficiente					Baja				Regular				Bueno				Muy Bueno			
Indicadores	Criterios	0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje propio																					98
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																					98
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																					98
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																					98
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																					98
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los indicadores																					98
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos																					98
8. COHERENCIA	Entre los temas e indicadores																					98
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al producto de la investigación																					98
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la Investigación																					98

98%

#### Promedio de la validación

Marca con "x" el resultado de validación: Deficiente ( ) Baja ( ) Regular ( ) Buena ( ) Muy buena (x)

Nombres y Apellidos		N° DNI: 28203501 Celular: 934727277
Título Profesional	Lic. Educación Secundaria	
Especialidad	Historia y Geografía	
Grado Académico	Doctor en Estudios de la Educación	
Mención	Ciencias de la Educación	
<b>Opinión de aplicabilidad:</b>		
Lugar y Fecha	Arequeno, 12 de Julio de 2024	
Firma	  Dr. Guido A. Pérez Saer	

**Anexo 5:**  
*Datos de la muestra*

GÉNERO	
FEMENINO	MASCULINO
22	18
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

Nivel	Nombre de la I E	Lugar	Cantidad de docentes
Inicial	Barcia Boniffatti	Julcamarca	5
Primaria	Alfonzo Ugarte	Julcamarca	15
Secundaria	Jesús Nazareno	Julcamarca	20

**Anexo 6:**

*Base de datos de la prueba piloto*

	folio	sexo	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11
1	1	Hombre	3	3	2	4	4	3	2	2	3	5	5
2	2	Hombre	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	Mujer	2	2	3	3	3	2	3	3	2	4	4
4	4	Mujer	4	5	3	4	4	4	3	5	2	5	3
5	5	Mujer	2	4	5	4	4	3	5	3	4	3	4
6	6	Mujer	3	4	3	2	5	4	5	3	4	3	5
7	7	Hombre	1	4	5	2	4	3	4	4	3	4	4
8	8	Hombre	1	5	5	3	5	4	5	4	5	5	5
9	9	Mujer	1	3	5	3	4	5	2	5	4	5	3
10	10	Hombre	1	4	4	4	3	4	3	4	5	3	3
11	11	Mujer	3	3	4	5	3	4	4	3	3	2	3
12	12	Hombre	4	4	3	3	5	5	2	2	4	4	3
13	13	Mujer	4	4	3	5	5	3	4	3	5	5	4
14	14	Mujer	1	4	5	2	4	3	5	4	5	4	5
15	15	Mujer	1	2	2	2	4	5	3	3	4	3	5
16	16	Mujer	4	5	2	4	4	5	2	2	4	5	4
17	17	Hombre	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3
18	18	Mujer	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4
19	19	Hombre	1	3	4	1	2	1	3	3	4	4	1
20	20	Hombre	4	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2
21	21	Mujer	1	2	3	1	4	1	2	2	5	3	1
22	22	Mujer	2	2	3	4	4	2	3	4	3	2	4
23	23	Hombre	3	3	4	2	2	3	4	2	4	3	2
24	24	Mujer	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4
25	25	Mujer	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3
26	26	Mujer	5	3	3	4	2	4	4	3	3	4	5
27	27	Hombre	4	3	3	4	3	4	3	2	4	2	4

**Anexo 7:***Tabla de fiabilidad del instrumento sobre cultura organizacional*

	<b>Estadísticas de total de elemento</b>			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlaci ón total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1	56,80	68,677	,070	,808
2	56,12	62,574	,573	,774
3	56,00	66,410	,263	,793
4	56,05	63,844	,388	,785
5	55,87	64,112	,443	,782
6	56,10	60,810	,561	,773
7	56,32	62,789	,455	,780
8	56,12	67,958	,190	,796
9	55,82	64,712	,357	,787
10	55,67	66,328	,256	,793
11	55,92	61,712	,485	,778
12	55,90	62,759	,432	,782
13	55,77	61,769	,538	,775
14	56,05	60,921	,532	,774
15	56,02	63,153	,490	,779
16	55,85	66,490	,252	,794
17	55,95	67,382	,251	,793
18	56,15	67,003	,229	,795

**Anexo 8:***Tabla de fiabilidad del instrumento sobre gestión pedagógica*

	<b>Estadísticas de total de elemento</b>			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlac ión total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
01	118,5250	288,358	,165	,921
p2	118,7250	285,692	,223	,920
03	119,3000	281,959	,355	,918
04	119,2250	277,666	,517	,916
05	119,4000	279,323	,447	,917
06	119,0750	273,610	,677	,914
07	119,2500	280,756	,390	,918
08	119,2000	281,497	,377	,918
09	119,1250	281,087	,451	,917
010	119,3000	281,190	,434	,917
011	119,2000	274,933	,588	,915
012	119,2250	274,230	,594	,915
013	119,5500	283,331	,367	,918
014	119,4000	279,579	,453	,917
015	119,1000	278,554	,505	,916
016	119,3000	275,446	,559	,916
017	119,2500	276,705	,611	,915
018	119,0250	276,846	,502	,916

019	119,3750	282,446	,383	,918
020	119,3000	278,421	,439	,917
021	119,1750	275,943	,573	,916
022	119,3000	281,651	,475	,917
023	119,4000	278,041	,488	,917
024	119,3500	276,285	,593	,915
025	119,4250	284,661	,312	,919
026	119,4750	275,692	,597	,915
027	119,4250	276,969	,526	,916
028	119,4250	276,353	,583	,916
029	119,4750	275,846	,473	,917
030	119,4000	279,374	,475	,917
031	119,2750	275,640	,568	,916
032	119,5250	281,333	,449	,917
033	119,2250	277,615	,577	,916
034	119,5250	286,204	,233	,920
035	119,2750	274,153	,552	,916
036	119,1000	279,836	,478	,917

