



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TESIS**

**PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN Y CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA “COLEGIO NACIONAL IQUITOS  
– SAN JUAN 2015”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**PRESENTADO POR: WALNER VELA LOZANO  
PERCY JUNIOR VELA LOMAS**

**ASESOR: LIC. EDGAR REÁTEGUI NORIEGA, MGR.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2020**



**UNAP**

Escuela de Postgrado "JOSÉ TORRES VÁSQUEZ"  
Oficina de Asuntos Académicos



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**001-2019-OAA-EPG-UNAP**

Con **Resolución** **Directoral** N° **0018-2019-EPG-UNAP**, se autoriza la sustentación de la tesis: "PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "COLEGIO NACIONAL IQUITOS – SAN JUAN 2015", designando como jurados a los siguientes profesionales:

Dr. Rusel Américo Pizango Paima	Presidente
Mgr. Carlos Arévalo Torres	Miembro
Mgr. Celia María Babilonia Reátegui	Miembro
Mgr. Edgar Reátegui Noriega	Asesor

A los Once días del mes de Enero del 2019, a horas 11:00 a.m., en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se constituyó el Jurado Evaluador y dictaminador, para presenciar y evaluar la sustentación de la tesis: "PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "COLEGIO NACIONAL IQUITOS – SAN JUAN 2015" presentado por los señores **Walner Vela Lozano** y **Percy Junior Vela Lomas**, como requisito para optar el Grado Académico de **Maestro en Educación con mención en Gestión Educativa**, que otorga la UNAP de acuerdo a la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Después de haber escuchado la sustentación y luego de formuladas las preguntas, éstas fueron:

.....  
*absueltas satisfactoriamente*  
.....

El Jurado, después de la deliberación correspondiente en privado, llegó a las siguientes conclusiones, la sustentación es:

- Aprobado como: a) Excelente ( ) b) Muy bueno ( ) c) Bueno (X)
- Desaprobado: ( )

Observaciones :.....  
.....  
.....  
.....

A Continuación, el Presidente del Jurado, da por concluida la sustentación, siendo las...<sup>13</sup>p.m. del Once de Enero del 2019; con lo cual, se le declara a los sustentantes...<sup>apto</sup> para recibir el Grado Académico de **Maestro en Educación con mención en Gestión Educativa**.

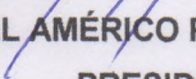
*[Signature]*  
Dr. Rusel Américo Pizango Paima  
**Presidente**

*[Signature]*  
Mgr. Carlos Arévalo Torres  
**Miembro**

*[Signature]*  
Mgr. Celia María Babilonia Reátegui  
**Miembro**

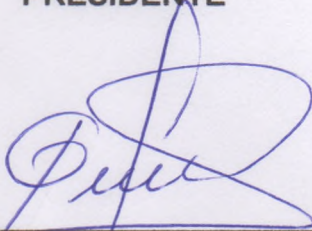
*[Signature]*  
Mgr. Edgar Reátegui Noriega  
**Asesor**

TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PÚBLICA DEL DÍA ONCE, MES ENERO, AÑO 2019 EN EL AUDITORIO DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA EN LA CIUDAD DE IQUITOS.



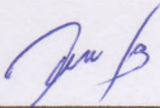
---

Lic. RUSSEL AMÉRICO PIZANGO PAIMA, Dr.  
PRESIDENTE



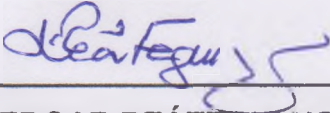
---

Ing. CARLOS AREVALO TORRES, Mgr.  
MIEMBRO



---

Lic. CELIA BABILONIA REÁTEGUI, Mgr.  
MIEMBRO



---

Lic. EDGAR REÁTEGUI NORIEGA, Mgr.  
ASESOR

## DEDICATORIA

A Dios y a mis padres por ser quienes siempre guían el camino que recorremos en nuestra vida personal y profesional.

Walner

A mi Madre por ser la que siempre guía el camino que recorremos en nuestra vida personal y profesional.

Percy Junior

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana por la oportunidad de habernos permitido ampliar y profundizar nuestras convicciones profesionales.

**LOS AUTORES**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
Portada	i
Acta de sustentación	ii
Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas y gráficos	vii
Resumen / Abstract	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Antecedentes	4
1.2 Bases teóricas	7
1.3 Definición de términos básicos	31
<b>CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS</b>	
2.1. Variables y su operacionalización	35
2.2. Formulación de la hipótesis	43
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y diseño	44
3.2. Población y muestra	44
3.2. Técnicas e instrumentos	45
3.3. Procedimientos de recolección de datos	45
3.4. Técnicas de procesamientos y análisis de los datos	45
3.5. Aspectos éticos	46
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>89</b>
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</b>	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES</b>	<b>101</b>
<b>CAPÍTULO VIII: RECOMENDACIONES</b>	<b>102</b>
<b>CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>107</b>
1. Instrumentos de recolección de datos	

## ÍNDICE DE TABLAS

N°	TITULO	Páginas.
01.	Percepción del Proyecto Educativo Institucional en la Calidad de la Gestión a partir del Proyecto Educativo Institucional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	47
02.	Percepción de las Orientaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Orientaciones en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	48
03.	Percepción del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en la Calidad de la Gestión a partir del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	49
04.	Percepción de la Claridad en la Calidad de la Gestión a partir de la Claridad en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	51
05.	Percepción de la Resolución de Conflictos en la Calidad de la Gestión a partir de la Resolución de Conflictos en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	53
06.	Percepción del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en la Calidad de la Gestión a partir del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	55
07.	Percepción del Reconocimiento y Felicitación en la Calidad de la Gestión a partir del Reconocimiento y Felicitación en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	56
08.	Percepción del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en la Calidad de la Gestión a partir del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	58
09.	Percepción de las Reuniones de Equipo en la Calidad de la Gestión a partir de Reuniones de Equipo en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	60
10.	Percepción de las Capacitaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Capacitaciones en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	61
11.	Percepción del Intercambio de Experiencia en la Calidad de la Gestión a partir del Intercambio de Experiencias en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional	63

	Iquitos” – San Juan 2015	
12.	Percepción de la Programación Curricular en la Calidad de la Gestión a partir de la Programación Curricular en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	64
13.	Percepción de las Sesiones de Aprendizaje en la Calidad de la Gestión a partir de las Sesiones de Aprendizaje en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	66
14.	Percepción de los Padres de Familia en la Calidad de la Gestión a partir de los Padres de Familia en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	68
15.	Percepción de las Estrategias de Reflexión Docente en la Calidad de la Gestión a partir de Estrategias de Reflexión Docente en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	69
16.	Percepción del manejo de Desastres en la Calidad de la Gestión a partir del Manejo de Desastres en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	71
17.	Percepción del Equipamiento. Materiales y Mantenimiento en la Calidad de la Gestión a partir del Equipamiento, Materiales y Mantenimiento en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	72
18.	Percepción de la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	75
19.	Percepción de la Implicación en la Cultura Organizacional a partir de la Implicación en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	78
20.	Percepción de la Consistencia en la Cultura Organizacional a partir de la Consistencia en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	80
21.	Percepción de la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional a partir de la Adaptabilidad en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	82
22.	Percepción de la Misión en la Cultura Organizacional a partir de la Misión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	83
23.	Percepción de la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	85



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TITULO	Página
01.	Percepción de la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	76
02.	Percepción de la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015	87

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo: Determinar la medida en que correlaciona la Calidad de la Gestión y la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015. La investigación fue de tipo correlacional, de diseño no experimental de tipo transeccional correlacional. La población la conformaron los docentes que laboran en la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” que son 120. La muestra estuvo conformada por el 100% de la población es decir 120 docentes. La selección de la muestra se realizó en forma no probabilística intencionada. La técnica que se empleó en la recolección de datos fue: la encuesta para ambas variables, porque se observaron los hechos en forma indirecta. Los instrumentos de recolección de datos para ambas variables fueron el cuestionario, el que será sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.

El análisis inferencial sobre la Percepción de la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015 empleando la prueba estadística ( $X^2$ ) se encontró un valor de 18,972<sup>a</sup>

**Palabras Claves:** Percepción de la Calidad. Cultura Organizacional.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the extent to which it correlates the Quality of Management and the Organizational Culture in Teachers of the Educational Institution "Colegio Nacional Iquitos" of the district of San Juan 2015. The investigation was of correlational type, of non-experimental design of transactional type correlational. The population will make up the teachers who work in the Educational Institution "Colegio Nacional Iquitos" which are 120. The sample will consist of 100% of the population, it means 120 teachers. The selection of the sample will be made in an intentional non-probabilistic manner. The technique that will be used in data collection will be: the survey for both variables, because the facts will be observed indirectly. The data collection instruments for both variables will be the questionnaire, which will be tested for validity and reliability before its application. The inferential analysis on the Perception of the Quality of the Management and Organizational Culture in Teachers of the Educational Institution "National School Iquitos" - San Juan 2015 using the statistical test (X<sup>2</sup>) was found a value of 18,972a

**Keywords:** Perception of Quality. Organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

Entre los factores que inciden en esta baja calidad, tenemos las malas condiciones de la infraestructura educativa, la inadecuada formación de los maestros y su desprofesionalización creciente, el salario docente disminuido, los programas curriculares obsoletos, metodologías desactualizadas, organización escolar caótica, materiales educativos inexistentes o de baja calidad, capacitación docente desarticulada, etc. **Calero, M. *Hacia la Excelencia de la Educación. Perú, 2000, p. 36-38***<sup>1</sup>.

Las Instituciones Educativas como organizaciones están compuestas por un grupo de personas que deben colaborar dentro de los límites definidos para alcanzar una meta común que es la calidad educativa. Debe, entonces, entenderse que la gestión educativa es la capacidad que tiene la institución para dirigir sus procesos, recursos y toma de decisiones, en función a la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes que atiende, pero con elevada cultura de sus miembros, *en continua interacción con sus semejantes, por tanto, es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas* **Chester, I. (1971) *As Funcoes do executivo. Sao Paulo, p. 80***<sup>2</sup>.

Estos comportamientos, también están latentes en las instituciones educativas de la región y específicamente en la institución educativa “Colegio Nacional Iquitos” donde los miembros que laboran en ellas no comparten los valores y normas presentes en la organización afectando hasta cierto punto el avance de las instituciones y haciendo que estas organizaciones sean entidades estáticas; es necesario evaluar la Gestión de Calidad y la Cultura Organizacional de la Institución Educativa en estudio porque ello permitirá tomar decisiones oportunas para que todos sus miembros interactúen unos con otros y ellos con el entorno de la institución

para afianzar el funcionamiento educativo de toda la institución y evidenciar una gestión de calidad, es por ello que se realiza la investigación: Percepción de la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.

Las demandas para mejorar la calidad de la educación en todos los lugares constituyen el reto fundamental de la práctica educativa en este siglo **Farro, F. Gerencia de Centros Educativos. Hacia la Calidad Total. Perú, 1998, p. 13-14<sup>3</sup>.**

La investigación tiene como propósito: Determinar la medida en que correlaciona la Calidad de la Gestión y la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015.

La investigación será importante en lo teórico porque brindará información sistematizada sobre Calidad de la Gestión y la Cultura Organizacional, en lo metodológico porque orientará la forma de operacionalizar las variables en estudio, en lo práctico porque permitirá promover en las instituciones educativas en estudio sobre Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional y en lo social porque los beneficiarios del estudio serán los miembros internos y externos de las instituciones educativas de la región y el país.

## **PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Problema General**

¿En qué medida correlaciona la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015?

### **Problemas Específicos**

- ✓ ¿Se da la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015?
- ✓ ¿Cómo es la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015?

- ✓ ¿Existe correlación entre la Percepción de la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015?

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivo General**

Determinar la medida en que correlaciona la Calidad de la Gestión y la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015.
- ✓ Evaluar la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015.
- ✓ Establecer la correlación entre la Percepción de la Calidad de la Gestión y la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

**Calero, M. Proyecto Educativo Institucional. Perú, 2000 p.23<sup>4</sup>** concluye que estamos en el punto más crítico del deterioro de nuestro sistema educativo público. Una constante que se repitió en los padres era y es “los profesores tienen mucha preocupación por los cursos, pero no tanto así por los alumnos” demanda que es recogida y procesada para atenderla desde el Proyecto Educativo Institucional. Pero no solo se reciben demandas. También intentan plantear alternativas que puedan ayudar a aproximarse a esa escuela deseada.

**Castro, R. El Proyecto de Desarrollo Institucional, Vigencia y Aplicabilidad. Perú, 2000 p, 145<sup>5</sup>** concluye que el Proyecto de Desarrollo Institucional es un factor que contribuye en forma aceptable, en la formación de los educandos, además tienen una deficiente calidad porque no recogen las experiencias de la comunidad, ni las principales corrientes recomendadas por el estado.

**Challa, J. (1994) Cultura organizacional y desempeño laboral. España, p. 53<sup>6</sup>** relaciona estas dos variables en una Institución Educativa, encontró la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. Concluyó: Que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituyen una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

**Dávila P. Susy K. Los servicios educativos en instituciones privadas del distrito de Iquitos – 2005, Perú, 2005, p. 140<sup>7</sup>** Como objetivo propone: Determinar las características de los servicios educativos privados en la población del distrito de Iquitos durante el año 2005.

**Díaz, M. G. et al (2004) Diagnóstico de la cultura organizacional del centro médico S.A. Maturín (2001 – 2002) Venezuela, p. 38<sup>8</sup>** concluyó que la organización posee una cultura relativamente fuerte, es decir, la mayoría de sus empleados se sienten plenamente identificados con la misma.

**Gonzales, F. (1990). *Calidad de la Docencia Superior en América Latina y el Caribe. CINDA, Santiago, p. 13-37***<sup>9</sup> Hace referencia del modelo CINDA para la evaluación de la calidad de la Docencia Universitaria. Este modelo considera seis dimensiones o parámetros para la evaluación de dicha calidad ellos son: la relevancia, efectividad, disponibilidad de recursos adecuados, eficacia, eficiencia y los procesos. Este autor concluye que la revisión de los antecedentes y de las dimensiones establecidas anteriormente en relación con el carácter complejo de la calidad, ligado a concepciones axiológicas, se desprende que toda estrategia para manejarla depende de la adecuada integración de los componentes de la acción educativa, considerándose las políticas, procesos y resultados previstos.

**Rivas, G. et al (2006) *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño. C.A. Maturin. Estado de managas, p. 52***<sup>10</sup> delimitan el objetivo: Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro quirúrgico Divino Niño C.A., llegaron a la conclusión: Una cultura organizacional está fuertemente influenciada por el tipo de Liderazgo. En el C.C.Q Divino Niño, se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático.

**Rodríguez, P y Ushiñahua, C.A. *Estudio del proyecto Educativo Institucional de las Instituciones Educativas Primaria- Secundaria del Distrito de Iquitos 2004. Perú 2006. p. 61***<sup>11</sup> concluyen que el Proyecto Educativo Institucional de las Instituciones Educativas Primario-Secundarias de la Ciudad de Iquitos durante el año 2004, se encuentra en situación regular debiendo reajustarse quedando demostrado la hipótesis general que dice: “El Proyecto Educativo Institucional de las Instituciones Educativas Primarias –Secundarias de la ciudad de Iquitos se encuentra deficiente.

**Tomás, M. et al (2008) *¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de Educación Secundaria los futuros docentes? Barcelona, p. 58***<sup>12</sup> concluyeron: Los docentes perciben que una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo, consideran tanto los docentes en ejercicio como los estudiantes del CAP que en el proceso educativo es necesario la confluencia de las diversas organizaciones, con lo cual perciben que poseen una visión global de lo educativo, en donde no es suficiente la



acción aislada de las Instituciones de Educación secundaria, sino una acción en donde todos aportan para una mejor educación y compromiso social de los alumnos: Institución Educativa Secundaria, Comunidad Local, Asociación de Voluntarios.

**Torres, F. et al (2000) *Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca Sucursal plaza Piar. Barcelona., p. 52***<sup>13</sup> concluyeron que Corp Banca posee una cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, las cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización.

**Vásquez, P. *Evaluación del Proyecto de Desarrollo Institucional en los Centros Educativos Secundarios de Menores de Puno. Perú, 2001, p. 53***<sup>14</sup> empleó el tipo de investigación Descriptiva y el diseño ex post facto como la forma para determinar la causalidad entre las variables, concluyendo que los modelos organizacionales planteados en las propuestas de gestión de los proyectos de desarrollo institucional en la práctica, en su mayoría se estarían transformando en modelos organizacionales tradicionales, sobre la base de las normas y reglas establecidas por el Ministerio de Educación caracterizado por la verticalidad de sus niveles jerárquicos , esto responde entre otras razones a que los directivos no tienen un adecuado manejo teórico-práctico de los principios de gestión administrativa e institucional.

## **1.2. Bases Teóricas**

### **1.2.1. Percepción. Teorías.**

Todos los individuos tienen un punto de vista que sirve como un filtro por el cual se mira al mundo externo, y no tendrán dificultad de encontrar un refuerzo que sirva de evidencia para dicho punto de vista. Uno de los filtros más importantes es la imagen personal de cada cual. Muchos de los filtros a través de los que uno percibe al mundo real pueden ser reconocidos como actitudes (predisposición a evaluar un objeto en una forma favorable o desfavorable), y estas actitudes implican creencias, valores y sentimientos. La percepción humana es un proceso tan complejo que lleva a que cada individuo tenga hasta cierto punto, una opinión desfigurada de la realidad, de tal manera que, lo que uno percibe, no siempre es lo que realmente ocurre. **Williams y Calás. Comportamiento organizacional. Colombia, 1996, p. 87<sup>15</sup>.**

La percepción entonces es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de que sean significativos para la persona. El proceso de la percepción permite entender el ambiente en que vivimos; y la forma en que lo entendemos se convierte en nuestra propia realidad, y nos aferramos a lo que percibimos. Las diferencias perceptuales dependen de varios factores como claridad y familiaridad del estímulo, características físicas del observador (visión borrosa, oído deficiente), necesidades y valores, sentimientos, conocimientos y experiencia previa.