**Anexo 9:***Solicitud para la aplicación de la investigación*

**SOLICITA:** AUTORIZACIÓN PARA  
APLICAR LOS INSTRUMENTOS  
DE PROYECTO DE TESIS EN  
DOCENTES DE VUESTRA  
INSTITUCIÓN

SEÑOR DIRECTOR (A) DE LA I.E. PRIMARIA "ALFONSO UGARTE" DE  
JULCAMARCA

**Hugo Ataucusi Conga**, identificado con DNI N.º  
71047910, con domicilio en Jirón Moro de Arica  
116, provincia Huamanga, licenciado en Ciencias  
de la Educación, Escuela Profesional de Educación  
Secundaria, especialidad Inglés y Lengua  
Española, UNSCH, ante usted recurro y expongo:

Que, siendo un requisito importante la aplicación de los instrumentos de  
investigación para recabar información sobre mi proyecto de tesis titulado "  
**“Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones  
educativas del distrito de Julcamarca, 2023”**", es que recurro a su Despacho,  
a fin de que ordene a quien corresponda, se sirva autorizar la aplicación de una  
encuesta entre los docentes de su institución. Para dicho efecto, acompaño el  
instrumento respectivo.

**POR LO EXPUESTO:**

Ruego a Ud. Sr. director, acceder a mi petición por ser de justicia

Julcamarca, 29 de agosto de 2024



  
.....  
**Hugo Ataucusi Conga**



**PERÚ**

**Ministerio  
de Educación**



**"AÑO DEL BICENTENARIO DE LA CONSOLIDACION DE NUESTRA INDEPENDENCIA Y  
DE LA COMEMORACION DE LAS HEROICAS BATALLAS DE JUNIN Y AYACUCHO"**

**I.E. N° 36225 "ALFONSO UGARTE"-JULCAMARCA-ANGARAES-HUANCAVELICA**

EL QUE SUSCRIBE LA DIRECTORA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 36225 "ALFONSO UGARTE" DISTRITO DE JULCAMARCA, PROVINCIA DE ANGARAES, REGIÓN HUANCAVELICA OTORGA LA PRESENTE:

## **CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN**

Vista la solicitud presentada por el profesor HUGO ATAUCUSI CONGA, estudiante de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga; para la aplicación de los instrumentos de investigación inherentes al tema "Cultura organizacional y gestión pedagógica en las Instituciones Educativas del distrito de Julcamarca, 2023". Los cuáles serán aplicados a los docentes de la institución educativa.

Se expide la presente autorización a petición escrita del interesado para los fines que estime conveniente.

Julcamarca 29 de agosto de 2024



*Sonia E. Villanueva Ayala*  
DIRECTORA (e)



INSTITUCION EDUCATIVA "JESÚS NAZARENO"



FORMULARIO UNICO DE TRAMITE (FUT)

R.M. N° 024 -95 - ED

N°

1.- SOLICITA: Autorización para aplicar los instrumentos de proyecto de Tesis en docentes de nuestra I.E.

SEÑOR DIRECTOR DE LA I. E. "JESÚS NAZARENO"- JULCAMARCA

Hugo Ataucusi Congo  
1.- Datos del Usuario (Apellidos y Nombres)

Docente I.E. San Francisco de Asís - Acobamba  
2.- Cargo Actual y Centro de Trabajo

71047910  
3.- DNI (Doc. Identidad)

Jr. Moro de Arica 116. Ayacucho - Huamanga  
5.- Domicilio del Usuario (Av., Jr., Calle, Psje. N°, Urb., Dist., Prov.)

4.- Código Modular 69 FOLIOS: 04  
FECHA: 29/08/24 HORA: 8:52am  
FIRMA: [Signature]

6.- Fundamentación del pedido

Que siendo un requisito importante la aplicación de los instrumentos de investigación para recabar información sobre mi proyecto de tesis titulado " Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023". Recurso a su despacho a fin de que ordene a quien corresponda, se sirva autorizar la encuesta entre los docentes de su institución, para dicho efecto, acompaño el instrumento respectivo.

7.- Documentos que adjunta:

Instrumento

Julcamarca, 29 de Agosto del 20

[Signature]

Firma del Usuario

C.E.Mx

"Jesús Nazareno"

TRAMITE DOCUMENTARIO



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
"JESÚS NAZARENO"**



*"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"*

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JESÚS NAZARENO" CON CÓDIGO MODULAR N° 0421354 DEL DISTRITO DE JULCAMARCA, PROVINCIA DE ANGARAES Y REGIÓN HUANCVELICA, QUIEN SUSCRIBE Y OTORGA EL PRESENTE;

**CONSTANCIA**

Vista la solicitud presentada por el profesor HUGO ATAUCUSI CONGA, estudiante de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, para la aplicación de los instrumentos de investigación inherentes al tema "Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023". Los cuáles serán aplicados a los docentes de la institución educativa.

Se expide la presente autorización a petición escrita del interesado para los fines que estime conveniente.

Julcamarca 29 de agosto de 2024



Cc: Archivo  
HBV/Dir. "JN"-J

Dirección: Jr. Nazareno S/N - Julcamarca - Angaraes - Huancavelica  
JULCAMARCA, TIERRA DE JESUS NAZARENO PATRON DE HUAMANGA

**SOLICITA: AUTORIZACIÓN PARA  
APLICAR LOS INSTRUMENTOS  
DE PROYECTO DE TESIS EN  
DOCENTES DE VUESTRA  
INSTITUCIÓN**

**SEÑOR DIRECTOR(A) DE LA I.E. INICIAL "BARCIA BONIFFATTI" DE  
JULCAMARCA**

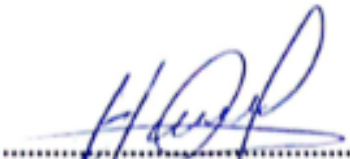
**Hugo Ataucusi Conga**, identificado con DNI N.º  
71047910, con domicilio en Jirón Moro de Arica  
116, provincia Huamanga, licenciado en Ciencias  
de la Educación, Escuela Profesional de Educación  
Secundaria, especialidad Inglés y Lengua  
Española, UNSCH, ante usted recurro y expongo:

Que, siendo un requisito importante la aplicación de los instrumentos de investigación para recabar información sobre mi proyecto de tesis titulado " **“Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023”**, es que recurro a su Despacho, a fin de que ordene a quien corresponda, se sirva autorizar la aplicación de una encuesta entre los docentes de su institución. Para dicho efecto, acompaño el instrumento respectivo.

**POR LO EXPUESTO:**

Ruego a Ud. Sr. director, acceder a mi petición por ser de justicia

Julcamarca, 29 de agosto de 2024

  
.....  
**Hugo Ataucusi Conga**



**"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"**

EL QUE SUSCRIBE, DIRECTORA DE LA I.E. "BARCIA BONIFFATTI" DE LA UGEL ANGARAES, DRE HUANCVELICA; EXPIDE LA SIGUIENTE:

### **CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN**

Vista la solicitud presentada por el profesor HUGO ATAUCUSI CONGA, estudiante de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga; para la aplicación de los instrumentos de investigación inherentes al tema **"Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023"**. Los cuáles serán aplicados a los docentes de la institución educativa.

Se expide la presente autorización a petición escrita del interesado para los fines que estime conveniente.

Julcamarca 29 de agosto de 2024

 UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL ANGARAES  
I.E. N° 01 BARCIA BONIFFATTI JULCAMARCA  
  
Lic. Marley Chipana Sosa  
DNI: 43100314  
DIRECTORA

**Anexo 10:**

*Fotos de la aplicación de instrumentos*





## Anexo 11

### Artículo científico

#### **Cultura organizacional y gestión pedagógico: claves para el desarrollo institucional en el ámbito educativo**

Organizational culture and pedagogical management: keys to institutional development in the educational field

Hugo Ataucusi Conga

Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

[hugo.ataucusi.38@unsch.edu.pe](mailto:hugo.ataucusi.38@unsch.edu.pe)

#### **Resumen**

La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre ambos factores para determinar cómo los valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía institucional influyen en la planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y nivel correlacional, aplicando el método hipotético-deductivo y un diseño no experimental, transeccional. La población estuvo conformada por 40 docentes de tres instituciones educativas del distrito, y los datos se recolectaron mediante encuestas validadas por expertos, procesándose con el software SPSS versión 24. Los resultados evidenciaron que las dimensiones de la cultura organizacional alcanzaron niveles predominantemente moderados, siendo filosofía institucional y valores las más representativas. Además, las correlaciones de Pearson demostraron una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica ( $r = 0,641$ ;  $p < 0,05$ ), destacando Símbolos ( $r = 0,640$ ) y filosofía institucional ( $r = 0,557$ ) como las de mayor impacto. Se concluye que una cultura organizacional sólida y cohesionada fortalece la gestión pedagógica,

especialmente cuando existe identidad institucional, liderazgo participativo y coherencia entre los valores institucionales y las prácticas docentes.

**Palabras clave.** Cultura organizacional, gestión pedagógica, liderazgo educativo, desarrollo docente.

### **Abstract**

This research aimed to analyze the relationship between both factors to determine how values, beliefs, climate, norms, symbols, and institutional philosophy influence the planning, implementation, and evaluation of the educational process. It was developed using a quantitative, descriptive, correlational approach, applying the hypothetico-deductive method and a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 40 teachers from three educational institutions in the district. Data were collected through surveys validated by experts and processed using SPSS version 24 software. The results showed that the dimensions of organizational culture reached predominantly moderate levels, with Institutional Philosophy and Values being the most representative. Furthermore, Pearson correlations demonstrated a significant relationship between organizational culture and pedagogical management ( $r = 0.641$ ;  $p < 0.05$ ), with Symbols ( $r = 0.640$ ) and Institutional Philosophy ( $r = 0.557$ ) standing out as having the greatest impact. It is concluded that a strong and cohesive organizational culture strengthens pedagogical management, especially when there is institutional identity, participatory leadership, and consistency between institutional values and teaching practices.

**Keywords:** Organizational culture, pedagogical management, educational leadership, teacher development.

## I. Introducción

La cultura organizacional y el liderazgo pedagógico son dos engranajes decisivos para transformar escuelas en organizaciones que aprenden. En contextos de vulnerabilidad, como varias zonas andinas, u trabajo conjunto asegura la mejora continua de los aprendizajes y de la gestión diaria, más allá de programas o disposiciones temporales. Este trabajo parte de una premisa: sin una cultura escolar cohesionada, el liderazgo no despegas; sin liderazgo pedagógico, la cultura no orienta la enseñanza. La literatura internacional respalda que el liderazgo escolar es, tras la enseñanza en aula, el segundo factor intraescolar más influyente en los resultados estudiantiles (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006; 2019).

Para definir cultura organizacional, adoptamos el enfoque de Schein, quien la entiende como el aprendizaje compartido que un grupo acumula al resolver problemas de adaptación externa e integración interna; ese aprendizaje se vuelve válido, se enseña a los nuevos miembros y guía cómo se hacen las cosas aquí (Schein, 2017). En escuelas, esto se traduce en creencias acerca de la enseñanza, normas de colaboración docente y expectativas sobre la convivencia. Así, la cultura configura el clima para la instrucción, condiciona la apropiación de reformas y habilita, o bloquea, cambios pedagógicos sostenibles.