Según **Hodgetts y Altman. Comportamiento organizacional. El proceso de comunicación. México, 1997, p. 15<sup>16</sup>**, los factores más importantes que influyen en la percepción de una persona son:

A) Selección de los estímulos: Nuestros sentidos sólo son capaces de captar una pequeña cantidad de estímulos seleccionados en forma de claves específicas, desechando los demás. Por ejemplo, es probable que un paciente escuche atentamente las indicaciones del médico y haga caso omiso del llanto -de un niño en la habitación contigua, porque tal distracción es rechazada del nivel consciente y no interfiere con la conversación. Sin embargo, si el llanto se acentúa, es seguro que se distraería con ello, porque ha sobrepasado el umbral que posee. Estos umbrales son diferentes entre las personas y aún en un mismo individuo

de acuerdo con las circunstancias. Pero también puede producirse la "adaptación sensorial" al reducirse la sensibilidad al estímulo luego de una exposición continuada.

- B) Organización de los estímulos: Luego que la información ha pasado por el proceso de selección (se escoge o se rechaza), se ajusta o acomoda para que tenga sentido, se agrupan automáticamente los elementos con base en su proximidad y similitud, se delimitan y se categorizan.
- C) La situación: La familiaridad que tiene una persona con una situación dada, o las expectativas que abriga respecto a la misma, junto a su experiencia previa, afecta su percepción.
- D) Concepto personal o autoconcepto: La manera en que cada persona se siente y se percibe a sí misma. Su propia imagen mental determina gran parte de lo que percibe y hace.

### 1.2.2. **Calidad de la Gestión**

Ya la Ley General de Educación Vigente en su, Artículo 13°.- Calidad de la educación. Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.
- b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.

- f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- g) Investigación e innovación educativas.
- h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Corresponde al Estado garantizar los factores de la calidad en las instituciones públicas. En las instituciones privadas los regula y supervisa.

Artículo 14°.- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. El Estado garantiza el funcionamiento de un Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, que abarca todo el territorio nacional y responde con flexibilidad a las características y especificidades de cada región del país.

El Sistema opera a través de organismos autónomos, dotados de un régimen legal y administrativo que garantiza su independencia.

Artículo 15.- Organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. Los organismos encargados de operar el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa son:

- ✓ En la Educación Básica, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación Educativa.
- ✓ En la Educación Superior, un organismo que será creado y normado por ley específica.

Artículo 16°.- Funciones de los Órganos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. En el ámbito de sus competencias, los organismos del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación:

- a) Promueven una cultura de calidad entre los docentes y las instituciones educativas.
- b) Evalúan, en los ámbitos nacional y regional, la calidad del aprendizaje y de los procesos pedagógicos y de gestión.
- c) Acreditan, periódicamente, la calidad de las instituciones educativas públicas y privadas.
- d) Certifican y recertifican las competencias profesionales.

- e) Difunden los resultados de las acciones evaluadoras y acreditadoras de las instituciones educativas, haciendo uso de los medios de comunicación.
- f) Desarrollan programas orientados a formar profesionales especializados en evaluar logros y procesos educativos.
- g) Compatibilizan los certificados, grados, diplomas y títulos educativos nacionales y establecen su correspondencia con similares certificaciones expedidas en el extranjero.
- h) Elaboran, con participación de las instancias descentralizadas, los indicadores de medición de la calidad que contribuyan a orientar la toma de decisiones.

***Ley General de Educación Nº 28044. TÍTULO II: UNIVERSALIZACIÓN, CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN CAPÍTULO III: LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Perú 2004, p. 2<sup>17</sup>.***

Respecto a la calidad educativa pone énfasis en el cliente o beneficiario del servicio. Este usuario debe ser identificado y analizado, pero no como un simple sondeo de mercado o como un estudio de mercadotecnia, sino que debe tener un profundo sentido humano, holístico. Igualmente, según las normas ISO 9000, la calidad queda definida como una acción específica que se refiere al valor que a través de un beneficio percibido por el cliente deja como consecuencia una satisfacción, hasta donde la acción tome ayuda a la permanencia de esa satisfacción y hasta donde ésta se refleje como una preferencia del cliente hacia un determinado producto, marca, individuo, empresa o acción. Cuando hablamos de calidad educativa debemos comprender que el contexto es inmensamente amplio y que es necesario crear las condiciones que permitan trabajar con base de un conocimiento profundo del cliente y de las necesidades para satisfacerlas plenamente, conduciendo a nuestra institución hacia una competencia positiva, a ocupar el lugar más destacado, creando instrumentos cuantificables y medibles que nos permitan saber quiénes somos, estableciendo una nueva ruta crítica para saber hacia dónde queremos ir, cómo es nuestra realidad actual y cómo deseáramos que sea nuestra calidad futura. ***Cruz, R.J. Educación y Calidad Total. México, 1999, p. 165<sup>18</sup>***

La calidad de la educación como un concepto multidimensional. No solo abarca las tres funciones clásicas, del tríptico misional de Ortega y Gasset, docencia, investigación, y extensión; lo que se traduce en calidad docente, calidad del programa y calidad en los métodos de enseñanza, sino que comprende también calidad de los estudiantes, de la infraestructura, de su entorno, una buena dirección, un buen gobierno y una buena administración. **Tunnermann, F. Calidad Total en Instituciones de Educación Superior, México, 1993, p. 120<sup>19</sup>**

Existen tres imperativos esenciales: Funcionalidad (El centro satisface las necesidades del entorno). Eficacia (alcanza los objetivos que se propone). Eficiencia (alcanza los objetivos con un costo razonable). Ma. Antonia Casanova (1992), se está aludiendo al buen rendimiento del alumnado, satisfacción de la comunidad en su conjunto y a una mejor respuesta del centro a las exigencias de la sociedad actual. OEI (1996), es entendido como eficacia aquella educación en la que se logra que el estudiante aprenda lo que debe aprender, que los contenidos respondan adecuadamente a lo que el individuo necesite para desarrollarse como persona y que los docentes estén preparados con estrategias didácticas adecuadas y buenos materiales de estudio y trabajo. **Arana. M.E. Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Perú, 1998. P. 44<sup>20</sup>** citando a Arturo de la Orden (1991).

El concepto de calidad tiene un representante que aportó mucho sobre el tema, es el Dr. William E. Deming, quien concibe a la empresa como un organismo viviente cuya responsabilidad máxima es la satisfacción de sus clientes a través del mejoramiento continuo de todos los procesos del sistema organizacional, también proteger y garantizar el desarrollo y seguridad de quienes viven al interior de la institución entregando productos y servicios de calidad. El método Deming es una buena alternativa en el mejoramiento de la calidad educativa, para lo cual requiere la aplicación de 14 pasos o principios siguientes:

- a. Generar constancia en el propósito de mejorar el servicio educativo para ser competitivos.
- b. Brindar satisfacción a los usuarios del servicio educativo.

- c. Cambiar las inspecciones masivas como mecanismo de control de calidad por el muestreo estadístico.
- d. Maximizar el aprendizaje enfatizando resultados.
- e. Mejorar continuamente y por siempre la calidad del servicio educativo.
- f. Instituir sistemas modernos de entrenamiento al personal docente, directivos y administrativos.
- g. Tener líderes y no jefes para gerenciar las instituciones educativas.
- h. Desterrar el temor para que todos trabajen eficientemente.
- i. Institucionalizar el trabajo en equipo.
- j. Eliminar exhortaciones y metas numéricas arbitrarias e inflexibles.
- k. Reemplazar la administración por cifras por el mejoramiento permanente.
- l. Hacer que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.
- m. Implementar la capacitación y recapitación permanente.
- n. Incentivar la participación total en toda la institución.

La calidad de la educación no es un concepto absoluto, sino cambiante y dinámico, es uno de los conceptos significantes, movilizados y cargados de fuerza emotiva que se manejan extensivamente en la sociedad. Se transforma en un concepto manejable al interior del sistema educativo cuando empieza la investigación acerca de los factores que inciden en su mejoramiento. Y cuando se comprende lo que se produce en los procesos que transforman los insumos. Si un proceso está bien diseñado, se tiene información acerca de lo que ocurre en su interior y se establece los controles de calidad a lo largo del mismo, entonces se obtendrá resultados o productos de calidad. **Chadwick, C. *El Método Deming en el Mejoramiento de la Calidad educativa. Chile 1994, p. 180***<sup>21</sup>

Cuando en el trabajo en una institución se cuenta con sujetos (educando, educadores y comunidad), elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura y tiempo), y procesos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación) de calidad, a este conjunto se denomina calidad total. Donde cada uno de ellos al ser de calidad ya no hace necesaria la supervisión o control y los productos finales son cada vez más óptimos. Pero, si uno o más intervinientes en el proceso no reúnen las condiciones de calidad pese a que los otros fuesen excelentes, es seguro que el producto final será deficiente,

por lo que debe tenerse en cuenta la calidad de cada interviniente para generar un producto o servicio.

En una Institución Educativa cada sección, departamento, oficina o persona debe identificarse y comprometerse con el rol que le toca cumplir a lo largo del año escolar. La calidad total reconoce el papel que tienen todas las unidades de la institución en el logro de los objetivos, porque la calidad del servicio suministrado por el plantel es el resultado del trabajo coordinado e inteligente de todos quienes la integran. Al respecto existe una correlación demostrada, donde las instituciones que tienen alta calidad de gestión tienen avalado un alto nivel de calidad de sus servicios; pero si la institución no alcanza niveles de calidad y precios competitivos será básicamente porque su estructura organizativa no es de buena calidad.

La calidad de la educación se refiere “a las características del proceso y a los resultados de la formación del hombre condicionado histórica y socialmente, y toman una expresión concreta a partir de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos imperantes en la sociedad de que se trate”. Una interpretación de esta definición nos lleva a ver la calidad de la educación como la “distancia” que hay entre lo que ocurre en la práctica educativa y el “deber ser” o ideal educativo dado en esos momentos históricos por los paradigmas en la sociedad determinada.

De este modo, la calidad está asociada a los “procesos” y a los “resultados” del desarrollo humano, que se manifiesta en los aprendizajes relevantes, haciendo que el sujeto crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante los conocimientos, las destrezas, los valores y las actitudes, y lo conviertan en un ciudadano útil y solidario. **Valdez, H y Perez, F. Calidad de la educación Básica y su Evaluación. Cuba 1999, p. 87<sup>22</sup>**

**1.2.2.1. Criterios, Factores o Estándares de Evaluación de las Instituciones Educativas.** Las generalmente aceptados son: **Calero, M. (2000) Hacia la Excelencias de la Educación, Editorial San Marcos, Lima-Perú, p.52<sup>23</sup>.**

✓ **Proyecto institucional:** Tiene una misión claramente formulada. Esta corresponde a la definición institucional y es de dominio público. Dicha misión se expresa en los objetivos, en los procesos académicos y



administrativos y en los logros de cada programa. En ellas se explicita el compromiso institucional con la calidad y con los principios y objetivos establecidos por la Ley para la educación superior.

El proyecto educativo expresa los criterios para el manejo de los recursos físicos y financieros, y, tales criterios, se expresan en políticas de presupuesto de los respectivos programas.

- ✓ **Programa Académico:** El programa académico organiza, revisa y evalúa de manera integral los planes de curriculares y demás actividades orientadas a la obtención de grados y títulos.

El plan curricular es un conjunto de experiencias y actividades orientadas a desarrollar en los estudiantes las capacidades y habilidades previstas en el perfil del egresado.

La universidad debe exigir a sus programas académicos niveles de excelencias y proporcionar para ello recursos humanos y materiales necesarios.

- ✓ **Académicos (docentes):** Los académicos constituye el recurso fundamental de la universidad. Desarrolla las actividades de docencia, investigación, extensión y proyección, se identifica con la misión y orientan el quehacer institucional.
- ✓ **Estudiantes y servicios estudiantiles:** Como estudiantes de la universidad, estos deben responder a evaluaciones permanentes para garantizar la excelencia académica conducente a los grados y títulos que se le otorgue. Para estos propósitos los estudiantes deben recibir apoyo de adecuados servicios académicos, administrativos y sociales.
- ✓ **Organización, Administración y Gestión:** La eficiente planificación y ejecución de esos procesos contribuya al desarrollo de la institución y sus actividades intrínsecas; en caso contrario puede limitar y relativizar los logros y los objetivos académicos.
- ✓ **Recursos educacionales e infraestructura:** Los recursos educacionales, infraestructura física e instalaciones deben facilitar el logro de la misión y los objetivos de la universidad.

Las instalaciones universitarias, además de ser adecuada, deben mantenerse y renovarse periódicamente con el fin de satisfacer sus

necesidades de desarrollo y estar aptas para enfrentar los requerimientos de cambios tecnológicos.

- ✓ **Contribución intelectual y artística:** La labor docente junto con la actividad de la investigación constituye el aporte fundamental de la universidad al conocimiento y a la sociedad.
- ✓ **Relaciones institucionales, imagen y comunicación:** Las instituciones académicas se relacionan, interactúan e influyen en el medio en el cual se desempeña, constituyéndose en entidades que marca una línea de conducta u orientación más allá de su entorno. La comunicación es el proceso por medio del cual las instituciones académicas difunden sus actividades, el conocimiento que produce y su opinión, después evaluar los hechos trascendentes de la vida institucional, nacional e internacional.
- ✓ **Extensión y Proyección:** Se define como extensión y proyección al conjunto de actividades que la universidad planifica, organiza, ejecuta y evalúa para apoyar a la comunidad, en el marco de su misión institucional.

#### **1.2.2.2. Calidad en el Servicio Educativo**

**CALIDAD:** Entendemos esta acepción para aplicar el grado de valor, bueno o malo, que tienen o se atribuyen a las cosas; también aceptamos esta otra con más amplitud "calidad es el conjunto de cualidades de un ser, objeto o proceso"

Ahora bien, si nos introducimos al mejoramiento de la calidad de la educación, tenemos necesariamente considerar que en este trabajo contamos con los sujetos (educandos, educadores y comunidad), elementos (objetivos, contenidos, métodos, medios, materiales, infraestructura, tiempo) y procesos (planeamiento, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación) de calidad, a este conjunto podemos llamarle **CALIDAD TOTAL EN EDUCACIÓN**. **Crocker, D. (1986): "El paradigma funcional de los profesores". Revista de Innovación o Investigación Educativa, 4, 53-64<sup>24</sup>.**

### **1.2.2.3. Pilares de la Calidad Total**

La organización es un sistema y el trabajo que las personas realizan como un proceso continuo. Cada sistema está conformado por procesos. Las mejoras en la calidad de estos procesos determinan la calidad en los productos resultantes. El mejoramiento continuo de los procesos de aprendizaje reemplaza a "enseñar y evaluar".

El éxito de la calidad es responsabilidad de la gerencia. Este debe preocuparse que la CALIDAD TOTAL se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio. Alumnos y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores.

Factores para una educación de calidad

- La educación es importante factor de crecimiento económico.
- La educación es un medio eficiente y justo de promoción personal.
- La Educación constituye una fuerza de movilidad social.

Algunas variables a tomar en consideración en nuestra realidad para una gestión en la calidad educativa.

- Alumnado heterogéneo, tanto social, cultural hasta étnico.
- Carencia de decisiones locales a nivel de concejos distritales, por ejemplo.
- Identificación oportuna de problemas.
- No tenemos una integración intercultural.
- Escasa identidad con nuestra historia.
- Dificultad para asistir a la escuela (Instituciones Educativas Rurales especialmente)
- Maestros sin formación adecuada.
- Bajos ingresos del magisterio

La calidad de la Educación exige:

- Que tenga por finalidad poner al educando a la altura de su época, de modo que debe ser como de sí mismos puede ser y no como los demás ya fueron.
- Que sus planteamientos y realizaciones estén de acuerdo con los propósitos, características y necesidades de nuestro país.

- Que los estudiantes, de todos los niveles incluso el superior, se desarrollen felices en la tierra que viven y vivan conforme a ella. Se sientan orgullosos de su identidad nacional.
- Que deposite en cada alumno toda la obra humana que le ha antecedido para que sea el resumen del mundo viviente, puesto a nivel de su tiempo.
- Que prepare al educando para el trabajo, fuera del trabajo no hay educación completa posible.
- Que la institución educativa se relacione con el medio donde está fijada y se ponga al servicio de la comunidad.
- Que el hombre se eduque integral y permanentemente.
- Que los docentes asuman su rol de educador y orientador.

Finalmente, la calidad de la educación depende de nuestros cambios de actitudes, se soporta en la capacidad de innovación que estemos dispuestos a introducir en nuestras Instituciones educativas. El dinamismo y la permeabilidad para el cambio aseguran el éxito.

#### **1.2.2.4. Calidad de Educación de la Propuesta a la Praxis.**

La calidad de la educación, donde sea, para tener importancia relevante debe verse en la praxis más que en la simple elucubración que ella puede generar. **Fullan, M. (1986): La gestión del cambio educativo. Symposium de Innovación Educativa, Murcia 1986, p. 55<sup>25</sup>.**

Debemos en este caso utilizar el slogan del Sistema de Defensa Civil, "La calidad educativa es tarea de todos". **Ministerio de Educación. Calidad en la educación – Edición Ministerio de Educación 2000 – Pág. 50 - 59<sup>26</sup>.**

Desde que el hombre no se forma nunca de modo abstracto sino en la praxis, bajo la influencia de un grupo humano; de su cultura peculiar, por algo lo primero que aprende es hablar lo que escucha.

La calidad educativa es pues un proceso que nos debe dirigir hacia la idealidad. No tratamos de soñar sino de materializar aquello que tenemos como idea.

Estamos hablando entonces que para lograr esa calidad educativa deben intervenir entre otros: El Estado, la Municipalidad, los profesores, los alumnos, la comunidad, los padres de familia, los medios de comunicación

social (prensa, radio, tv.) y todas las instituciones que rodean el entorno social.

Ante el reto de la calidad de la Educación si no podemos hacer mucho, más vale que hagamos algo.

Manifiesta exposición de la calidad en el servicio educativo encontramos.