En paralelo, el liderazgo pedagógico eficaz se caracteriza por prácticas que impactan directamente en el aprendizaje: establecer metas y expectativas, asignar recursos estratégicamente, asegurar la calidad de la enseñanza, liderar el aprendizaje docente y garantizar entornos ordenados y seguros (Robinson, Hohepa & Lloyd, 2009). Este enfoque centrado en el estudiante desplaza el énfasis del control

administrativo a la mejora instruccional, articulando evaluación formativa, desarrollo profesional y seguimiento de resultados.

Asimismo, la noción de capital profesional propone que las mejoras duraderas dependen de invertir en el saber hacer colectivo (capital humano, social y decisonal) de los docentes y equipos directivos (Hargreaves & Fullan, 2012). En sistemas con recursos limitados, fortalecer redes de colaboración y liderazgo distribuido multiplica capacidades, legitima la toma de decisiones pedagógicas y protege la continuidad de los cambios más allá de rotaciones de personal.

El estudio se sitúa en Huancavelica, región andina con rezagos históricos y dispersión rural que complejizan la gestión escolar. En 2023, la pobreza monetaria nacional alcanzó 29,0%, y Huancavelica se ubicó entre las regiones con mayores tasas (alrededor de 39,5%), lo que tensiona la oferta educativa y la retención escolar (INEI, 2024; SNI con base en INEI, 2024). A esto se suman brechas de conectividad que el gobierno regional y aliados buscan reducir con la expansión de 4G en localidades rurales, condición hoy imprescindible para la gestión pedagógica y el desarrollo profesional docente.

Estas condiciones se intersecan con la diversidad lingüística: el país atiende a más de 1,28 millones de estudiantes de Educación Intercultural Bilingüe (EIB), con más de 26 mil instituciones y 100 mil docentes bilingües, lo que exige liderazgo sensible a las culturas locales y a la enseñanza en L1/L2 (MINEDU, 2024). En Huancavelica, los reportes recientes de la Evaluación Nacional de Logros de Aprendizaje (ENLA 2023) muestran retos específicos, por ejemplo, en lectura en castellano como segunda lengua, que requieren conducción pedagógica con enfoque territorial.

En el plano de política pública, el Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD) del Perú fija competencias y desempeños del director como líder pedagógico y articulador de la comunidad educativa, alineando la gestión escolar con metas de aprendizaje y convivencia (MINEDU, 2014). Este estándar ofrece un lenguaje común y criterios para la formación, selección y evaluación de directivos, y constituye un referente para analizar la cultura y el liderazgo en instituciones huancavelicanas.

Con base en lo anterior, esta investigación se propone describir y explicar cómo la cultura organizacional posibilita u obstaculiza el liderazgo pedagógico en escuelas de Huancavelica, e identificar prácticas de dirección que fortalecen la colaboración docente y la mejora de aprendizajes. Se aspira a aportar evidencia local que dialogue con la literatura internacional y con el MBDD, ofreciendo orientaciones accionables para DRE/UGEL y equipos directivos en contextos andinos de alta dispersión y diversidad lingüística (Day, 2020).

## II. Metodología

La investigación se concretó con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y nivel correlacional, con la finalidad de analizar la relación entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca (Huancavelica-Perú). Las dimensiones que se trabajaron fueron valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía; cada una de ellas valoradas con tres segmentos: bajo, moderado y alto.

Para la investigación se empleó el método hipotético-deductivo, el cual permitió formular hipótesis a partir de teorías previas y contrastarlas con los datos empíricos recolectados. Este enfoque favoreció la comprobación objetiva de las hipótesis mediante la observación y el análisis estadístico de las variables involucradas. El presente trabajo se diseñó con un enfoque no experimental, transeccional y correlacional, ya que se observó el fenómeno tal como ocurrió en su entorno natural, sin manipular las variables, en un solo momento temporal. Este diseño permitió establecer el grado de relación entre la cultura organizacional (variable independiente) y la gestión pedagógica (variable dependiente) en las instituciones seleccionadas.

La población del estudio estuvo compuesta por 40 profesores de tres centros educativos del distrito de Julcamarca. “Jesús Nazareno” (nivel secundaria, 20 docentes), “Alfonso Ugarte” (nivel primario, 15 docentes) y “Barcia Boniffatti” (nivel inicial, 5 docentes). Dado que se trabajó con la totalidad de los docentes disponibles, la muestra coincidió con la población, aplicándose un muestreo no probabilístico de tipo censal. Esto permitió garantizar la representatividad de los datos y evitar errores muestrales derivados de la selección parcial de los participantes.

Para recolectar los datos se empleó la técnica de encuesta, empleando como medio de medición un cuestionario estructurado, elaborado con base en los indicadores de las variables en estudio. Como instrumento se aplicó de manera presencial, asegurando la voluntariedad y confidencialidad de los participantes. La validez del cuestionario fue determinada mediante juicio de tres expertos en educación, quienes otorgaron valoraciones entre 85 % y 98 %, calificando el instrumento como muy bueno. La fiabilidad se estableció por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, y el procesamiento estadístico se realizó con el software SPSS versión 24, fue usado el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación existente entre las variables.