**Arana, M.E Ob Cit (17) p. 61-63<sup>27</sup>:**

#### A. EN RELACIÓN A LOS DOCENTES

- La excelente preparación académico-profesional que observan y la continua actualización y perfeccionamiento que procuran.
- El compromiso y la idoneidad con que afrontan y desarrollan sus actividades con los alumnos en el marco del proyecto educativo que intenta realizar.
- El compromiso y la idoneidad que manifiestan en el cumplimiento del conjunto de actividades que hubieran contribuido a precisar para el logro de los objetivos institucionales.

#### B. EN RELACIÓN A LA CONDUCCIÓN

- La existencia de un clima institucional favorable a la creatividad, a la crítica y, en general, al desarrollo del más alto compromiso por el logro de los propósitos que definen el quehacer de sus miembros y productiva participación en las decisiones de todos los actores involucrados en su gestión.
- La capacidad para formular con claridad los propósitos institucionales acordes con el proyecto educativo en vigor y generar la metodología que les garantice razonables niveles de concreción.
- La capacidad para promover en la práctica la máxima coherencia y organicidad a la diversidad de actividades que se fueren llevando a cabo, especialmente en lo que concierne al avance de cada cohorte a lo largo del tiempo.

#### C. EN RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN.

- La existencia de ambientes favorables a modalidades del quehacer de los alumnos más centrado en su habitual protagonismo, y en donde encuentran suficientes materiales bibliográficos, didácticos, etc. Para llevar a cabo las actividades de aprendizaje que se hubieren acordado.

- La disponibilidad de áreas específicas en el centro o en el medio, en donde los estudiantes realizan prácticas vinculadas con contenidos del plan de estudios que las requieran.
- Una organización de horarios que permita a los estudiantes, por la duración de los lapsos establecidos, la realización de actividades significativas y desafiantes de sus capacidades de resolución.
- Una dotación suficiente y permanentemente actualizada de material bibliográfico y didáctico, acorde con la filosofía del proyecto educativo que se promueve y con la capacidad de manejo útil de usuarios.
- El funcionamiento adecuado de mecanismos institucionales que favorezcan un avance continuo y la posibilidad de ir integrando y consolidando información que proporcione sentido y funcionalidad a lo que se aprende en los distintos años y áreas del conocimiento.
- La existencia de mecanismos que compensan los efectos negativos que suelen producir en los alumnos el cambio del personal o las inasistencias de sus miembros.
- El poseer un eficaz y eficiente sistema de información que facilite los continuos sistemas de evaluación y de toma de decisiones.
- El detentar una modalidad de organización del trabajo del personal docente y no docente que facilite, dentro de los lapsos legalmente establecidos, la cobertura de variedad de tareas relacionadas con el propósito de la institución.
- El mantenimiento de una adecuada relación numérica estudiantes – docentes.
- La capacidad para estructurar un práctico y confiable sistema de autoevaluación institucional que permita el ejercicio de la autocrítica, el deslinde de responsabilidades en relación con los niveles de logro que se observan y las bases necesarias para generar su constante autorenovación.
- La capacidad para mantener una fluida comunicación, exactitud y rapidez en las tramitaciones de práctica.

### **1.2.2.5. Características de Calidad Educativa**

Es importante considerar como punto de partida que las características de calidad tienen como marco el modelo de educación propuesto por el espíritu de la Ley General de Educación N° 28044 y las exigencias de elevar la calidad educativa del país cuyos rasgos más importantes se refieren: al desarrollo del (de la):

- ✓ Educación como resultado del fortalecimiento de sus vínculos con la vida cotidiana y los quehaceres económicos y sociales, en la perspectiva del desarrollo local, regional y nacional haciendo de la Institución Educativa un espacio social con visión de futuro abierto a los cambios y a la adecuación de sus roles de manera continua.
- ✓ Gestión, Organización y Administración institucional orientada a construir autonomía sobre la base de la priorización de las acciones educativas y la profundización de lazos democráticos que remueven el clima institucional en función del interés común y la visión institucional.
- ✓ Procesos pedagógicos orientados a desencadenar aprendizajes significativos pertinentes e innovadores que hagan posible el desarrollo personal de los estudiantes.
- ✓ Docente, como sujeto de derechos renovando su rol en función del paradigma del aprendizaje y primer gestor integral del servicio educativo en los espacios de directa interacción con los estudiantes.
- ✓ Protagonismo de los estudiantes, como sujetos de derechos en la construcción de sus aprendizajes y conocimientos para que, luego, en condición de profesionales se inserten a la vida económica como personas íntegras, con profundo sentido ético, con reales capacidades de emprendimiento y de convivencia social basada en la solidaridad y la justicia social.
- ✓ Aprovechamiento máximo, generación y gestión ética y de calidad de los recursos financieros y físicos que apoyen las acciones educativas y el desarrollo institucional.

Las características de calidad deben contribuir a que las instituciones de educación secundaria se desencadenen reflexiones colectivas fundamentales en un saludable ambiente de cambio.

Las características de calidad orientan las aspiraciones en términos de calidad educativa y se constituyen en unidades de evaluación de todas las instituciones educativas.

Las características de calidad se agrupan por factores que son componentes del servicio educativo, estos son:

En relación al Desarrollo Institucional

1. Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local y con las exigencias de calidad educativa
2. Proyecto Educativo Institucional es asumido por la comunidad educativa de manera comprometida y emprendedora.
3. Proyecto Educativo Institucional se concreta en la vida de la institución

En relación a la Gestión, Organización y Administración:

4. Conducción de institución con liderazgo democrático y perspectiva de largo plazo mantienen a los actores educativos bien informados y motivados.
5. Organización institucional funciona de manera eficiente haciendo posible el logro de los objetivos.
6. Actores educativos trabajan en un clima de buenas relaciones interpersonales y con actitud de mejora permanente.
7. Procesos administrativos son ágiles y eficientes en función del aprendizaje y la formación de los estudiantes.

En relación a los Procesos pedagógicos

8. Características deseables de los adolescentes y jóvenes son pertinentes e innovadoras frente a las demandas integrales de desarrollo personal, de la localidad y del entorno mayor.
9. Planificación curricular garantiza estratégicamente el logro de las características deseables de los adolescentes y jóvenes y los medios para conseguirlo.
10. Ejecución curricular es coherente con la planificación y está atenta a las necesidades que se presentan en el proceso y entorno.



11. Evaluación del currículo es permanente y se emplea como mecanismo de mejoramiento de la calidad educativa.

#### En relación a los Docentes

12. Docentes de Educación Secundaria tienen competencias profesionales acordes a lo requerido en el nivel y el perfil docente establecido.
13. Plantel docente es competente en accionar individual y en equipo.
14. Procesos de capacitación y perfeccionamiento docente se realizan de acuerdo con las necesidades y proyecciones institucionales.
15. Docentes organizados participan en toma de decisiones correspondientes a sus funciones y condiciones laborales.
16. Docentes de Educación Secundaria crean y recrean conocimiento.

#### En relación a los Estudiantes

17. Universo de estudiantes admitidos guardan relación con capacidad de atención y exigencias de la institución.
18. Estudiantes son actores fundamentales en su proceso de formación y construcción de aprendizajes.
19. Estudiantes organizados participan en organismos institucionales, en un ambiente favorable para su aprendizaje y formación integral.
20. Deserción de estudiantes es evaluada, creando mecanismos para su control.
21. Padres de familia acompañan el proceso de formación y aprendizaje de sus hijos, manteniendo comunicación permanente con la institución.

#### En relación a Recursos físicos y financieros

22. Institución tiene a su disposición una planta física segura, adecuada y suficiente para el desarrollo de sus funciones.
23. Institución cuenta con recursos bibliográficos, informáticos y audiovisuales y otros suficientes y adecuados para el desarrollo de la Educación Secundaria.
24. Gestión presupuestal garantiza el buen manejo ético y técnico y la generación de recursos propios para el desarrollo académico, administrativo y el bienestar institucional. **Ministerio de Educación.**

***Características de Calidad Educativa para Instituciones de Educación Secundaria. Perú, 2008, p. 2,4<sup>28</sup>.***

### **1.2.3. Cultura Organizacional**

#### **1.2.3.1. Concepto de Cultura Organizacional. *Cotton, P. (2004) Desarrollando un clima organizacional óptimo. Australia, p. 205<sup>29</sup>.***

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

#### **1.2.3.2. Importancia de la Cultura Organizacional. *Cruz, L. (2003) La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear; S.A. Esperanza para el periodo junio – agosto 2003. Chile, p. 30<sup>30</sup>.***

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado, como

una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades.
- La tecnología: En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa verían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia.

**1.2.3.3. Elementos de la Cultura Organizacional. Rivas, M. et al (2006) *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A. Estado Managua. P. 12*<sup>31</sup>.**

Existen una serie de elementos entre los cuales se tiene: Los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- Los valores: Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- Costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

- **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.
- **Héroes:** son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

#### **1.2.3.4. Funciones de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional ejerce varias funciones dentro de la organización así **Robbins, S. (1996) Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7ma edición. Editorial Prentice Hall. México, p. 80<sup>32</sup>** refiere 5 de ellas.

- a) Define límites.
- b) Refleja la identidad de los miembros con la organización.
- c) Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.
- d) Refuerza la estabilidad social.
- e) Es un mecanismo de control.

#### **1.2.3.5. Tipos de Cultura Organizacional**

Según **Sonnenfeld, J. (2005) Comportamiento organizacional. New York, p. 78<sup>33</sup>** de la Universidad de Emory, se definen 4 tipos de cultura:

- a) **ACADEMIA.** define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones
- b) **CULTURA DE EXPERIENCIA** - Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina "CLUB".
- c) **EQUIPO.** Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.
- d) **FORTALEZA.** Está orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad, pero grandes desafíos al cambio.

**Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004) *Comportamiento organizacional internacional*. Thomson Editores. México, p. 338 – 391<sup>34</sup>**, describe los siguientes tipos de cultura organizacional:

- a) Cultura burocrática. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir "según el libro" y seguir los procedimientos legalistas.
- b) Cultura de clan. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.
- c) Cultura emprendedora. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras.
- d) Cultura de mercado. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable.

#### **1.2.3.6. Clasificación de la Cultura Organizacional**

**Robbins, S. (1996) *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. 7ma edición. Editorial Prentice Hall. México, p. 685<sup>35</sup>**. Da a conocer las siguientes clasificaciones:

- a) Cultura fuerte. Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- b) Cultura débil: Existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

### **1.2.3.7. Valores Organizacionales**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la medida de la cultura organizacional.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que se encuentran:

- Las creencias y valores de fundador. Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más menos implícitos.
- Las creencias y valores de la dirección actual. La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- Las creencias y valores de los empleados. Como ya se ha comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.
- La formación y la influencia de consultores. Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación, el verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.
- Normativas legales existentes. La legislación laboral, medioambiental, economía, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.
- Las reglas de juego del mercado. Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.
- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.
- Los resultados de la empresa. Es debido destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

**1.2.3.8. Importancia de los Valores Organizacionales.** Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización. Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social representando una opción con bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales.

**1.2.3.9. Componentes de la Cultura Organizacional. *Bonavia, T. (2010) Spanish adaptation of the “Denison organizational culture survey”. España, p. 17 – 19<sup>36</sup>.***

La cultura organizacional según Denison (2001) presenta los siguientes componentes:

- a) Implicación (bivolvment). Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Estos aspectos comprenden:
- Empowerment (Empoderamiento). Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización
  - Trabajo en equipo (Team Orientation): El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
  - Desarrollo de capacidades (Capability Development): La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
- b) Consistencia (Consistency). La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un

conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad Este rasgo cultural comprende:

- Valores centrales (Core Values): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas
- Acuerdo (Agreement): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
- Coordinación e integración (Coordination and Integration): Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.

c) Adaptabilidad (Adaptability). Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural comprende:

- Orientación al cambio (Creating Change): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio,



reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.

- Orientación al cliente (Customer Focus): La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning): La organización recibe, interpreta y transforma seriales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

d) Misión (Mission). Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de la misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Esta dimensión comprende:

- Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention): Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización,
- Metas y objetivos (Goals and Objectives): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión (Visión): La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro.

### 1.3. Definición de términos básicos

- 📖 CALIDAD. Son todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio para ser de utilidad a quién se sirva de él. **Cantu, H. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México, 1998, p. 280<sup>37</sup>.**
- 📖 CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. Son las características del proceso educativo y los resultados de la formación del hombre conduciendo histórica y socialmente; es decir, la distancia entre lo que ocurre en la práctica educativa y el ideal educativo dado en esos momentos históricos por los paradigmas en la sociedad determinada. **Valdez, H y Pérez, F. (1999) Calidad de la educación Básica y su Evaluación. s/E Editorial Pueblo y Educación. Cuba, p. 80<sup>38</sup>.**
- 📖 CULTURA. Son todas las costumbres, creencias, valores, conocimientos, artefactos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común. **Light, D. et al (1991) Sociología. Editorial Mc. Graw Hill. México, p. 105<sup>39</sup>**
- 📖 CULTURA ORGANIZACIONAL. Es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora. **Agostini, E. (2002) La cultura organizacional. En separata. Colombia, p. 1<sup>40</sup>**
- 📖 CREENCIAS. Son las informaciones que se reciben del medio (hechos, personas, entre otras) sin importar mucho si tiene o no posibilidad de verificación, se toma como cierto, sin más averiguación. **Arias, F. (1996) Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México, p. 107<sup>41</sup>**
- 📖 DOCENTE. Persona encargada de conducir la actividad lectiva de investigación y proyección en la universidad. **Consortio de Universidad, Autoevaluación Institucional, Perú, 1999, p. 57<sup>42</sup>**
- 📖 ESTUDIANTE. Es el ciudadano con inscripción vigente en alguna de las distintas facultades, carreras y/o escuelas para cursar las

materias que integran el plan de estudio de la profesión que ofrece la institución. **Arteaga, R. Glosario de Términos Académicos. Bolivia 2003, p. 13<sup>43</sup>**



GESTIÓN EDUCATIVA. Consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece. **Cara Y Ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Las instituciones educativas. Bs.As. Argentina. 1992, p. 103<sup>44</sup>.**



INSTITUCIÓN EDUCATIVA. comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada. **Ley General de Educación N° 28044. Art. 66<sup>45</sup>.**





ORGANIZACIONES. Son conjuntos de personas que interactúan cooperando con otros para lograr algunos objetivos que sin el esfuerzo individual no podría alcanzar. **Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos Humanos. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 5<sup>46</sup>.**




PROCESOS PEDAGÓGICOS. **Actividades que desarrolla el docente de manera intencional con el objeto de mediar en el aprendizaje significativo del estudiante** estas prácticas docentes son un conjunto de acciones intersubjetivas y saberes que acontecen entre los que participan en el proceso educativo con la finalidad de construir conocimientos, clarificar valores y desarrollar competencias para la vida en común. cabe señalar que los procesos pedagógicos no son momentos, son recurrentes y se recurren a ellos en cualquier momento que sea necesario. Estos procesos pedagógicos son:


1. **MOTIVACIÓN:** Es el proceso permanente mediante el cual el docente crea las condiciones, despierta y mantiene el interés del estudiante por su aprendizaje.
2. **RECUPERACIÓN DE LOS SABERES PREVIOS:** los saberes previos son aquellos conocimientos que el estudiante ya trae consigo, que se activan al comprender o aplicar un nuevo conocimiento con la finalidad de organizarlo y darle sentido, algunas veces suelen ser erróneos o parciales, pero es lo que el estudiante utiliza para interpretar la realidad.
3. **CONFLICTO COGNITIVO:** Es el desequilibrio de las estructuras mentales, se produce cuando la persona se enfrenta con algo que no puede comprender o explicar con sus propios saberes.
4. **PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:** Es el proceso central del desarrollo del aprendizaje en el que se desarrollan los procesos cognitivos u operaciones mentales; estas se ejecutan mediante tres fases: Entrada - Elaboración - Salida
5. **APLICACIÓN:** Es la ejecución de la capacidad en situaciones nuevas para el estudiante
6. **REFLEXIÓN:** es el proceso mediante el cual reconoce el estudiante sobre lo que aprendió, los pasos que realizó y cómo puede mejorar su aprendizaje.
7. **EVALUACIÓN:** es el proceso que permite reconocer los aciertos y errores para mejorar el aprendizaje.  
(<http://carlosyampufe.blogspot.com/2009/04/los-procesos-pedagogicos-en-la-sesion.html>)<sup>47</sup>


 **PROPUESTA PEDAGÓGICA.** Es el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en el centro educativo y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo. **Ministerio de Educación. Propuesta Pedagógica. Perú, 2003, p. 80**<sup>48</sup>


 **PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.** Es la propuesta pedagógica y administrativa de cada institución educativa que da sentido a todas las acciones que se llevan a cabo en ella. Explica


a donde se quiere llegar, qué tipo de hombre se quiere formar, qué valores se quiere promover y qué acciones van a realizarse para ello. **Lamas, P. *Planificación Educativa y Curricular. Perú, 2000, p. 84***<sup>49</sup>

 RECURSOS FÍSICOS Y FINANCIEROS. Son los insumos materiales, equipos, infraestructura y presupuesto económico necesarios para el funcionamiento de los procesos institucionales. **Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994**<sup>50</sup>.

 RENDIMIENTO. Es el producto o utilidad de una cosa. **Monreal, J. L. *Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Barcelona, 1989, p. 1124***<sup>51</sup>

 RENDIMIENTO ACADÉMICO. Medida de las capacidades respondientes o indicativas que manifiestan en forma estimativa lo que una persona ha aprendido como consecuencia de un proceso de instrucción o formación. **Valles, A. y Canabach, R. *Metas Académicas. Estrategias Cognitivas y Estrategias de Autorregulación de Estudio. España, 2006. P. 53***<sup>52</sup>

 VALORES. Convicción básica de una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta. **Robbins, S. (1993) *Comportamiento organizacional. Editorial Prentice – Hall. México, p. 173***<sup>53</sup>

 VALORES ORGANIZACIONALES. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional. Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la médula de la cultura organizacional. **Denison, D. (1991) *Cultura cooperativa. Editorial. Legis. Santa Fe de Bogotá. P. 102***<sup>54</sup>.

## CAPÍTULO II: VARIABLES E HIPÓTESIS

### 2.1. Variables y su operacionalización

#### 2.1.1. Identificación de Variables

Variable Independiente (X): Calidad de la Gestión

Variable Dependiente (Y): Cultura Organizacional

#### 2.2.2. Definición Conceptual de Variables

La Variable Independiente (X): Calidad de la Gestión se define conceptualmente como el producto del trabajo en una institución expresado en el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida.

La Variable Dependiente (Y): Cultura Organizacional se define conceptualmente como el **conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.**

#### 2.2.3. Definición Operacional de Variables

La Variable Independiente (X): Calidad de la Gestión se define operacionalmente como los logros institucionales apreciados como Siempre (ALTO) si alcanza de 76 – 100% de valor. A veces (MEDIO) si alcanza de 51 – 75% de valor y Nunca (BAJO) si alcanza de 0 – 50% de valor.

La Variable Dependiente (Y): Cultura Organizacional se define operacionalmente si el funcionamiento de una institución es Siempre (ALTO) si alcanza de 76 – 100% de valor. A veces (MEDIO) si alcanza de 51 – 75% de valor y Nunca (BAJO) si alcanza de 0 – 50% de valor.

## 2.2.4. Indicadores e índices

Variable	Indicadores	Índices	
Variable Independiente (X): Calidad de la Gestión	1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Conozco	Si Siempre (ALTO) 76 – 100%	
	1.1. La Misión, visión y valores		
	1.2. Los objetivos estratégicos		
	1.3. La propuesta pedagógica		
	1.4. La propuesta de gestión		
	1.5. El proyecto educativo ambiental u otro similar relacionado al cuidado del medio ambiente		
	2. ORIENTACIONES. La Institución Educativa brinda orientaciones para:		A veces (MEDIO) 51 – 75%
	2.1. Implementar la propuesta pedagógica		
	2.2. Alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución desde nuestro rol como docentes		
	2.3. Desarrollar los valores de la Institución con mis estudiantes		
	2.4. Implementar el enfoque ambiental en las sesiones de aprendizaje		Nunca (BAJO) 0 – 50%
	3. MANTENIMIENTO DE ALTAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES. La Institución Educativa brinda orientaciones para:		
	3.1. La planificación curricular que implique retos y altos niveles de desempeño para los estudiantes.		
	3.2. Realizando el seguimiento al desarrollo de las sesiones de aprendizaje que promuevan altos niveles de desempeño		
	3.3. Brindando orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes		Nunca (BAJO) 0 – 50%
	3.4. Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar altos niveles de desempeño		
	3.5. Generando espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes	Nunca (BAJO) 0 – 50%	
	4. CLARIDAD. Tengo claridad sobre:		
	4.1. Cuáles son mis funciones como docente		
	4.2. La organización de la Institución Educativa y los roles de todos sus integrantes.		
	4.3. Cómo los roles y funciones de cada uno de los actores educativos se articulan para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje		
	4.4. La contribución de cada miembro de la institución al aprendizaje de los estudiantes		
	4.5. La Institución Educativa brinda información y orientaciones para favorecer la inclusión progresiva de los estudiantes con discapacidad		
4.6. La Institución Educativa genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución.			
4.7. En la Institución Educativa se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa			
4.8. La Institución Educativa realiza acciones y/u orienta a la comunidad educativa para lograr la integración de la diversidad de estudiantes			

5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. Para prevenir o resolver posibles conflictos, en la Institución Educativa:
5.1. Me brindan orientaciones sobre cómo prevenir y solucionar conflictos.
5.2. Sé a quién dirigirme en caso de que tenga alguna dificultad.
5.3. Me dan a conocer los documentos* que contienen los mecanismos para la resolución de conflictos
5.4. Los conflictos se resuelven de acuerdo a las orientaciones establecidas en los documentos de la Institución educativa
5.5. Los directivos intervienen oportunamente en el caso de que se presenten problemas entre los miembros de la comunidad educativa. (*Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina (privada)/Normas de Convivencia Escolar, Estatutos de APAFA, entre otros)
6. ACOMPAÑAMIENTO. CAPACITACIÓN. SUPERVISIÓN. TALLERES U OTROS. La Institución Educativa ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres, u otros mecanismos que me sirven para:
6.1. Implementar estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes
6.2. Actualizar mis conocimientos sobre la disciplina que enseño
6.3. Actualizar mis conocimientos sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo
6.4. Atender a la diversidad de estudiantes y sus necesidades educativas, tales como: estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, bilingüismo, talento, discapacidad, etc.
6.5. Incorporar el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de mis estudiantes
7. RECONOCIMIENTO Y FELICITACIÓN. La Institución Educativa reconoce y felicita a los docentes que:
7.1. Evidencian buenas prácticas
7.2. Tienen una labor destacada dentro de la institución educativa.
7.3. Realizan innovaciones para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje
7.4. Culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado que contribuyen a la mejora de su desempeño.
8. MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y/O SUPERVISIÓN. El monitoreo, acompañamiento y/o supervisión que recibo me permite:
8.1. Identificar las fortalezas de mi práctica pedagógica.
8.2. Identificar las áreas en que necesito fortalecer mis capacidades.
8.3. Realizar ajustes en mis estrategias de enseñanza de acuerdo a las competencias que van a desarrollar mis estudiantes
8.4. Utilizar el currículo y sus herramientas (ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje, sistema de registro de evaluaciones u otros)
8.5. Reflexionar sobre las posibles causas de los resultados de mis estudiantes.
8.6. Brindar retroalimentación a mis estudiantes con orientaciones que les permitan mejorar su desempeño.
8.7. Generar un clima de aula favorable para el aprendizaje
8.8. Atender a la diversidad de estudiantes (bilingüismo,



	niveles de desarrollo, estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, talento, discapacidad, etc.).	
	8.9. Utilizar estrategias que respondan al nivel de desarrollo de los estudiantes	
	8.10. Mejorar el desempeño y logros de aprendizaje de mis estudiantes.	
	9. REUNIONES DE EQUIPO. La Institución Educativa programa reuniones de equipos docentes para	
	9.1. Elaborar la programación curricular	
	9.2. Elaborar las sesiones de aprendizaje.	
	9.3. Analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes.	
	9.4. Intercambiar estrategias pedagógicas que han dado buenos resultados.	
	9.5. Compartir información y conocimientos para que los docentes se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica	
	9.6. Evaluar el nivel de logro de sus estudiantes para mejorar la programación de actividades de aprendizaje.	
	9.7. Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente.	
	10. CAPACITACIONES. Las capacitaciones promovidas por la Institución Educativa en los 2 últimos años se han realizado:	
	10.1. Tomando en cuenta los resultados de aprendizaje de los estudiantes	
	10.2. Respondiendo a las características y necesidades los estudiantes, las familias y de la comunidad.	
	10.3. Respondiendo a las necesidades de los docentes.	
	10.4. Respondiendo a las necesidades que surgen en el contexto educativo (Ej: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la Institución Educativa, etc.)	
	10.5. Considerando las necesidades para implementación del currículo y sus herramientas (Ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje u otros).	
	11. INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS. La Institución Educativa promueve la participación de los docentes en el intercambio de experiencias con otras instituciones educativas para:	
	11.1. Compartir experiencias pedagógicas que han dado buenos resultados.	
	11.2. Identificar fortalezas y necesidades en nuestra práctica pedagógica	
	11.3. Resolver las dificultades que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje y en la formación de los estudiantes	
	11.4. Acceder a información que nos permita actualizar nuestros conocimientos y fortalecer nuestras capacidades didácticas	
	12. PROGRAMACIÓN CURRICULAR. Las programaciones curriculares que elaboramos consideran:	
	12.1. Las características del desarrollo de los estudiantes	
	12.2. Los ritmos de aprendizaje de nuestros estudiantes (Ej. dificultades de aprendizaje, talento, discapacidad).	
	12.3. El contexto local al que pertenece la institución educativa.	
	12.4. Las características sociales, culturales y lingüísticas de los estudiantes	
	12.5. La implementación del enfoque ambiental	

12.6. Los contenidos del currículo nacional para cada grado y ciclo
12.7. El cartel de competencias y capacidades de la institución educativa.
12.8. El nivel de desempeño de los estudiantes.
12.9. El avance curricular del grado inmediatamente anterior.
12.10. El avance curricular del grado inmediatamente posterior.
12.11. Las programaciones curriculares tienen los contenidos que me ayudan a integrar las diversas competencias del currículo
12.12. Identificar las competencias que mis estudiantes necesitan desarrollar.
12.13. Identificar las estrategias de enseñanza-aprendizaje que aplicaré
12.14. Seleccionar los materiales que utilizaré.
12.15. Identificar las estrategias que aplicaré para evaluar el aprendizaje de mis estudiantes.
12.16. Realizar adaptaciones para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad.
12.17. Desarrollar sesiones de tutoría para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad
12.18. Trabajar de manera colaborativa con otros docentes o personal de la institución educativa para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad
12.19. Identificar fuentes de soporte disponibles en la comunidad
<b>13. SESIONES DE APRENDIZAJE.</b>
13.1. Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes
13.2. Se elige el material didáctico de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación de los estudiantes
13.3. Se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo
13.4. Se realizan actividades diferenciadas de acuerdo con los distintos niveles de desempeño de los estudiantes
13.5. Se desarrollan actividades para que los estudiantes puedan profundizar los temas de su interés.
13.6. Para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento la Institución Educativa desarrolla programas de apoyo o nivelación como parte de la tutoría o fuera del horario escolar
<b>14. PADRES DE FAMILIA.</b> Los padres de familia brindan información sobre los estudiantes, que nos permite:
14.1. Identificar sus intereses
14.2. Conocer sus rutinas en casa
14.3. Conocer las características de su entorno familiar
14.4. Conocer posibles situaciones de la familia o el entorno que ayuden o dificulten su aprendizaje
14.5. He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local.
14.6. He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los actores de la

	comunidad	
	14.7. He invitado a los padres de familia y/o miembros de la comunidad a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencia y/o saberes, relacionados con los temas programados	
	14.8. Hemos realizado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y/o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando	
	15. ESTRATEGIAS DE REFLEXIÓN DOCENTE. La Institución Educativa brinda información actualizada para propiciar la reflexión de los docentes e implementar estrategias respecto a:	
	15.1. El nivel de logro de los aprendizajes, en cada una de las áreas, alcanzados por los estudiantes.	
	15.2. Los resultados institucionales obtenidos en las evaluaciones de la UMC y/u otras evaluaciones realizadas a nivel regional o local	
	15.3. Progreso en el logro de metas de mejora del aprendizaje a nivel institucional.	
	15.4. Progreso en el logro de planes individuales para mejorar los resultados de aprendizaje de estudiantes con discapacidad.	
	15.5. Informes internacionales regionales o locales (ej. PISA, redes de escuelas, u otros).	
	15.6. La Institución Educativa recoge las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
	15.7. Información sobre los estudiantes, que incluye porcentajes de deserción y repitencia.	
	15.8. Las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
	15.9. Las opiniones recogidas de los estudiantes.	
	15.10. Las opiniones recogidas de los padres de familia	
	15.11. ¿Ha participado en alguna actividad para implementar mejoras en la Institución Educativa?	
	15.12. ¿La Institución Educativa cuenta con servicios higiénicos diferenciados por sexo?	
	16. MANEJO DE DESASTRES. Para el manejo de desastres y emergencias la Institución Educativa:	
	16.1. Brinda información para lograr una respuesta adecuada en situaciones de emergencia, desastre y/o accidente.	
	16.2. Fomenta la preparación y respuesta de la comunidad educativa para situaciones y niveles de riesgo propias de la zona.	
	16.3. Organiza a la comunidad educativa con protocolos de atención y respuesta, y con la asignación de responsabilidades claramente definidas	
	16.4. Fomenta la participación de la comunidad educativa en los simulacros escolares nacionales.	
	16.5. Informa a los padres de familia sobre los procedimientos para responder a las situaciones de emergencia	
	16.6. Fomenta una cultura de prevención de riesgos y accidentes.	
	17. EQUIPAMIENTO. MATERIALES Y MANTENIMIENTO	
	17.1. Materiales en el aula: Pizarras, tizas, plumones, mota, otros.	

	17.2. Material didáctico: textos, fichas, láminas, maquetas u otros, acordes a las competencias a desarrollar.	
	17.3. Materiales de calidad técnica pertinentes a las características y necesidades de todos los estudiantes.	
	17.4. Equipamiento para el trabajo didáctico (ej. audio, visual, científico, musical, deportivo, tecnológico, otros).	
	17.5. Insumos seleccionados de acuerdo al contexto de uso de los equipos.	
	17.6. Responden a normas de seguridad y salubridad.	
	17.7. Son suficientes para todos los estudiantes.	
	17.8. Permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y niveles.	
	17.9. Se adecúan a las diferentes necesidades de aprendizaje de los estudiantes (ritmos de aprendizaje, discapacidad física y/o mental, contextos bilingües, entre otros).	
	17.10. Libros actualizados y en buen estado.	
	17.11. Material de aula (motas, tizas, pizarras, plumones, etc.) en buenas condiciones	
	17.12. Material pedagógico (juegos didácticos, mapas, videos, etc.) en buen estado.	
	17.13. Espacios para actividades deportivas	
	17.14. Ambientes para el descanso	
	17.15. Equipos (computadoras, proyector, televisores, de sonido, etc.) en buenas condiciones	
	17.16. Implementos (de música, deporte, ciencia, etc.) en buen estado.	
	17.17. Acceso a biblioteca, sala de cómputo, laboratorios u otros.	
	17.18. Existen instrucciones para utilizar y mantener los equipos y materiales	
	17.19. Existe una persona o equipo designado para el cuidado de la infraestructura, los equipos materiales	
	17.20. Existe un inventario actualizado de los materiales y equipos de la Institución Educativa	
	17.21. Existen procedimientos claros para solicitar los ambientes, equipos y materiales.	
	17.22. Se renuevan los equipos y materiales periódicamente.	
	17.23. La Institución Educativa brinda información periódica sobre: La administración de recursos, gastos e inversiones* realizados para mejorar las condiciones que brinda la institución para el desarrollo integral de los estudiantes y/o implementar planes de mejora, de manera oportuna y sustentada. * Recursos y financiamiento provenientes del Estado, padres de familia u otras instituciones	
Variable Dependiente (Y): Cultura Organizacional	1. IMPLICACIÓN	Si Siempre (ALTO) 76 –
	1.1. La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.	
	1.2. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	
	1.3. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa.	
	1.4. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa.	
	1.5. Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo.	
	1.6. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez	

de descargar el peso en la dirección.	100%
1.7. La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	A veces (MEDIO) ) 51 – 75%
1.8. La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	
1.9. A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.	
<b>2. CONSISTENCIA</b>	Nunca (BAJO) 0 – 50%
2.1. Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan.	
2.2. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	
2.3. Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.	
2.4. Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	
2.5. Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.	
2.6. A menudo se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.	
2.7. La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible.	
2.8. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la institución educativa.	
2.9. Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa	
<b>3. ADAPTABILIDAD</b>	
3.1. La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar.	
3.2. Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	
3.3. Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios.	
3.4. Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios.	
3.5. Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.	
3.6. La institución educativa fomenta el contacto directo de los miembros con los padres de familia y comunidad.	
3.7. Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	
3.8. Los riesgos y las innovaciones son fomentadas y recompensadas en la institución educativa.	
3.9. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	
<b>4. MISIÓN</b>	
4.1. La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones.	
4.2. La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	
4.3. La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.	
4.4. Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas.	

	4.5. La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.	
	4.6. La institución educativa compara continuamente los progresos con los objetivos fijados.	
	4.7. La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	
	4.8. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	
	4.9. La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.	

## **2.2. Formulación de la hipótesis**

La Percepción de la Calidad de la Gestión correlaciona con una magnitud mayor que 40% con la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” del distrito de San Juan 2015.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

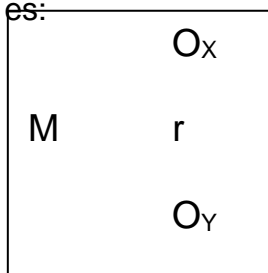
### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

El diseño de investigación fue el de la investigación no experimental y el diseño específico fue el transeccional correlacional.

Fue no experimental porque no se manipuló la variable independiente: (Calidad de la Gestión).

Fue de tipo transeccional correlacional porque se recolectó los datos en el mismo lugar y en un mismo momento. **Sánchez, H y Reyes, C. (1998) Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Perú, p. 18<sup>56</sup>.**

El diseño es:



Donde:

M = Muestra.

O<sub>x</sub> = Observación a la variable independiente: Calidad de la Gestión.

O<sub>y</sub> = Observación a la variable dependiente: Cultura Organizacional.

r = Posible correlación entre las variables: Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional

### 3.2. Población y muestra

#### 3.2.1. Población

La población la conformaron los docentes que laboran en la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” que fueron un total de 120 docentes.

### **3.2.2. Muestra**

La muestra estuvo conformada por el 100% de la población es decir los 120 docentes.

La selección de la muestra se realizó en forma no probabilística intencionada.

### **3.3. Técnicas e instrumentos**

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta para ambas variables, porque se observaron los hechos en forma indirecta.

El instrumento de recolección de datos para ambas variables fue el cuestionario, el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación obteniéndose 85.7 de Validez y 88.3 de confiabilidad.

### **3.4. Procedimientos de recolección de datos**

El procedimiento de recolección de datos se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Elaboración y aprobación del anteproyecto de tesis.
- Elaboración del instrumento de recolección de datos.
- Prueba de validez y confiabilidad al instrumento recolección de datos.
- Recolección de la información.
- Procesamiento de la información
- Organización de la información en cuadros.
- Análisis e interpretación de la información.
- Elaboración de la discusión, conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración y presentación del informe.
- Sustentación del informe.

### **3.5. Técnicas de procesamientos y análisis de los datos**

La información fue procesada en forma computarizada utilizando el paquete estadístico computacional SPSS versión 23 en español y MINITAB versión 17 en español, sobre la base de datos con el cual se



organizó la información en cuadros para luego representarlos en gráficos.

El análisis e interpretación de la información se realizó utilizando la estadística descriptiva (frecuencia, promedio ( $\bar{x}$ ) y porcentaje) para el estudio de las variables en forma independiente y la estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada ( $X^2$ )  $p < 0.05$  % para la prueba de la hipótesis.