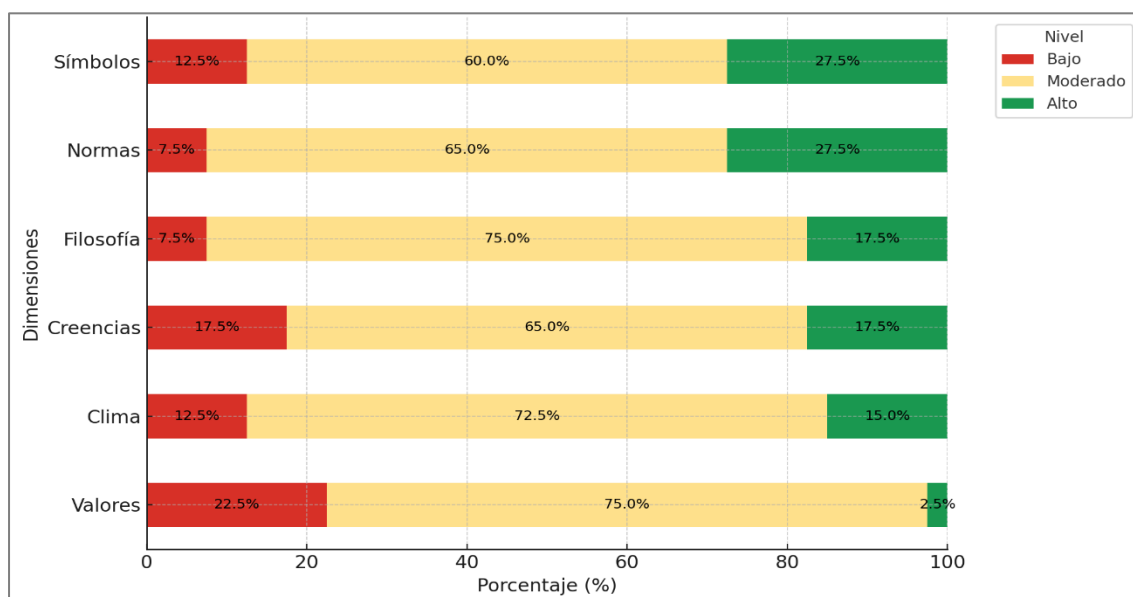
### **III. Resultados y discusión**

La figura 1 muestra la distribución porcentual por dimensión de la cultura organizacional en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca (n = 40). Se observa que los niveles moderados predominan en todas las dimensiones, especialmente en filosofía institucional (75 %) y valores (75 %), lo que evidencia una cultura estable, aunque todavía en consolidación. Las dimensiones símbolos y normas alcanzan los mayores porcentajes en nivel alto (27,5 %), indicando un fuerte sentido de identidad institucional y reconocimiento de prácticas compartidas. En contraste, la dimensión valores presenta el porcentaje más bajo en el nivel alto (2,5 %), lo que sugiere que los principios y creencias aún no se traducen plenamente en comportamientos colectivos consistentes.

Estos resultados reflejan que la cultura organizacional en las instituciones educativas analizadas se caracteriza por una base sólida, pero con potencial de fortalecimiento, especialmente en los aspectos axiológicos y de convicción docente.

El predominio del nivel moderado indica que las prácticas y la cohesión institucional están en desarrollo, por lo que resulta necesario reforzar los mecanismos de comunicación, liderazgo y participación docente que consoliden una cultura más alineada con la misión y visión institucional. De este modo, los componentes simbólicos y normativos, ya consolidados, podrían actuar como catalizadores de un proceso más integral de mejora de la cultura organizacional y, por ende, de la gestión pedagógica.

Figura 1. Distribución porcentual por dimensión de cultura organizacional



La cultura organizacional en las instituciones educativas de Julcamarca mantiene un nivel moderado de consolidación, lo cual coincide con la perspectiva de Schein (2017), quien señala que la cultura se construye progresivamente a partir del aprendizaje compartido y de las experiencias que permiten a la organización adaptarse e integrarse. En este sentido, las dimensiones de filosofía institucional y valores con altos porcentajes en nivel moderado reflejan un proceso en el que los docentes aún se encuentran interiorizando las normas y creencias que guían el quehacer educativo. Asimismo, los niveles altos en símbolos y normas muestran que

los elementos visibles de la cultura, como los emblemas institucionales o las prácticas rutinarias, están consolidados, pero no necesariamente acompañados por una reflexión profunda sobre los valores que sustentan dichas prácticas.

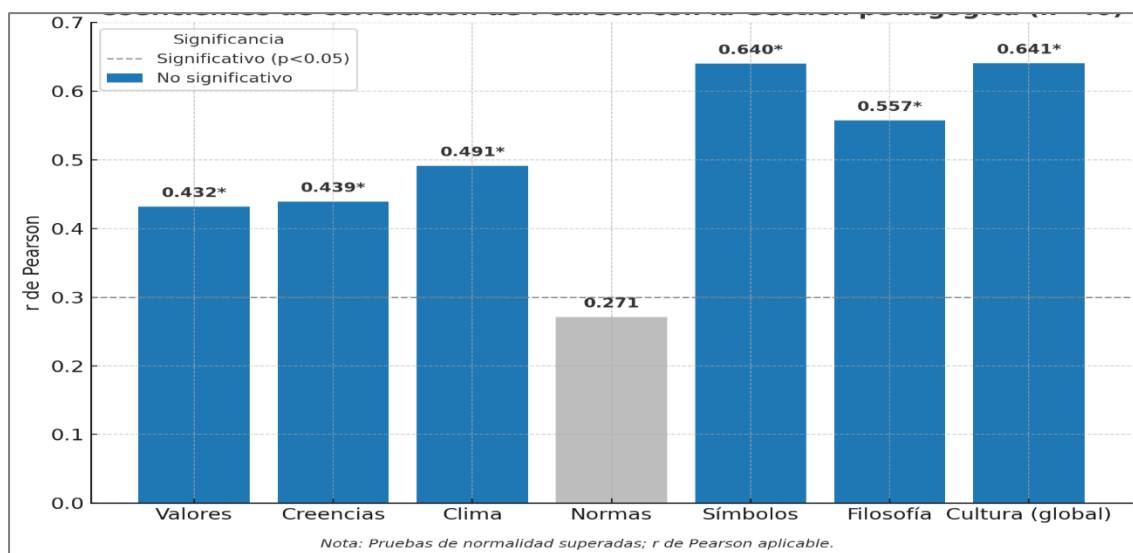
De acuerdo con Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006, 2019), el liderazgo pedagógico es el segundo factor extraescolar más influyente en los resultados de aprendizaje, después de la enseñanza en aula. Por tanto, una cultura organizacional que aún se encuentra en proceso de consolidación puede limitar el impacto del liderazgo pedagógico en la mejora de la enseñanza. Los resultados del estudio confirman esta relación: la cohesión institucional y el sentido de pertenencia son condiciones necesarias para que los líderes pedagógicos orienten la práctica docente hacia objetivos compartidos. En contextos andinos como Julcamarca, donde los desafíos estructurales y las limitaciones de recursos son constantes, la sinergia entre cultura organizacional y liderazgo pedagógico constituye una estrategia clave para sostener el compromiso docente, fortalecer la colaboración y promover una gestión educativa basada en el aprendizaje colectivo.

La Figura 2 exhibe los coeficientes de correlación de Pearson entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca ( $n = 40$ ). Se observa que todas las dimensiones, salvo las normas ( $r = 0,271$ ;  $p > 0,05$ ), Se evidencia una relación relevante entre estos aspectos y la gestión pedagógica ( $p < 0,05$ ). Las correlaciones más altas corresponden a símbolos ( $r = 0,640$ ), filosofía institucional ( $r = 0,557$ ) y la cultura organizacional global ( $r = 0,641$ ), lo que evidencia que la identificación con los elementos simbólicos de la institución y la adhesión a su misión y visión influyen de manera directa en la efectividad de la gestión pedagógica. Estas dimensiones reflejan el sentido de pertenencia y la

coherencia interna como factores que fortalecen la planificación, la organización y la práctica educativa.

Asimismo, las dimensiones valores ( $r = 0,432$ ), creencias ( $r = 0,439$ ) y clima organizacional ( $r = 0,491$ ) mantienen relaciones moderadas y positivas, indicando que la interiorización de principios compartidos y un ambiente de trabajo colaborativo potencian las capacidades docentes y la calidad de la enseñanza. En cambio, la débil relación de normas con la gestión pedagógica sugiere que el cumplimiento formal de reglamentos no necesariamente se traduce en una mejora de la práctica pedagógica. En conjunto, estos resultados confirman la hipótesis general: Una cultura organizacional bien consolidada promueve una gestión pedagógica más eficiente y orientada al logro educativo.

Figura 2. Coeficiente de correlación de Pearson con Gestión pedagógica



Los hallazgos revelados a través del coeficiente de correlación de Pearson muestran que se evidencia una relación significativa entre la cultura organizacional y la gestión pedagógica. Esto indica que, a medida que los aspectos de la cultura organizacional se fortalecen, también tiende a mejorar la eficacia en la gestión

pedagógica, lo que concuerda con lo planteado por Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), quienes destacan que el liderazgo pedagógico eficaz se centra en establecer metas, distribuir recursos estratégicamente y promover entornos ordenados que impacten directamente en el aprendizaje. En este sentido, las dimensiones símbolos ( $r = 0,640$ ) y filosofía institucional ( $r = 0,557$ ) reflejan que el sentido de identidad y la coherencia institucional fortalecen la capacidad de los docentes para planificar y conducir procesos pedagógicos efectivos. El liderazgo pedagógico, al enfocarse en la mejora instruccional y en el desarrollo profesional docente, permite que los valores y creencias compartidas se traduzcan en prácticas concretas que optimizan la gestión educativa, lo que explica la fuerte correlación encontrada en el estudio.

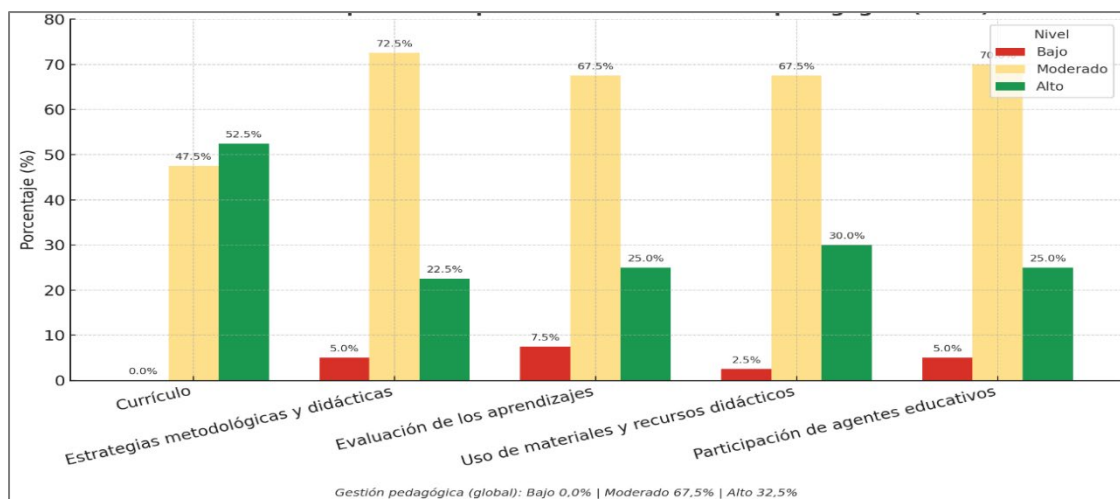
Asimismo, los hallazgos se alinean con la noción de capital profesional propuesta por Hargreaves y Fullan (2012), quienes sostienen que la mejora sostenida de las escuelas depende de la inversión en el capital humano, social y decisional de los docentes. En contextos rurales como Julcamarca, fortalecer la colaboración, el liderazgo distribuido y la toma de decisiones compartidas multiplica la eficacia de las estrategias pedagógicas. En este marco, las relaciones moderadas observadas en las dimensiones valores, creencias y clima organizacional confirman que el trabajo colegiado y la confianza institucional son esenciales para consolidar una cultura orientada al aprendizaje. En cambio, la baja correlación de normas evidencia que el cumplimiento formal no basta: la transformación educativa requiere compromiso, liderazgo participativo y aprendizaje colectivo.