### **3.6. Aspectos éticos**

Se tuvo en cuenta los derechos de autor, se tuvo en cuenta las consideraciones éticas, derechos de privacidad, de anonimidad, confidencialidad, protección a la integridad física y moral; así como el consentimiento informado. Así mismo el rigor científico del estudio, además del derecho a la intimidad en la aplicación del instrumento de recolección de datos y se consideró los criterios de credibilidad, y auditabilidad. La credibilidad entendida como todo aquello que el investigador debe hacer para garantizar la calidad de la información y, por ende, que los resultados del estudio representen el fenómeno investigado desde la perspectiva de los sujetos de investigación. La auditabilidad, comprendida como el conjunto de actividades, que tanto el investigador como el asesor de tesis, realizara para lograr que la investigación se desarrolle dentro de los estándares académicos y de consenso en el ámbito de la investigación cualitativa.

Con relación a los aspectos éticos, se describe el proceso para lograr el consentimiento informado y garantizar el respeto de los derechos de los sujetos de investigación conforme a la reglamentación internacional, nacional y local.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

#### 4.1.1. Diagnóstico de Calidad de la Gestión

**TABLA N° 1**

**Percepción del Proyecto Educativo Institucional en la Calidad de la Gestión a partir del Proyecto Educativo Institucional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Conozco:	Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La Misión, visión y valores	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
2	Los objetivos estratégicos	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
3	La propuesta pedagógica	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
4	La propuesta de gestión	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
5	El proyecto educativo ambiental u otro similar relacionado al cuidado del medio ambiente	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		89.6	74.8	20.8	17.4	9.6	7.8	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 1 se observa la **Percepción del Proyecto Educativo Institucional en la Calidad de la Gestión a partir del Proyecto Educativo Institucional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 89.6 (74.8%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción del Proyecto Educativo Institucional**, predominando con 82% el indicador: Propuesta Pedagógica. 20.8 (17.4%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción del Proyecto Educativo Institucional**, predominando con 33% el indicador: El proyecto educativo ambiental u otro similar relacionado al cuidado del medio ambiente. Mientras que 9.6 (7.8%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción del Proyecto Educativo Institucional**, predominando con 8% el indicador: La Misión, visión y valores. Los objetivos estratégicos. La propuesta pedagógica. La propuesta de gestión; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción del Proyecto Educativo**

**Institucional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 2**

**Percepción de las Orientaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Orientaciones en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

ORIENTACIONES. La Institución Educativa brinda orientaciones para:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
		1	Implementar la propuesta pedagógica	98	82.0	12	10.0	10	8.0
2	Alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución desde nuestro rol como docentes	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
3	Desarrollar los valores de la Institución con mis estudiantes	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
4	Implementar el enfoque ambiental en las sesiones de aprendizaje	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		89.5	74.75	21.0	17.5	9.5	7.75	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 2 se observa la **Percepción de las Orientaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Orientaciones en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 89.5 (74.75%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de las Orientaciones en la Calidad de la Gestión**, predominando con 82% el indicador: Implementar la propuesta pedagógica. 21.0 (17.5%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de las Orientaciones en la Calidad de la Gestión**, predominando con 33% el indicador: Implementar el enfoque ambiental en las sesiones de aprendizaje. Mientras que 9.5 (7.75%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de las Orientaciones en la Calidad de la Gestión**, predominando con 8% el indicador: Implementar la propuesta pedagógica. Alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución desde nuestro rol como docentes. Desarrollar los valores de la Institución con mis estudiantes; concluyendo Siempre (alto)

es la **Percepción de las Orientaciones en la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 3**

**Percepción del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en la Calidad de la Gestión a partir del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

MANTENIMIENTO DE ALTAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES. La Institución Educativa brinda orientaciones para:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La planificación curricular que implique retos y altos niveles de desempeño para los estudiantes.	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
2	Realizando el seguimiento al desarrollo de las sesiones de aprendizaje que promuevan altos niveles de desempeño	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	Brindando orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
4	Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar altos niveles de desempeño	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
5	Generando espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		94.4	78.8	15.6	13.2	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 3 se observa la **Percepción del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en la Calidad de la Gestión a partir del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 94.4 (78.8%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en la**

**Calidad de la Gestión a partir del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes**, predominando con 82% el indicador: Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar altos niveles de desempeño. 15.6 (13.2%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en la Calidad de la Gestión a partir del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes**, predominando con 17% el indicador: Brindando orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en la Calidad de la Gestión a partir del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes**, predominando con 8% el indicador: La planificación curricular que implique retos y altos niveles de desempeño para los estudiantes. Realizando el seguimiento al desarrollo de las sesiones de aprendizaje que promuevan altos niveles de desempeño. Brindando orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes. Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar altos niveles de desempeño. Generando espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en la Calidad de la Gestión a partir del Mantenimiento de Altas Expectativas sobre el Desempeño de los Estudiantes en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 4**

**Percepción de la Claridad en la Calidad de la Gestión a partir de la Claridad en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

CLARIDAD. Tengo claridad sobre:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Cuáles son mis funciones como docente	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
2	La organización de la Institución Educativa y los roles de todos sus integrantes.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
3	Cómo los roles y funciones de cada uno de los actores educativos se articulan para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
4	La contribución de cada miembro de la institución al aprendizaje de los estudiantes	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	La Institución Educativa brinda información y orientaciones para favorecer la inclusión progresiva de los estudiantes con discapacidad	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
6	La Institución Educativa genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
7	En la Institución Educativa se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
8	La Institución Educativa realiza acciones y/u orienta a la comunidad educativa para lograr la integración de la diversidad de estudiantes	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		94.0	78.5	16.0	13.5	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 4 se observa la **Percepción de la Claridad en la Calidad de la Gestión a partir de la Claridad en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 94.0 (78.5%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Claridad en la Calidad de la Gestión a partir de la Claridad**, predominando con 82% el indicador: La organización de la Institución Educativa y los roles de todos

sus integrantes. La Institución Educativa genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución. 16.0 (13.5%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de la Claridad en la Calidad de la Gestión a partir de la Claridad**, predominando con 10% el indicador: Cuáles son mis funciones como docente. La organización de la Institución Educativa y los roles de todos sus integrantes. Cómo los roles y funciones de cada uno de los actores educativos se articulan para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. La contribución de cada miembro de la institución al aprendizaje de los estudiantes. La Institución Educativa brinda información y orientaciones para favorecer la inclusión progresiva de los estudiantes con discapacidad. La Institución Educativa genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución. En la Institución Educativa se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa. La Institución Educativa realiza acciones y/u orienta a la comunidad educativa para lograr la integración de la diversidad de estudiantes. Mientras que 10.8 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la Claridad en la Calidad de la Gestión a partir de la Claridad**, predominando con 8% el indicador: Cuáles son mis funciones como docente. La organización de la Institución Educativa y los roles de todos sus integrantes. Cómo los roles y funciones de cada uno de los actores educativos se articulan para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. La contribución de cada miembro de la institución al aprendizaje de los estudiantes. La Institución Educativa brinda información y orientaciones para favorecer la inclusión progresiva de los estudiantes con discapacidad. La Institución Educativa genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución. En la Institución Educativa se realizan acciones que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa. La Institución Educativa realiza acciones y/u orienta a

la comunidad educativa para lograr la integración de la diversidad de estudiantes; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Claridad en la Calidad de la Gestión a partir de la Claridad en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 5**

**Percepción de la Resolución de Conflictos en la Calidad de la Gestión a partir de la Resolución de Conflictos en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. Para prevenir o resolver posibles conflictos, en la Institución Educativa:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
		1	Me brindan orientaciones sobre cómo prevenir y solucionar conflictos.	92	77.0	18	15.0	10	8.0
2	Sé a quién dirigirme en caso de que tenga alguna dificultad.	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
3	Me dan a conocer los documentos que contienen los mecanismos para la resolución de conflictos	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
4	Los conflictos se resuelven de acuerdo a las orientaciones establecidas en los documentos de la Institución educativa	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	Los directivos intervienen oportunamente en el caso de que se presenten problemas entre los miembros de la comunidad educativa. (Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina (privada)/Normas de Convivencia Escolar, Estatutos de APAFA, entre otros)	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		92.0	76.8	18.0	15.2	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 5 se observa la **Percepción de la Resolución de Conflictos en la Calidad de la Gestión a partir de la Resolución de Conflictos en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 92.0 (76.8%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Resolución de Conflictos en la Calidad de la Gestión a partir de la Resolución de Conflictos**, predominando con 80% el indicador: Me dan a conocer los documentos que contienen los mecanismos para la resolución de conflictos



18.0 (15.2%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de la Resolución de Conflictos en la Calidad de la Gestión a partir de la Resolución de Conflictos**, predominando con 20% el indicador: Sé a quién dirigirme en caso de que tenga alguna dificultad . Los directivos intervienen oportunamente en el caso de que se presenten problemas entre los miembros de la comunidad educativa. (Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina (privada)/Normas de Convivencia Escolar, Estatutos de APAFA, entre otros). Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la Resolución de Conflictos en la Calidad de la Gestión a partir de la Resolución de Conflictos**, predominando con 8% el indicador: Me brindan orientaciones sobre cómo prevenir y solucionar conflictos. Sé a quién dirigirme en caso de que tenga alguna dificultad. Me dan a conocer los documentos que contienen los mecanismos para la resolución de conflictos. Los conflictos se resuelven de acuerdo a las orientaciones establecidas en los documentos de la Institución educativa. Los directivos intervienen oportunamente en el caso de que se presenten problemas entre los miembros de la comunidad educativa. (Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina (privada)/Normas de Convivencia Escolar, Estatutos de APAFA, entre otros); concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Resolución de Conflictos en la Calidad de la Gestión a partir de la Resolución de Conflictos en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 6**

**Percepción del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en la Calidad de la Gestión a partir del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

ACOMPANAMIENTO. CAPACITACIÓN. SUPERVISIÓN. TALLERES U OTROS. La Institución Educativa ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres, u otros mecanismos que me sirven para:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Implementar estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
2	Actualizar mis conocimientos sobre la disciplina que enseño	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
3	Actualizar mis conocimientos sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
4	Atender a la diversidad de estudiantes y sus necesidades educativas, tales como: estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, bilingüismo, talento, discapacidad, etc.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	Incorporar el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de mis estudiantes	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		92.0	76.8	18.0	15.2	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 6 se observa la **Percepción del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en la Calidad de la Gestión a partir del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 92.0 (76.8%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en la Calidad de la Gestión a partir del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros**, predominando con 80% el indicador: Actualizar mis conocimientos sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo. 18.0 (15.2%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros**

**otros en la Calidad de la Gestión a partir del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros**, predominando con 17% el indicador: Actualizar mis conocimientos sobre la disciplina que enseño. Incorporar el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de mis estudiantes. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en la Calidad de la Gestión a partir del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros**, predominando con 8% el indicador: Implementar estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes. Actualizar mis conocimientos sobre la disciplina que enseño. Actualizar mis conocimientos sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo. Atender a la diversidad de estudiantes y sus necesidades educativas, tales como: estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, bilingüismo, talento, discapacidad, etc. Incorporar el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de mis estudiantes; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en la Calidad de la Gestión a partir del Acompañamiento. Capacitación. Supervisión. Talleres u otros en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 7**

**Percepción del Reconocimiento y Felicitación en la Calidad de la Gestión a partir del Reconocimiento y Felicitación en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

RECONOCIMIENTO Y FELICITACIÓN. La Institución Educativa reconoce y felicita a los docentes que:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Evidencian buenas prácticas	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
2	Tienen una labor destacada dentro de la institución educativa.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	Realizan innovaciones para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
4	Culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado que contribuyen a la mejora de su desempeño.	90	75.0	20	17.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		94.0	78.5	16.0	13.5	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 7 se observa la **Percepción del Reconocimiento y Felicitación en la Calidad de la Gestión a partir del Reconocimiento y Felicitación en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 94.0 (78.5%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción del Reconocimiento y Felicitación en la Calidad de la Gestión a partir del Reconocimiento y Felicitación**, predominando con 80% el indicador: Evidencian buenas prácticas. 16.0 (13.5%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción del Reconocimiento y Felicitación en la Calidad de la Gestión a partir del Reconocimiento y Felicitación**, predominando con 17% el indicador: Culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado que contribuyen a la mejora de su desempeño. Mientras que 10.8 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción del Reconocimiento y Felicitación en la Calidad de la Gestión a partir del Reconocimiento y Felicitación**, predominando con 8% el indicador: Evidencian buenas prácticas. Tienen una labor destacada dentro de la institución educativa. Realizan innovaciones para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje. Culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado que contribuyen a la mejora de su desempeño; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción del Reconocimiento y Felicitación en la Calidad de la Gestión a partir del Reconocimiento y Felicitación en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 8**

**Percepción del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en la Calidad de la Gestión a partir del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y/O SUPERVISIÓN. El monitoreo, acompañamiento y/o supervisión que recibo me permite:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Identificar las fortalezas de mi práctica pedagógica.	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
2	Identificar las áreas en que necesito fortalecer mis capacidades.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	Realizar ajustes en mis estrategias de enseñanza de acuerdo a las competencias que van a desarrollar mis estudiantes	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
4	Utilizar el currículo y sus herramientas (ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje, sistema de registro de evaluaciones u otros)	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	Reflexionar sobre las posibles causas de los resultados de mis estudiantes.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
6	Brindar retroalimentación a mis estudiantes con orientaciones que les permitan mejorar su desempeño.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
7	Generar un clima de aula favorable para el aprendizaje	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
8	Atender a la diversidad de estudiantes (bilingüismo, niveles de desarrollo, estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, talento, discapacidad, etc.).	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
9	Utilizar estrategias que respondan al nivel de desarrollo de los estudiantes	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
10	Mejorar el desempeño y logros de aprendizaje de mis estudiantes.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		90.0	75.2	20.4	17.0	9.6	7.8	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 8 se observa la **Percepción del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en la Calidad de la Gestión a partir del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 90.0 (75.2%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en la Calidad de la Gestión a partir del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión**, predominando con 82% el indicador: Reflexionar sobre las posibles causas de los resultados de mis estudiantes. Generar un clima de aula favorable para el aprendizaje.

20.4 (17.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en la Calidad de la Gestión a partir del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión**, predominando con 33% el indicador: Realizar ajustes en mis estrategias de enseñanza de acuerdo con las competencias que van a desarrollar mis estudiantes. Mejorar el desempeño y logros de aprendizaje de mis estudiantes. Mientras que 9.6 (7.8%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en la Calidad de la Gestión a partir del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión**, predominando con 8% el indicador: Identificar las fortalezas de mi práctica pedagógica. Identificar las áreas en que necesito fortalecer mis capacidades. Utilizar el currículo y sus herramientas (ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje, sistema de registro de evaluaciones u otros). Reflexionar sobre las posibles causas de los resultados de mis estudiantes. Brindar retroalimentación a mis estudiantes con orientaciones que les permitan mejorar su desempeño. Generar un clima de aula favorable para el aprendizaje. Atender a la diversidad de estudiantes (bilingüismo, niveles de desarrollo, estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, talento, discapacidad, etc.). Utilizar estrategias que respondan al nivel de desarrollo de los estudiantes; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en la Calidad de la Gestión a partir del Monitoreo, Acompañamiento y/o Supervisión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 9**

**Percepción de las Reuniones de Equipo en la Calidad de la Gestión a partir de Reuniones de Equipo en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

REUNIONES DE EQUIPO. La Institución Educativa programa reuniones de equipos docentes para:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Elaborar la programación curricular	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
2	Elaborar las sesiones de aprendizaje.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
3	Analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
4	Intercambiar estrategias pedagógicas que han dado buenos resultados.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
5	Compartir información y conocimientos para que los docentes se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
6	Evaluar el nivel de logro de sus estudiantes para mejorar la programación de actividades de aprendizaje.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
7	Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		87.2	72.8	23.4	19.4	9.4	7.8	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 9 se observa la **Percepción de las Reuniones de Equipo en la Calidad de la Gestión a partir de Reuniones de Equipo en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 87.2 (72.8%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de las Reuniones de Equipo en la Calidad de la Gestión a partir de Reuniones de Equipo**, predominando con 82% el indicador: Elaborar las sesiones de aprendizaje. 23.4 (19.4%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de las Reuniones de Equipo en la Calidad de la Gestión a partir de Reuniones de Equipo**, predominando con 33% el indicador: Intercambiar estrategias pedagógicas que han dado buenos resultados. Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente. Mientras que 9.4 (7.8%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción**

**de las Reuniones de Equipo en la Calidad de la Gestión a partir de Reuniones de Equipo**, predominando con 8% el indicador: Elaborar la programación curricular. Elaborar las sesiones de aprendizaje. Analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes. Compartir información y conocimientos para que los docentes se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica. Evaluar el nivel de logro de sus estudiantes para mejorar la programación de actividades de aprendizaje; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de las Reuniones de Equipo en la Calidad de la Gestión a partir de Reuniones de Equipo en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 10**

**Percepción de las Capacitaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Capacitaciones en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

CAPACITACIONES. Las capacitaciones promovidas por la Institución Educativa en los 2 últimos años se han realizado:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Tomando en cuenta los resultados de aprendizaje de los estudiantes	86	72.0	30	25.0	4	3.0	120	100.0
2	Respondiendo a las características y necesidades los estudiantes, las familias y de la comunidad.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
3	Respondiendo a las necesidades de los docentes.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
4	Respondiendo a las necesidades que surgen en el contexto educativo (Ej: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la Institución Educativa, etc.)	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	Considerando las necesidades para implementación del currículo y sus herramientas (Ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje u otros).	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		86.0	71.8	25.4	21.2	8.6	7.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 10 se observa la **Percepción de las Capacitaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Capacitaciones en Docentes de la**



**Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 86.0 (71.8%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de las Capacitaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Capacitaciones**, predominando con 77% el indicador: Respondiendo a las necesidades que surgen en el contexto educativo (Ej: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la Institución Educativa, etc.). Considerando las necesidades para implementación del currículo y sus herramientas (Ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje u otros). 25.4 (21.2%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de las Capacitaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Capacitaciones**, predominando con 33% el indicador: Respondiendo a las necesidades de los docentes. Mientras que 8.6 (7.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de las Capacitaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Capacitaciones**, predominando con 9% el indicador: Respondiendo a las características y necesidades los estudiantes, las familias y de la comunidad.; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de las Capacitaciones en la Calidad de la Gestión a partir de Capacitaciones en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 11**

**Percepción del Intercambio de Experiencia en la Calidad de la Gestión a partir del Intercambio de Experiencias en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS. La Institución Educativa promueve la participación de los docentes en el intercambio de experiencias con otras instituciones educativas para:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Compartir experiencias pedagógicas que han dado buenos resultados.	86	72.0	30	25.0	4	3.0	120	100.0
2	Identificar fortalezas y necesidades en nuestra práctica pedagógica	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
3	Resolver las dificultades que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje y en la formación de los estudiantes	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
4	Acceder a información que nos permita actualizar nuestros conocimientos y fortalecer nuestras capacidades didácticas	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		84.5	70.5	27.25	22.75	8.25	6.75	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En tabla N° 11 se observa la **Percepción del Intercambio de Experiencia en la Calidad de la Gestión a partir del Intercambio de Experiencias en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 84.5 (70.5%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción del Intercambio de Experiencia en la Calidad de la Gestión a partir del Intercambio de Experiencias**, predominando con 77% el indicador: Acceder a información que nos permita actualizar nuestros conocimientos y fortalecer nuestras capacidades didácticas. 27.25 (8.25%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción del Intercambio de Experiencia en la Calidad de la Gestión a partir del Intercambio de Experiencias**, predominando con 33% el indicador: Resolver las dificultades que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje y en la formación de los estudiantes. Mientras que 8.25 (6.75%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la

**Percepción del Intercambio de Experiencia en la Calidad de la Gestión a partir del Intercambio de Experiencias**, predominando con 9% el indicador: Identificar fortalezas y necesidades en nuestra práctica pedagógica; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción del Intercambio de Experiencia en la Calidad de la Gestión a partir del Intercambio de Experiencias en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 12**

**Percepción de la Programación Curricular en la Calidad de la Gestión a partir de la Programación Curricular en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

PROGRAMACIÓN CURRICULAR. Las programaciones curriculares que elaboramos consideran:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Las características del desarrollo de los estudiantes	86	72.0	30	25.0	4	3.0	120	100.0
2	Los ritmos de aprendizaje de nuestros estudiantes (Ej. dificultades de aprendizaje, talento, discapacidad).	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
3	El contexto local al que pertenece la institución educativa.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
4	Las características sociales, culturales y lingüísticas de los estudiantes	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
5	La implementación del enfoque ambiental	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
6	Los contenidos del currículo nacional para cada grado y ciclo	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
7	El cartel de competencias y capacidades de la institución educativa.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
8	El nivel de desempeño de los estudiantes.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
9	El avance curricular del grado inmediatamente anterior.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
10	El avance curricular del grado inmediatamente posterior.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
11	Las programaciones curriculares tienen los contenidos que me ayudan a integrar las diversas competencias del currículo	86	72.0	30	25.0	4	3.0	120	100.0
12	Identificar las competencias que mis estudiantes necesitan desarrollar.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
13	Identificar las estrategias de enseñanza-aprendizaje que aplicaré	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
14	Seleccionar los materiales que utilizaré.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
15	Identificar las estrategias que aplicaré para evaluar el	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0

PROGRAMACIÓN CURRICULAR. Las programaciones curriculares que elaboramos consideran:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	aprendizaje de mis estudiantes.								
1 6	Realizar adaptaciones para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
1 7	Desarrollar sesiones de tutoría para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
1 8	Trabajar de manera colaborativa con otros docentes o personal de la institución educativa para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
1 9	Identificar fuentes de soporte disponibles en la comunidad	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		85.0	71.0	26.0	22.0	9.0	7.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 12 se observa la **Percepción de la Programación Curricular en la Calidad de la Gestión a partir de la Programación Curricular en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 85.0 (71.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Programación Curricular en la Calidad de la Gestión a partir de la Programación Curricular**, predominando con 82% el indicador: Las características sociales, culturales y lingüísticas de los estudiantes. 26.0 (22.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de la Programación Curricular en la Calidad de la Gestión a partir de la Programación Curricular**, predominando con 33% el indicador: El contexto local al que pertenece la institución educativa. El cartel de competencias y capacidades de la institución educativa. El avance curricular del grado inmediatamente anterior. Identificar las estrategias de enseñanza-aprendizaje que aplicaré. Identificar las estrategias que aplicaré para evaluar el aprendizaje de mis estudiantes. Trabajar de manera colaborativa con otros docentes o personal de la institución educativa para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad, Mientras que 9.0 (7.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la**

**Programación Curricular en la Calidad de la Gestión a partir de la Programación Curricular**, predominando con 9% el indicador: Los ritmos de aprendizaje de nuestros estudiantes (Ej. dificultades de aprendizaje, talento, discapacidad). Los contenidos del currículo nacional para cada grado y ciclo. Identificar las competencias que mis estudiantes necesitan desarrollar; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Programación Curricular en la Calidad de la Gestión a partir de la Programación Curricular en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 13**

**Percepción de las Sesiones de Aprendizaje en la Calidad de la Gestión a partir de las Sesiones de Aprendizaje en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

SESIONES DE APRENDIZAJE		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo con las necesidades de los estudiantes	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
2	Se elige el material didáctico de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación de los estudiantes	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
3	Se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
4	Se realizan actividades diferenciadas de acuerdo con los distintos niveles de desempeño de los estudiantes	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
5	Se desarrollan actividades para que los estudiantes puedan profundizar los temas de su interés.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
6	Para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento la Institución Educativa desarrolla programas de apoyo o nivelación como parte de la tutoría o fuera del horario escolar	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		88.0	74.0	22.0	18.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 13 se observa la **Percepción de las Sesiones de Aprendizaje en la Calidad de la Gestión a partir de las Sesiones de**

**Aprendizaje en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 88.0 (74.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de las Sesiones de Aprendizaje en la Calidad de la Gestión a partir de las Sesiones de Aprendizaje**, predominando con 82% el indicador: Se realizan actividades diferenciadas de acuerdo con los distintos niveles de desempeño de los estudiantes. 22.0 (18.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de las Sesiones de Aprendizaje en la Calidad de la Gestión a partir de las Sesiones de Aprendizaje**, predominando con 33% el indicador: Se elige el material didáctico de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación de los estudiantes. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de las Sesiones de Aprendizaje en la Calidad de la Gestión a partir de las Sesiones de Aprendizaje**, predominando con 9% el indicador: Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo con las necesidades de los estudiantes. Para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento la Institución Educativa desarrolla programas de apoyo o nivelación como parte de la tutoría o fuera del horario escolar; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de las Sesiones de Aprendizaje en la Calidad de la Gestión a partir de las Sesiones de Aprendizaje en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 14**

**Percepción de los Padres de Familia en la Calidad de la Gestión a partir de los Padres de Familia en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

PADRES DE FAMILIA. Los padres de familia brindan información sobre los estudiantes, que nos permite:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Identificar sus intereses	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
2	Conocer sus rutinas en casa	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	Conocer las características de su entorno familiar	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
4	Conocer posibles situaciones de la familia o el entorno que ayuden o dificulten su aprendizaje	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
5	He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
6	He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los actores de la comunidad	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
7	He invitado a los padres de familia y/o miembros de la comunidad a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencia y/o saberes, relacionados con los temas programados	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
8	Hemos realizado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y/o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		90.0	75.0	20.0	17.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 14 se observa la **Percepción de los Padres de Familia en la Calidad de la Gestión a partir de los Padres de Familia en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 90.0 (75.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de los Padres de Familia en la Calidad de la Gestión a partir de los Padres de Familia**, predominando con 82% el indicador: Identificar sus intereses. 20.0 (17.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de los Padres de Familia en la Calidad de la Gestión a partir de los Padres de Familia**, predominando con 33% el indicador: He recogido conocimientos y

experiencias de las familias y actores de la comunidad local. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de los Padres de Familia en la Calidad de la Gestión a partir de los Padres de Familia**, predominando con 9% el indicador: Conocer las características de su entorno familiar. Conocer posibles situaciones de la familia o el entorno que ayuden o dificulten su aprendizaje; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de los Padres de Familia en la Calidad de la Gestión a partir de los Padres de Familia en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 15**

**Percepción de las Estrategias de Reflexión Docente en la Calidad de la Gestión a partir de Estrategias de Reflexión Docente en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

ESTRATEGIAS DE REFLEXIÓN DOCENTE. La Institución Educativa brinda información actualizada para propiciar la reflexión de los docentes e implementar estrategias respecto a:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	El nivel de logro de los aprendizajes, en cada una de las áreas, alcanzados por los estudiantes.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
2	Los resultados institucionales obtenidos en las evaluaciones de la UMC y/u otras evaluaciones realizadas a nivel regional o local	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
3	Progreso en el logro de metas de mejora del aprendizaje a nivel institucional.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
4	Progreso en el logro de planes individuales para mejorar los resultados de aprendizaje de estudiantes con discapacidad	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
5	Informes internacionales regionales o locales (ej. PISA, redes de escuelas, u otros)	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
6	La Institución Educativa recoge las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
7	Información sobre los estudiantes, que incluye porcentajes de deserción y repitencia.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
8	Las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
9	Las opiniones recogidas de los estudiantes.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0



ESTRATEGIAS DE REFLEXIÓN DOCENTE. La Institución Educativa brinda información actualizada para propiciar la reflexión de los docentes e implementar estrategias respecto a:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
		10	Las opiniones recogidas de los padres de familia	92	77.0	18	15.0	10	8.0
11	¿Ha participado en alguna actividad para implementar mejoras en la Institución Educativa?	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
12	¿La Institución Educativa cuenta con servicios higiénicos diferenciados por sexo?	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		86.0	72.0	24.0	20.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 15 se observa la **Percepción de las Estrategias de Reflexión Docente en la Calidad de la Gestión a partir de Estrategias de Reflexión Docente en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 86.0 (72.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de las Estrategias de Reflexión Docente en la Calidad de la Gestión a partir de Estrategias de Reflexión Docente**, predominando con 82% el indicador: Las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. 24.0 (20.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de las Estrategias de Reflexión Docente en la Calidad de la Gestión a partir de Estrategias de Reflexión Docente**, predominando con 33% el indicador: Los resultados institucionales obtenidos en las evaluaciones de la UMC y/u otras evaluaciones realizadas a nivel regional o local. La Institución Educativa recoge las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las opiniones recogidas de los estudiantes. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de las Estrategias de Reflexión Docente en la Calidad de la Gestión a partir de Estrategias de Reflexión Docente**, predominando con 9% el indicador: El nivel de logro de los aprendizajes, en cada una de las áreas, alcanzados por los estudiantes. Progreso en el logro de planes individuales para mejorar los resultados de aprendizaje de estudiantes con discapacidad. ¿Ha participado en alguna actividad para implementar mejoras en la Institución Educativa?; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción**

de las Estrategias de Reflexión Docente en la Calidad de la Gestión a partir de Estrategias de Reflexión Docente en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.

**TABLA N° 16**

**Percepción del manejo de Desastres en la Calidad de la Gestión a partir del Manejo de Desastres en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

MANEJO DE DESASTRES. Para el manejo de desastres y emergencias la Institución Educativa:		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Brinda información para lograr una respuesta adecuada en situaciones de emergencia, desastre y/o accidente.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
2	Fomenta la preparación y respuesta de la comunidad educativa para situaciones y niveles de riesgo propias de la zona.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	Organiza a la comunidad educativa con protocolos de atención y respuesta, y con la asignación de responsabilidades claramente definidas	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
4	Fomenta la participación de la comunidad educativa en los simulacros escolares nacionales.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
5	Informa a los padres de familia sobre los procedimientos para responder a las situaciones de emergencia	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
6	Fomenta una cultura de prevención de riesgos y accidentes.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		88.0	74.0	22.0	18.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 16 se observa la **Percepción del manejo de Desastres en la Calidad de la Gestión a partir del Manejo de Desastres en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 88.0 (74.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción del manejo de Desastres en la Calidad de la Gestión a partir del Manejo de Desastres**, predominando con 82% el indicador: Organiza a la comunidad educativa con protocolos de atención y respuesta, y con la asignación de

responsabilidades claramente definidas. 22.0 (18.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción del manejo de Desastres en la Calidad de la Gestión a partir del Manejo de Desastres**, predominando con 33% el indicador: Fomenta la participación de la comunidad educativa en los simulacros escolares nacionales. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción del manejo de Desastres en la Calidad de la Gestión a partir del Manejo de Desastres**, predominando con 9% el indicador: Brinda información para lograr una respuesta adecuada en situaciones de emergencia, desastre y/o accidente. Fomenta una cultura de prevención de riesgos y accidentes; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción del manejo de Desastres en la Calidad de la Gestión a partir del Manejo de Desastres en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 17**

**Percepción del Equipamiento. Materiales y Mantenimiento en la Calidad de la Gestión a partir del Equipamiento, Materiales y Mantenimiento en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

EQUIPAMIENTO. MATERIALES Y MANTENIMIENTO		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Materiales en el aula: Pizarras, tizas, plumones, mota, otros.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
2	Material didáctico: textos, fichas, láminas, maquetas u otros, acordes a las competencias a desarrollar.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	Materiales de calidad técnica pertinentes a las características y necesidades de todos los estudiantes.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
4	Equipamiento para el trabajo didáctico (ej. audio, visual, científico, musical, deportivo, tecnológico, otros).	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	Insumos seleccionados de acuerdo al contexto de uso de los equipos.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
6	Responden a normas de seguridad y salubridad.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
7	Son suficientes para todos los estudiantes.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
8	Permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y niveles.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
9	Se adecúan a las diferentes necesidades de aprendizaje de los	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0

EQUIPAMIENTO. MATERIALES Y MANTENIMIENTO		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
			estudiantes (ritmos de aprendizaje, discapacidad física y/o mental, contextos bilingües, entre otros).						
10	Libros actualizados y en buen estado.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
11	Material de aula (motas, tizas, pizarras, plumones, etc.) en buenas condiciones	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
12	Material pedagógico (juegos didácticos, mapas, videos, etc.) en buen estado.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
13	Espacios para actividades deportivas	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
14	Ambientes para el descanso	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
15	Equipos (computadoras, proyector, televisores, de sonido, etc.) en buenas condiciones	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
16	Implementos (de música, deporte, ciencia, etc.) en buen estado.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
17	Acceso a biblioteca, sala de cómputo, laboratorios u otros.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
18	Existen instrucciones para utilizar y mantener los equipos y materiales	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
19	Existe una persona o equipo designado para el cuidado de la infraestructura, los equipos materiales	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
20	Existe un inventario actualizado de los materiales y equipos de la Institución Educativa	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
21	Existen procedimientos claros para solicitar los ambientes, equipos y materiales.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
22	Se renuevan los equipos y materiales periódicamente.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
23	La Institución Educativa brinda información periódica sobre: La administración de recursos, gastos e inversiones realizados para mejorar las condiciones que brinda la institución para el desarrollo integral de los estudiantes y/o implementar planes de mejora, de manera oportuna y sustentada. Recursos y financiamiento provenientes del Estado, padres de familia u otras instituciones	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		85.0	71.0	25.0	21.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 17 se observa la **Percepción del Equipamiento. Materiales y Mantenimiento en la Calidad de la Gestión a partir del Equipamiento, Materiales y Mantenimiento en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 85.0 (71.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción del Equipamiento. Materiales y Mantenimiento en la Calidad de la Gestión a partir del Equipamiento, Materiales y Mantenimiento**, predominando con 82% el indicador: Existe un inventario actualizado de los materiales y equipos de la Institución Educativa. 25.0 (21.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción del Equipamiento. Materiales y Mantenimiento en la Calidad de la Gestión a partir del Equipamiento, Materiales y Mantenimiento**, predominando con 33% el indicador: Materiales en el aula: Pizarras, tizas, plumones, mota, otros. Insumos seleccionados de acuerdo al contexto de uso de los equipos. Permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y niveles. Ambientes para el descanso. Existen instrucciones para utilizar y mantener los equipos y materiales. Existen procedimientos claros para solicitar los ambientes, equipos y materiales. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción del Equipamiento. Materiales y Mantenimiento en la Calidad de la Gestión a partir del Equipamiento, Materiales y Mantenimiento**, predominando con 9% el indicador: Materiales de calidad técnica pertinentes a las características y necesidades de todos los estudiantes. Son suficientes para todos los estudiantes. Libros actualizados y en buen estado. Material de aula (motas, tizas, pizarras, plumones, etc.) en buenas condiciones. Material pedagógico (juegos didácticos, mapas, videos, etc.) en buen estado. Espacios para actividades deportivas. Implementos (de música, deporte, ciencia, etc.) en buen estado. La Institución Educativa brinda información periódica sobre: La administración de recursos, gastos e inversiones realizados para mejorar las condiciones que brinda la institución para el desarrollo integral de los estudiantes y/o implementar planes de mejora, de manera oportuna y sustentada. Recursos y financiamiento provenientes del Estado, padres de familia u otras instituciones; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción del Equipamiento. Materiales y Mantenimiento en la Calidad de la Gestión a partir del Equipamiento, Materiales y Mantenimiento en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