La figura 3 evidencia la distribución porcentual por dimensión de la gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca ( $n = 40$ ). Se observa que la dimensión currículo destaca con el mayor porcentaje en el nivel alto (52,5 %) y sin registros en el nivel bajo, lo que refleja una sólida capacidad institucional

para planificar y articular el proceso de enseñanza con los lineamientos curriculares. En cambio, las dimensiones estrategias metodológicas y didácticas (72,5 % en moderado), evaluación de los aprendizajes (67,5 % en moderado) y participación de agentes educativos (70 % en moderado) concentran la mayor proporción de respuestas en el nivel medio, indicando prácticas pedagógicas funcionales, pero aún con oportunidades de mejora en la aplicación de métodos activos, retroalimentación y participación comunitaria.

Asimismo, la dimensión uso de materiales y recursos didácticos presenta un comportamiento similar (67,5 % moderado y 30 % alto), lo que sugiere un avance en la incorporación de materiales y tecnologías, aunque no de manera sistemática. En conjunto, la gestión pedagógica global se ubicó principalmente en el nivel moderado (67,5 %), seguida del alto (32,5 %), evidenciando que los docentes mantienen un desempeño consistente, pero con márgenes de mejora para alcanzar una gestión de excelencia. Estos resultados recomiendan fortalecer la capacitación docente, el acompañamiento pedagógico y el uso innovador de recursos, a fin de potenciar la planificación curricular existente y consolidar prácticas más participativas y reflexivas en el aula

Figura 3. Distribución porcentual por dimensión de gestión pedagógica



El predominio de niveles moderados en la mayoría de las dimensiones se vincula con el contexto de la región de Huancavelica, caracterizada por altos índices de pobreza (39,5 %) y dispersión geográfica rural (INEI, 2024; SNI, 2024). Estas condiciones socioeconómicas impactan directamente en la dotación de recursos y en las oportunidades de formación docente, lo que explica las brechas observadas en la aplicación de estrategias metodológicas, evaluación formativa y uso sistemático de materiales didácticos. Además, la limitada conectividad digital restringe la incorporación de herramientas tecnológicas y la actualización profesional continua, aspectos esenciales para innovar en la práctica pedagógica.

A la luz del Marco de Buen Desempeño del Directivo (MBDD) (MINEDU, 2014), los resultados también sugieren la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico y la articulación con la comunidad educativa. Si bien el componente currículo presenta un desempeño alto (52,5 %), el resto de dimensiones requiere acompañamiento técnico, espacios de reflexión docente y una gestión más participativa. En un territorio con diversidad lingüística y cultural, como Huancavelica, el liderazgo educativo debe promover una gestión pedagógica con enfoque territorial, sensible a la interculturalidad y centrada en los aprendizajes. Por tanto, la mejora de la gestión

pedagógica dependerá de políticas que reduzcan las brechas digitales, fortalezcan la capacitación docente y consoliden una cultura institucional orientada al aprendizaje permanente.

### **Conclusiones**

La manera en que se desarrolla la gestión pedagógica en las instituciones de Julcamarca depende en gran medida de su cultura organizacional. Las dimensiones con mayor impacto, símbolos, filosofía institucional y clima organizacional, evidencian que el sentido de pertenencia, la identidad institucional y la coherencia en torno a la misión y visión son pilares determinantes para fortalecer la planificación, ejecución y evaluación del proceso educativo. Sin embargo, el predominio de niveles moderados en las dimensiones de cultura y gestión refleja la necesidad de seguir consolidando valores y creencias compartidas entre los docentes, a fin de convertir las convicciones institucionales en prácticas pedagógicas sostenibles que generen una mejora continua.

De igual forma, la gestión pedagógica, aunque muestra avances notables en la planificación curricular, requiere fortalecer sus componentes metodológicos, evaluativos y participativos para alcanzar mayores niveles de desempeño. La evidencia indica que el liderazgo pedagógico, acompañado de un clima colaborativo y una cultura organizacional sólida, puede potenciar la innovación didáctica y el uso estratégico de recursos educativos. En consecuencia, se recomienda implementar programas de desarrollo profesional docente centrados en liderazgo, trabajo colegiado y reflexión sobre la práctica, de modo que la cultura institucional actúe como motor del cambio y la excelencia educativa en las escuelas del distrito de Julcamarca.

## Referencias

- Day, C. (2020). Successful school leadership  
[https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED614324.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2025). *Conectividad 4G en zonas rurales (nota informativa)*  
<https://www.gob.pe/institucion/regionhuancavelica/noticias/1141227-gobierno-regional-e-internet-para-todos-llevaran-conectividad-4g-a-zonas-rurales>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press. <https://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2013/08/JSD-Power-of-Professional-Capital.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). *Pobreza monetaria afectó al 29,0% de la población el año 2023* (nota de prensa).  
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-afecto-al-290-de-la-poblacion-el-ano-2023-15137/>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. NCSL. (véase actualización 2019)  
[https://www.researchgate.net/publication/251888122\\_Seven\\_Strong\\_Claims\\_about\\_Successful\\_School\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership)
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5182>