**TABLA N° 18**

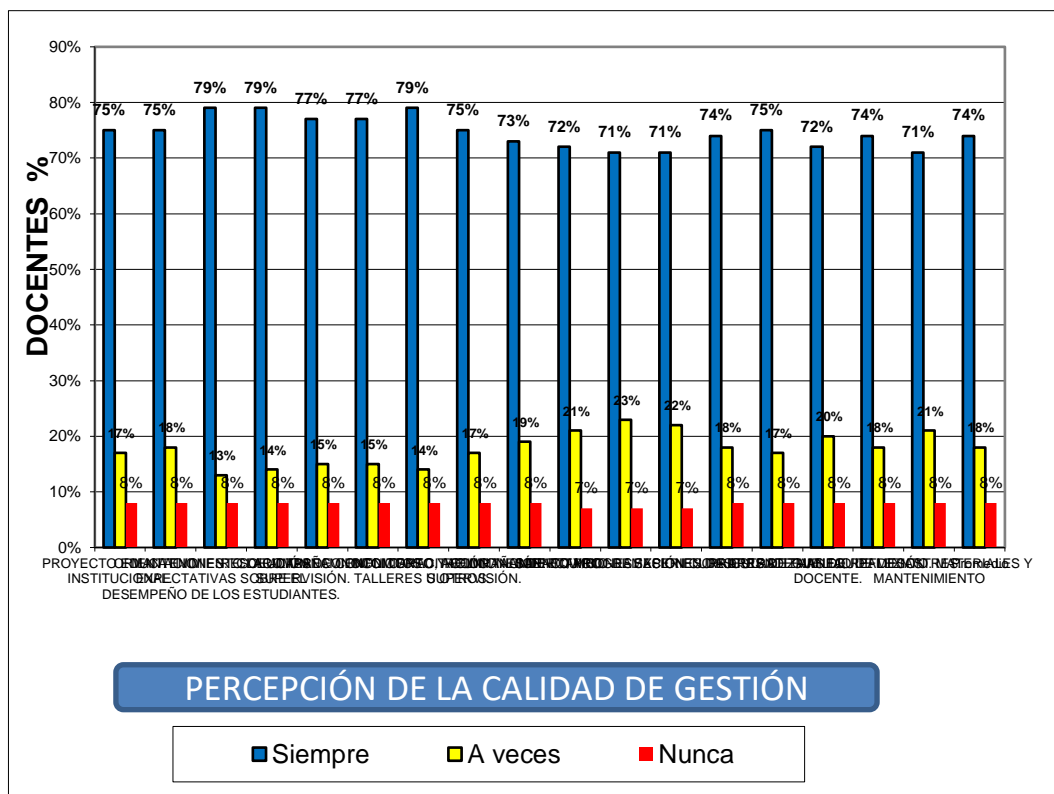
**Percepción de la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

CALIDAD DE LA GESTIÓN	Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1 Proyecto educativo institucional.	89.6	74.8	20.8	17.4	9.6	7.8	120	100.0
2 Orientaciones.	89.5	74.75	21.0	17.5	9.5	7.75	120	100.0
3 Mantenimiento de altas expectativas sobre el desempeño de los estudiantes.	94.4	78.8	15.6	13.2	10.0	8.0	120	100.0
4 Claridad.	94.0	78.5	16.0	13.5	10.0	8.0	120	100.0
5 Resolución de conflictos.	92.0	76.8	18.0	15.2	10.0	8.0	120	100.0
6 Acompañamiento, capacitación, Supervisión, talleres u otros.	92.0	76.8	18.0	15.2	10.0	8.0	120	100.0
7 Reconocimiento y felicitación.	94.0	78.5	16.0	13.5	10.0	8.0	120	100.0
8 Monitoreo, acompañamiento y/o supervisión.	90.0	75.2	20.4	17.0	9.6	7.8	120	100.0
9 Reuniones de equipo.	87.2	72.8	23.4	19.4	9.4	7.8	120	100.0
10 Capacitaciones.	86.0	71.8	25.4	21.2	8.6	7.0	120	100.0
11 Intercambio de experiencias.	84.5	70.5	27.25	22.75	8.25	6.75	120	100.0
12 Programación curricular.	85.0	71.0	26.0	22.0	9.0	7.0	120	100.0
13 Sesiones de aprendizaje	88.0	74.0	22.0	18.0	10.0	8.0	120	100.0
14 Padres de familia.	90.0	75.0	20.0	17.0	10.0	8.0	120	100.0
15 Estrategias de reflexión docente.	86.0	72.0	24.0	20.0	10.0	8.0	120	100.0
16 Manejo de desastres.	88.0	74.0	22.0	18.0	10.0	8.0	120	100.0
17 Equipamiento, materiales y mantenimiento	85.0	71.0	25.0	21.0	10.0	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )	89.0	74.0	21.0	18.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Cuadros N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17.

## GRÁFICO N° 1

### Percepción de la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015



Fuente: Tabla N° 18

En la tabla N° 18 y gráfico N° 1 se observa la **Percepción de la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 89.0 (74.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Calidad de la Gestión**, predominando con 78% los indicadores de la Dimensión: **MANTENIMIENTO DE ALTAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES. CLARIDAD. RECONOCIMIENTO Y FELICITACIÓN.** 21.0 (18.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de la Calidad de la Gestión**, predominando con 22.75% los indicadores de la Dimensión: **INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS.** Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la Calidad de la Gestión**, predominando con 8% los indicadores de la Dimensión: **MANTENIMIENTO DE ALTAS**

EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES. CLARIDAD. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. ACOMPAÑAMIENTO. CAPACITACIÓN. SUPERVISIÓN. TALLERES U OTROS. RECONOCIMIENTO Y FELICITACIÓN. SESIONES DE APRENDIZAJE. PADRES DE FAMILIA. ESTRATEGIAS DE REFLEXIÓN DOCENTE. MANEJO DE DESASTRES. EQUIPAMIENTO. MATERIALES Y MANTENIMIENTO; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Calidad de la Gestión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015.**

Prueba de Hipótesis

$h_0$ : La misión, visión, valores no tendrían una relación significativa con la forma de los miembros que es flexible.

$h_1$ : La misión, visión, valores si tendrían una relación significativa con la forma de los miembros que es flexible

	valor	Gl	punto critico	$\alpha$	p - value
Ji	14,771 a	4	9.49	0,05	,005

Fuente: elaboración propia

Como  $p - value < 0.05$  se acepta  $h_1$ , se acepta que la misión, visión, valores tendrían una relación significativa con la forma de los miembros que es flexible.



#### 4.1.2. Diagnóstico de la Cultura Organizacional

**TABLA N° 19**

**Percepción de la Implicación en la Cultura Organizacional a partir de la Implicación en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

IMPLICACIÓN		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
		1	La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.	72	60.0	40	33.0	8	7.0
2	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
4	Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
6	Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
7	La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
8	La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
9	A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		87.0	73.0	23.0	19.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 19 se observa la **Percepción de la Implicación en la Cultura Organizacional a partir de la Implicación en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 87.0 (73.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Implicación en la Cultura Organizacional**, predominando con 82% el indicador: A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo. 23.0 (19.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de la Implicación en la Cultura Organizacional**, predominando con 33% el indicador: La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo. Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la Implicación en la Cultura Organizacional**, predominando con 9% el indicador: La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa. La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 20**

**Percepción de la Consistencia en la Cultura Organizacional a partir de la Consistencia en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

CONSISTENCIA		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
2	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
4	Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
6	A menudo se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
7	La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
8	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la institución educativa.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
9	Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		87.0	73.0	23.0	19.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 20 se observa la **Percepción de la Consistencia en la Cultura Organizacional a partir de la Consistencia en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 87.0 (73.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Consistencia en la Cultura Organizacional a partir de la Consistencia**, predominando con 82% el indicador: Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa. 23.0 (19.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de la Consistencia en la Cultura Organizacional a partir de la Consistencia**, predominando con 33% el indicador: Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan. Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la Consistencia en la Cultura Organizacional a partir de la Consistencia**, predominando con 9% el indicador: Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse. La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Consistencia en la Cultura Organizacional a partir de la Consistencia en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 21**

**Percepción de la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional a partir de la Adaptabilidad en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

ADAPTABILIDAD		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
2	Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
3	Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
4	Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
6	La institución educativa fomenta el contacto directo de los miembros con los padres de familia y comunidad.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
7	Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	88	73.0	21	18.0	11	9.0	120	100.0
8	Los riesgos y las innovaciones son fomentados y recompensados en la institución educativa.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
9	El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		90.0	75.0	20.0	17.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 21 se observa la **Percepción de la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional a partir de la Adaptabilidad en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente: Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 90.0 (75.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional a partir de la Adaptabilidad**, predominando con 82% el indicador: El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano. 20.0 (17.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la

**Percepción de la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional a partir de la Adaptabilidad**, predominando con 33% el indicador: Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional a partir de la Adaptabilidad**, predominando con 9% el indicador: Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional a partir de la Adaptabilidad en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 22**

**Percepción de la Misión en la Cultura Organizacional a partir de la Misión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

MISIÓN		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones.	96	80.0	14	12.0	10	8.0	120	100.0
2	La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
3	La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
4	Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
5	La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
6	La institución educativa compara continuamente los progresos con los objetivos fijados.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
7	La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	98	82.0	12	10.0	10	8.0	120	100.0
8	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	72	60.0	40	33.0	8	7.0	120	100.0
9	La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.	92	77.0	18	15.0	10	8.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		89.0	75.0	21.0	18.0	10.0	7.0	120	100.0

Fuente: Base de datos de los autores

En la tabla N° 22 se observa la **Percepción de la Misión en la Cultura Organizacional a partir de la Misión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 89.0 (75.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Misión en la Cultura Organizacional a partir de la Misión**, predominando con 82% el indicador: La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar. La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. 21.0 (18.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es la **Percepción de la Misión en la Cultura Organizacional a partir de la Misión**, predominando con 33% el indicador: La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo. Mientras que 10.0 (7.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la Misión en la Cultura Organizacional a partir de la Misión**, predominando con 9% el indicador: La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones. La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo. Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas. La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar. La institución educativa compara continuamente los progresos con los objetivos fijados. La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Misión en la Cultura Organizacional a partir de la Misión en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

**TABLA N° 23**

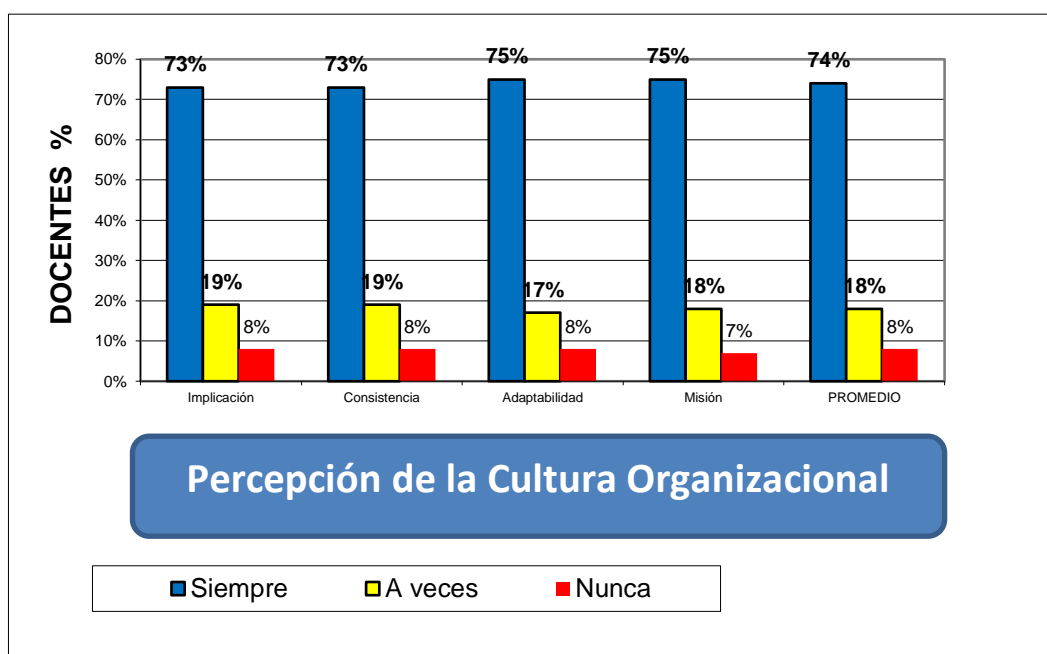
**Percepción de la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**

Cultura Organizacional		Siempre (Alto) 76 – 100%		A Veces (Medio) 51 – 75%		Nunca (Bajo) 0 – 50%		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Implicación	87.0	73.0	23.0	19.0	10.0	8.0	120	100.0
2	Consistencia	87.0	73.0	23.0	19.0	10.0	8.0	120	100.0
3	Adaptabilidad	90.0	75.0	20.0	17.0	10.0	8.0	120	100.0
4	Misión	89.0	75.0	21.0	18.0	10.0	7.0	120	100.0
Promedio ( $\bar{x}$ )		88.0	74.0	22.0	18.0	10.0	8.0	120	100.0

Fuente: Cuadros N° 19, 20, 21, 22

**GRÁFICO N° 2**

**Percepción de la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**



Fuente: Tabla N° 23

En la tabla N° 23 y gráfico N° 2 se observa la **Percepción de la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** y es lo siguiente:

Del promedio ( $\bar{x}$ ) de 120 (100%) docentes, 88.0 (74.0%) docentes manifestaron que Siempre (alto) es la **Percepción de la Cultura Organizacional**, predominando con 75% los indicadores de la Dimensión: Adaptabilidad. 22.0 (18.0%) docentes manifestaron que A Veces (medio) es



la **Percepción de la Cultura Organizacional**, predominando con 19% los indicadores de la Dimensión: Implicación. Consistencia. Mientras que 10.0 (8.0%) docentes manifestaron que Nunca (bajo) es la **Percepción de la Cultura Organizacional**, predominando con 8% los indicadores de la Dimensión: Implicación. Consistencia. Adaptabilidad; concluyendo Siempre (alto) es la **Percepción de la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015**.

Prueba de Hipótesis

$h_0$ : La misión, visión, valores no tendrían una relación significativa con los directores fijan metas realistas

$h_1$ : La misión, visión, valores si tendrían una relación significativa con los directores que fijan metas realistas

	valor	GI	punto critico	$\alpha$	p – value
Ji	9,649 <sup>a</sup>	4	9.49	0,05	,047

Fuente: elaboración propia.

Como  $p - \text{value} < 0.05$  se acepta  $h_1$ , se acepta que la mision, vision, valores tendrían una relación significativa con directores fijan metas realista

Hipótesis

$h_0$ : estructura alineada a los objetivos estratégicos no tendrían una relación significativa con se fomenta la cooperación.

$h_1$ : estructura alineada a los objetivos estratégicos si tendrían una relación significativa con se fomenta la cooperación.

## 4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL

### 4.2.1. Incidencia entre la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional

Al realizar el análisis inferencial sobre la **Percepción de la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** empleando la prueba estadística ( $X^2$ ) se encontró que:

Prueba de independencia de objetivos estratégicos, se fomenta la cooperación.

	valor	GI	punto critico	$\alpha$	p – value
Ji	18,972 a	4	9.49	0,05	,001

Fuente: elaboración propia

Como  $p - value < 0.05$  se acepta  $h_1$ , se acepta que los objetivos estrategicos tendrían una relación significativa con se fomenta la cooperación.

#### Hipótesis

$h_0$ : Los objetivos estrategicos no tendrían una relación significativa con recomendaciones de padres introducen cambios

$h_1$ : Los objetivos estrategicos si tendrían una relación significativa con recomendaciones de padres introducen cambios

Prueba de independencia de objetivos estratégicos recomendaciones de padres introducen cambios

	valor	GI	punto critico	$\alpha$	p – value
Ji	14,229 a	4	9.49	0,05	,007

Fuente: elaboración propia

Como  $p - \text{value} < 0.05$  se acepta  $h_1$ , se acepta que los objetivos estrategicos tendrían una relación significativa con recomendaciones de padres introducen cambios.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “COLEGIO NACIONAL IQUITOS” – SAN JUAN 2015

1. La percepción de la calidad como concepto visto por muchos tratadistas se ha simplificado hasta llegar al punto de resumirse en el concepto de lograr la satisfacción del usuario o superar sus expectativas con el producto o servicio. Pero, coinciden en: "Es el desempeño apropiado (acorde con las normas) de las intervenciones que se saben son seguras, que la sociedad en cuestión puede costear y que tiene la capacidad de producir un impacto, sobre la mortalidad, la morbilidad, la incapacidad y la desnutrición." ROEMER, M I y MONTOYA, C. (1988). En cuanto a:

Hipótesis

$h_0$ : La misión, visión, valores no tendrían una relación significativa con la forma de los miembros que es flexible.

$h_1$ : La misión, visión, valores si tendrían una relación significativa con la forma de los miembros que es flexible

	valor	GI	punto critico	$\alpha$	p - value
Ji	14,771 a	4	9.49	0,05	,005

Fuente: elaboración propia

Como  $p - value < 0.05$  se acepta  $h_1$ , se acepta que la misión, visión, valores tendrían una relación significativa con la forma de los miembros que es flexible.

Este resultado coincide con RAMIREZ, T de J. (1998) en el estudio “Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: Perspectiva de los usuarios” llegó a las conclusiones: 81.2 % de los usuarios percibieron que la atención recibida fue buena y 18.8 % mala. Los principales motivos que definen la calidad como buena fueron: El trato personal (23.2 %) y mejoría en salud (11.9 %) en tanto que los motivos de

mala calidad aludidas fueron: Los largos tiempos de espera (23.7 %) y la deficiencia en las acciones de revisión y diagnóstico (11.7 %).

Para los usuarios, la calidad está representada por las características del proceso de atención (44.8 %) del resultado (21.3%) de la estructura (18.0 %) y de accesibilidad (15.7 %). Los motivos más importantes para los cuales los usuarios no regresarían al mismo lugar de atención fueron: no lo atendieron bien (18.2 %) y los largos tiempos de espera (11.8 %).

Así mismo RETAMAL, A y MONGE, V. (2000) en el estudio: “Calidad percibida por dos poblaciones adscritas a dos centros de salud de la provincia de Cuenca” llegaron a la conclusión: Los resultados de los componentes de la atención según el análisis factorial de los ítems de calidad percibida son coincidentes con los resultados de calidad percibida. De los dos grupos de usuarios estudiados los que perciben mayor calidad en el servicio sanitario que disfrutan son los del centro de salud de Cardenete.