- Robinson, V. M. J., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why (BES)*. University of Auckland  
[https://www.researchgate.net/publication/242493851\\_School\\_Leadership\\_and\\_Student\\_Outcomes\\_Identifying\\_What\\_Works\\_and\\_Why\\_Best\\_Evidence\\_Synthesis\\_Iteration\\_BES](https://www.researchgate.net/publication/242493851_School_Leadership_and_Student_Outcomes_Identifying_What_Works_and_Why_Best_Evidence_Synthesis_Iteration_BES)
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5.<sup>a</sup> ed.). Wiley.  
<https://static1.squarespace.com/static/5df3bc9a62ff3e45ae9d2b06/t/5f77427644fb0f733519de2a/1601651323950/Organizational+Culture+and+Leadership+-+Schein.pdf>
- SNI con base en INEI. (2024). *Reporte de pobreza 2024*. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2024/05/RM-Nro1-2024-Pobreza-monetaria.pdf>
- UMC–MINEDU. (2024). *Resultados de aprendizaje – Huancavelica (ENLA 2023)* [presentación] [http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2024/05/PPTRegional\\_ENLA2023\\_Huancavelica.pdf](http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2024/05/PPTRegional_ENLA2023_Huancavelica.pdf)

## CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N°0147-2025-UNSCH-EPG/OGH

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

### CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

<b>AUTOR</b>	Bach. Hugo ATAUCUSI CONGA
<b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b>	MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
<b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>	MAESTRO
<b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>	MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL
<b>TÍTULO DE TESIS</b>	Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023
<b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD</b>	17% de similitud
<b>N° DE TRABAJO</b>	2847647078
<b>FECHA</b>	16 de diciembre de 2025

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

16 de diciembre de 2025.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO  
Dr. Oscar Gutiérrez Huamani  
Director (e)

CC.  
Archivo  
OGH/rjcg

# Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023

*por* Hugo ATAUCUSI CONGA

---

**Fecha de entrega:** 16-dic-2025 11:13a. m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2847647078

**Nombre del archivo:** Tesis\_Hugo\_Ataucusi\_Conga.docx (8.78M)

**Total de palabras:** 24206

**Total de caracteres:** 142313

# Cultura organizacional y gestión pedagógica en las instituciones educativas del distrito de Julcamarca, 2023

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%	17%	13%	11%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	3%
2	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
6	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	1%
9	prexas.com Fuente de Internet	<1%
10	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	<1%

repositorio.uncp.edu.pe

12

Fuente de Internet

&lt;1 %

13

Chino Vilca, Percy Marcelo. "Clima organizacional y gestión escolar en los docentes de las instituciones educativas secundarias de la península del Distrito de Chucuito - Puno, 2022", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

&lt;1 %

14

1library.co

Fuente de Internet

&lt;1 %

15

repositorio.esge.edu.pe

Fuente de Internet

&lt;1 %

16

Submitted to Universidad Tecnológica del Peru

Trabajo del estudiante

&lt;1 %

17

baixardoc.com

Fuente de Internet

&lt;1 %

18

repositorio.uancv.edu.pe

Fuente de Internet

&lt;1 %

19

Espinoza Rios, Monica Lina. "Gestión curricular y desempeño docente en la I.E. Comercio N°64, Pucallpa, 2023", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru)

Publicación

&lt;1 %

20

cybertesis.unmsm.edu.pe

Fuente de Internet

&lt;1 %

21

Huanca Ponce, Vena Sairan. "La inteligencia colectiva y clima organizacional en la Institución Educativa Secundaria Cojata - 2023", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru)

Publicación

&lt;1 %

22 Vargas Vasquez, Delia Mercedes. "Gestion Pedagogica del Trabajo Docente a traves de Grupos Cooperativos.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020  
Publicación <1 %

---

23 [apirepositorio.unu.edu.pe](http://apirepositorio.unu.edu.pe)  
Fuente de Internet <1 %

---

24 [repositorio.unsm.edu.pe](http://repositorio.unsm.edu.pe)  
Fuente de Internet <1 %

---

25 Submitted to uncedu  
Trabajo del estudiante <1 %

---

26 [repositorio.unjfsc.edu.pe](http://repositorio.unjfsc.edu.pe)  
Fuente de Internet <1 %

---

27 [repositorio.unheval.edu.pe](http://repositorio.unheval.edu.pe)  
Fuente de Internet <1 %

---

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía Activo

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°00750-2025-UNSCH-EPG/D.**

Siendo las 08:00 a.m. del 12 de setiembre de 2025 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. RAUL JOSE PALOMINO MARCATOMA** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. GUIDO ALFONSO PEREZ SAEZ** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. MARCELINO POMASONCCO ILLANES** y el **Dr. ADOLFO QUISPE ARROYO**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE JULCAMARCA, 2023**, presentado por el **Bach. HUGO ATAUCUSI CONGA**. Teniendo como asesor al **Dr. ELOY ESTEBAN FERIA MACIZO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduando.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: QUINCE ( 15 ).

**CALIFICACION (x)**

Aprobado(a) por Unanimidad.	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado(a) por Mayoría.	<input type="checkbox"/>
Desaprobado(a) por Unanimidad.	<input type="checkbox"/>
Desaprobado(a) por Mayoría.	<input type="checkbox"/>

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. HUGO ATAUCUSI CONGA**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Siendo las.....9:20 AM.....hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las.....9:30 AM.....hrs. del 12 de setiembre de 2025.

.....  
**Dr. RAUL JOSE PALOMINO MARCATOMA**  
Director(e) de la Escuela de Posgrado.

.....  
**Dr. GUIDO ALFONSO PEREZ SAEZ**  
Director (e) de la UPG-FCE

.....  
**Dr. MARCELINO POMASONCCO ILLANES**  
Miembro.

.....  
**Dr. ADOLFO QUISPE ARROYO**  
Miembro.

.....  
**Dr. JOSE ALARCON GUERRERO**  
Secretario Docente.

**Observaciones:**

No asistió el Dr. Adolfo Quispe Arroyo

.....

.....