2. En cuanto a la cultura organizacional Cotton, P (2004) manifiesta que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que se distinguen de una organización a otras. Al hablar de cultura Organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Una cultura organizacional así facilitarían que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, serio en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir

recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional. Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación que sea conocimiento que forme y que no fragmente, sino que motive. En la medida en que se enfrenta con éxito la complejidad, se estará en posibilidades de lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad da origen al concepto de CULTURA ORGANIZACIONAL O EMPRESARIAL, mismo que nos permite medir la capacidad del empresario para enfrentar los cambios en las relaciones humanas procurando encaminarlos por el bien de la organización. Se encontró que:

Hipótesis

$h_0$ : La misión, visión, valores no tendrían una relación significativa con la directores fijan metas realistas

$h_1$ : La misión, visión, valores si tendrían una relación significativa con los directores que fijan metas realistas

	valor	GI	punto critico	$\alpha$	p – value
Ji	9,649 <sup>a</sup>	4	9.49	0,05	,047

Fuente: elaboración propia

Como  $p - value < 0.05$  se acepta  $h_1$ , se acepta que la mision, vision, valores tendrían una relación significativa con directores fijan metas realista

Hipótesis

$h_0$ : estructura alineada a los objetivos estratégicos no tendrían una relación significativa con se fomenta la cooperación.

$h_1$ : estructura alineada a los objetivos estratégicos si tendrían una relación significativa con se fomenta la cooperación

Resultados que coincide con BABILONIA, C.M (2011) En la investigación Cultura Organizacional en docentes – Instituciones Educativas Colegio Nacional de Iquitos y Colegio San Agustín, Iquitos 2011, Concluye: que la

cultura organizacional en los docentes de la institución educativa Colegio Nacional de Iquitos, fue allá que la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa Colegio San Agustín de Iquitos en el año 2011. Así mismo CHALLA, J (1994) En la investigación “Cultura Organizacional y desempeño laboral” relaciona estas dos variables en una investigación educativa, encontró la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y desempeño. Concluyó que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas constituye una desventaja cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, estas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional. También TEJADA, J de F (2013)<sup>8</sup> En la investigación “Cultura organizacional y satisfacción académica” en estudiantes de la facultad de Enfermería, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 2013 llegó a la conclusión: La cultura Organizacional incide con una magnitud mayor que 40% con la satisfacción académica en estudiantes de la Facultad de Enfermería de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana en el año 2013.

3. Al realizar el análisis inferencial sobre la **Percepción de la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015** empleando la prueba estadística ( $\chi^2$ ) se encontró que

Tabla n° 3: prueba de independencia de objetivos estratégicos, se fomenta la cooperación

	valor	GI	punto critico	$\alpha$	p – value
Ji	18,972 a	4	9.49	0,05	,001

Fuente: elaboración propia

Como  $p - value < 0.05$  se acepta  $h_1$ , se acepta que los objetivos estratégicos tendrían una relación significativa con se fomenta la cooperación

## Hipótesis

$h_0$ : Los objetivos estratégicos no tendrían una relación significativa con recomendaciones de padres introducen cambios

$h_1$ : Los objetivos estratégicos si tuvieran una relación significativa con recomendaciones de padres introducen cambios

Tabla n° 4: prueba de independencia de objetivos estratégicos recomendaciones de padres introducen cambios

	valor	GI	punto critico	$\alpha$	p – value
Ji	14,229 a	4	9.49	0,05	,007

Fuente: elaboración propia

Como  $p - value < 0.05$  se acepta  $h_1$ , se acepta que los objetivos estratégicos tendrían una relación significativa con recomendaciones de padres introducen cambios

Resultado que coincide cuando resultado que se asemeja a la investigación efectuada por DÁVILA, Susy (2005) cuando en el estudio: “Demanda de los servicios educativos en Instituciones Privadas del Distrito de Iquitos – 2005” manifestó que las instituciones educativas privadas demuestran estar organizadas, tienen una adecuada conducción, mantienen un clima favorable que facilitan las relaciones humanas, realizan un uso y destino adecuado de los recursos materiales y recursos económicos. Así mismo los directivos toman decisiones oportunas y efectivas en las actividades educativas, demuestran conocer las normas administrativas sobre el personal, estar capacitados en técnicas de selección y evaluación del personal, en técnicas de motivación y relaciones humanas, conocer el manejo de técnicas para organizar los recursos educacionales, conocimiento adecuado del manejo de control del inventario de la institución educativa, uso adecuado de la infraestructura, promueven la organización de bibliotecas, laboratorios y talleres, realizan eficazmente el monitoreo y supervisión de las actividades educativas.



## CAPÍTULO VI: PROPUESTA

### CALIDAD DE LA GESTIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

#### INTRODUCCIÓN

La Ley General de Educación Vigente en su, Artículo 13°.- Calidad de la educación. Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida

CRUZ, L (2003)<sup>1</sup> indica que la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad lo proporcione y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad

La Cultura Organizacional busca lograr un cambio planeado de la institución educativa conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Pero la creación de lo nuevo tiene también que integrarse en la organización; de forma específica toda la organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemática: Primero necesita mejorar continuamente todo lo que hace, en segundo lugar; toda organización tendrá que aprender a explotar, esto es desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y finalmente toda organización tendrá que aprender a innovar e investigar, y la innovación e investigación puede organizarse como proceso sistemático, asociándose con el desarrollo de la organización. **DRUCKER, P (1993)**<sup>2</sup>.

#### 1. CALIDAD DE LA GESTIÓN

Los factores que interactúan para el logro de dicha calidad son:

- a) Lineamientos generales del proceso educativo en concordancia con los principios y fines de la educación peruana establecidos en la presente ley.

---

<sup>1</sup> Cruz, L (2003) *La cultura Organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear*; S.A. Chile, p.3

<sup>2</sup> Drucker, P. *La Sociedad Pos Capitalista. España, 1993, p. 66 - 67*

- b) Currículos básicos, comunes a todo el país, articulados entre los diferentes niveles y modalidades educativas que deben ser diversificados en las instancias regionales y locales y en los centros educativos, para atender a las particularidades de cada ámbito.
- c) Inversión mínima por alumno que comprenda la atención de salud, alimentación y provisión de materiales educativos.
- d) Formación inicial y permanente que garantiza idoneidad de los docentes y autoridades educativas.
- e) Carrera pública docente y administrativa en todos los niveles del sistema educativo, que incentive el desarrollo profesional y el buen desempeño laboral.
- f) Infraestructura, equipamiento, servicios y materiales educativos adecuados a las exigencias técnico-pedagógicas de cada lugar y a las que plantea el mundo contemporáneo.
- g) Investigación e innovación educativas.
- h) Organización institucional y relaciones humanas armoniosas que favorecen el proceso educativo.

Respecto a la calidad educativa pone énfasis en el cliente o beneficiario del servicio.

La calidad de la educación se refiere “a las características del proceso y a los resultados de la formación del hombre condicionado histórica y socialmente, y toman una expresión concreta a partir de los paradigmas filosóficos, pedagógicos, psicológicos y sociológicos imperantes en la sociedad de que se trate”. Una interpretación de esta definición nos lleva a ver la calidad de la educación como la “distancia” que hay entre lo que ocurre en la práctica educativa y el “deber ser” o ideal educativo dado en esos momentos históricos por los paradigmas en la sociedad determinada.

De este modo, la calidad está asociada a los “procesos” y a los “resultados” del desarrollo humano, que se manifiesta en los aprendizajes relevantes, haciendo que el sujeto crezca y se desarrolle personal y socialmente mediante los conocimientos, las destrezas, los valores y las actitudes, y lo conviertan en un ciudadano útil y solidario.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

José Gálvez Escobedo, respecto a organización (1967)<sup>3</sup> indica: “Consiste en determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito, arreglarlas en grupo y luego asignarlas a individuos”.

Alvarado, O. (1994)<sup>4</sup> expresa: como cualquier actividad administrativa, la organización se sustenta en principios, sintetizados en las siguientes:

- a. **División de Trabajo:** Establece la necesidad de diferenciar y clasificar las actividades de acuerdo al tipo de recursos y al avance de los conocimientos que obligan a la especialización funcional. Ejemplo: Docencia, Administración, Supervisión. Investigación, etc.
- b. **Límite de Control:** Según este principio la organización debe diseñarse de tal manera que un jefe tenga una relación – control afectivo – sobre un número determinado de subalternos (según Graicunas puede ser de 3 a 8 subalternos).
- c. **Autoridad:** En toda organización debe asignarse autoridad, es decir la potestad para mandar, dar órdenes y hacerse obedecer. Ejemplo: Los directores, Jefe de Unidad o de Área, Los Coordinadores.
- d. **Responsabilidad:** Es el correlato de la autoridad, según el cual la persona revestida de autoridad debe asumir los riesgos – éxitos o fracasos – que implica el ejercicio de la autoridad.
- e. **Jerárquico Gradual o Escalar:** Toda organización se estructura en niveles, escalones, con jerarquía descendente, por donde fluyen las decisiones.

Cotton, P (2004)<sup>5</sup> indica, que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

- a. **La historia y propiedad.** Se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poderes altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas

---

<sup>3</sup> Galvez, J (1967) *Administración General ESAPAC, S/E, San José, p.30*

<sup>4</sup> Alvarado, O (1994) *Administración de la educación, Perú, p.107 – 108*

<sup>5</sup> Cotton, P (2004) *Desarrollando un clima organizacional óptimo, Australia, p.105*

tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

- b. El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- c. La tecnología:** Desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes muy claras al igual que un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- d. Metas y objetivos:** Varían conforme a las estrategias.
- e. El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

RIVAS, Metal (2006)<sup>6</sup> indica que dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre las cuales están: Los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- a. Los valores:** Son convicciones fundamentales de un medio de conducta o estado final de existencia. Es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- b. Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, lo cual permite diferenciarlo de los demás.
- c. Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y esfuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- d. Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la

---

<sup>6</sup> Rivas, metal (2006) *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del Personal administrativo del centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A, Managua p. 12*

empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.

- e. **Héroes:** Son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

La cultura organizacional ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins, S (1996)<sup>7</sup> refiere 5 de ellas:

- a) **Define límites.** Marca la diferencia entre una organización y otra.
- b) **Refleja la identidad de los miembros con la organización.** Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
- c) **Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.** La cultura le imprime su sello.
- d) **Refuerza la estabilidad social.** Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.
- e) **Es un mecanismo de control.** Permite señalar las reglas del juego – definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

Hellriegel DonySlucum, John (2004)<sup>8</sup> describe los siguientes tipos de cultura Organizacional:

- a) **Cultura Burocrática:** Una organización que:
  - ✓ Valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma que tiene la cultura burocrática.
  - ✓ Aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado.

---

<sup>7</sup> Robbins, S (1996) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall. México, p. 80.*

<sup>8</sup> Hellriegel, D y Slocum (2004) *Comportamiento organizacional Internacional, Thomson editores, México, p. 338 – 339*

- ✓ Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad.
  - ✓ Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores, y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas.
  - ✓ Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para los empleados.
  - ✓ Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.
- b) Cultura de Clan:** Tradición, lealtad, compromiso personal, una extensa socialización, trabajo en equipo, autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por: medio de un largo y profundo proceso de socialización.
- c) Cultura emprendedora:** Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como la Microsoft, Dell y otras.
- d) Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, y participación en el mercado).

### **Referencias Bibliográficas**

1. Cruz, L (2003) La cultura Organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear; S.A. Chile, p.3
2. Drucker, P. La Sociedad Pos Capitalista. España, 1993, p. 66 - 67
3. Galvez, J (1967) Administración General ESAPAC, S/E, San José, p.30
4. Alvarado, O (1994) Administración de la educación, Perú, p.107 – 108
5. Cotton, P (2004) Desarrollando un clima organizacional óptimo, Australia, p.105

6. Rivas, metal (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del Personal administrativo del centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A, Managua p. 12
7. Robbins, S (1996) Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica 7ma. Edición. Editorial Prentice Hall. México, p. 80.
8. Hellriegel, D y Slocum (2004) Comportamiento organizacional Internacional, Thomson editores, México, p. 338 – 339

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

1. La percepción de la calidad: "Es el desempeño apropiado (acorde con las normas) de las intervenciones que se saben son seguras, que la sociedad en cuestión puede costear y que tiene la capacidad de producir un impacto.
2. En cuanto a la cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.
3. Al realizar el análisis inferencial sobre la **Percepción de la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa "Colegio Nacional Iquitos" – San Juan 2015** empleando la prueba estadística ( $X^2$ ) se encontró un valor de 18,972<sup>a</sup>.



## **CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES**

### **CALIDAD DE LA GESTIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. A los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, de San Juan Bautista dar importancia a la Calidad de Gestión y por ende su Cultura Organizacional.
2. A los docentes y administrativos de la Institución Educativa “*Colegio Nacional Iquitos*”, de *San Juan Bautista* buscar determinar que su organización sea transparente desde todo punto de vista y cuyos objetivos y actividades no se deben a intereses privados. Cumplir con las mejores prácticas de administración y/o gestión, además de determinar el impacto que tiene la organización en la sociedad y en el grupo meta específico y evaluar su existencia como entidad jurídica independiente.
3. A los estudiantes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”, de San Juan Bautista compartir y exigir una gestión de calidad para su adecuada formación académica.
4. A los estudiantes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana continuar investigando sobre temas de calidad de gestión y cultura organizacional.
5. Hacer extensivo los resultados de la investigación a otras universidades de la localidad y región.

## CAPÍTULO IX: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Calero, M. Hacia la Excelencia de la Educación. Perú, 2000, p. 36-38
2. Chester, I. (1971) As Funcoes do executivo. Sao Paulo, p. 80.
3. Farro, F. Gerencia de Centros Educativos. Hacia la Calidad Total. Perú, 1998, p. 13-14
4. Calero, M. Proyecto Educativo Institucional. Perú, 2000 p.23
5. Castro, R. El Proyecto de Desarrollo Institucional, Vigencia y Aplicabilidad. Perú, 2000 p, 145
6. Challa, J. (1994) Cultura organizacional y desempeño laboral. España, p. 53.
7. Dávila P. Susy K. Los servicios educativos en instituciones privadas del distrito de Iquitos – 2005, Perú, 2005, p. 140.
8. Díaz, M. G. et al (2004) Diagnóstico de la cultura organizacional del centro médico S.A. Maturín (2001 – 2002) Venezuela, p. 38.
9. Gonzales, F. (1990). Calidad de la Docencia Superior en América Latina y el Caribe. CINDA, Santiago, p. 13-37.
10. Rivas, G. et al (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño. C.A. Maturin. Estado de managas, p. 52.
11. Rodríguez, P y Ushiñahua, C.A. Estudio del proyecto Educativo Institucional de las Instituciones Educativas Primaria- Secundaria del Distrito de Iquitos 2004. Perú 2006. p. 61
12. Tomás, M. et al (2008) ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de Educación Secundaria los futuros docentes? Barcelona, p. 58.
13. Torres, F. et al (2000) Análisis de la cultura organizacional de Corp. Banca Sucursal plaza Piar. Barcelona., p. 52.
14. Vásquez, P. Evaluación del Proyecto de Desarrollo Institucional en los Centros Educativos Secundarios de Menores de Puno. Perú, 2001, p. 53
15. Williams y Calás. Comportamiento organizacional. Colombia, 1996, p. 87
16. Hodgetts y Altman. Comportamiento organizacional. El proceso de comunicación. México, 1997, p. 15

17. Ley General de Educación N° 28044. TÍTULO II: UNIVERSALIZACIÓN, CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN CAPÍTULO III: LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Perú 2004, p. 2
18. Cruz, R.J. Educación y Calidad Total. México, 1999, p. 165
19. Tunnermann, F. Calidad Total en Instituciones de Educación Superior, México, 1993, p. 120
20. Arana. M.E. Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Perú, 1998. P. 44
21. Chadwick, C. El Método Deming en el Mejoramiento de la Calidad educativa. Chile 1994, p. 180
22. Valdez, H y Perez, F. Calidad de la educación Básica y su Evaluación. Cuba 1999, p. 87
23. Calero, M. (2000) Hacia la Excelencias de la Educación, Editorial San Marcos, Lima-Perú, p.52.
24. Crocker, D. (1986): "El paradigma funcional de los profesores". Revista de Innovación o Investigación Educativa, 4, 53-64.
25. Fullan, M. (1986): La gestión del cambio educativo. Symposium de Innovación Educativa, Murcia 1986, p. 55.
26. Ministerio de Educación. Calidad en la educación – Edición Ministerio de Educación 2000 – Pág. 50 - 59
27. Arana, M.E Ob Cit (17) p. 61-63
28. Ministerio de Educación. Características de Calidad Educativa para Instituciones de Educación Secundaria. Perú, 2008, p. 2,4
29. Cotton, P. (2004) Desarrollando un clima organizacional óptimo. Australia, p. 205.
30. Cruz, L. (2003) La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear; S.A. Esperanza para el periodo junio – agosto 2003. Chile, p. 30.
31. Rivas, M. et al (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A. Estado Managua. P. 12.
32. Robbins, S. (1996) Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7ma edición. Editorial Prentice Hall. México, p. 80.

33. Sonnenfeld, J. (2005) Comportamiento organizacional. New York, p. 78.
34. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004) Comportamiento organizacional internacional. Thomson Editores. México, p. 338 – 391.
35. Robbins, S. (1996) Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. 7ma edición. Editorial Prentice Hall. México, p. 685.
36. Bonavia, T. (2010) Spanish adaptation of the “Denison organizational culture survey”. España, p. 17 – 19.
37. Cantu, H. Desarrollo de una Cultura de Calidad. México, 1998, p. 280
38. Valdez, H y Pérez, F. (1999) Calidad de la educación Básica y su Evaluación. s/E Editorial Pueblo y Educación. Cuba, p. 80
39. Light, D. et al (1991) Sociología. Editorial Mc. Graw Hill. México, p. 105.
40. Agostini, E. (2002) La cultura organizacional. En separata. Colombia, p. 1.
41. Arias, F. (1996) Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México, p. 107.
42. Consorcio de Universidad, Autoevaluación Institucional, Perú, 1999, p. 57
43. Arteaga, R. Glosario de Términos Académicos. Bolivia 2003, p. 13
44. Cara Y Ceca. G. Frigerio, M. Poggi, y otras. Las instituciones educativas. Bs.As. Argentina. 1992, p. 103
45. Ley General de Educación Nº 28044. Art. 66
46. Chiavenato, I. (2000) Administración de recursos Humanos. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 5.
47. <http://carlosyampufe.blogspot.com/2009/04/los-procesos-pedagogicos-en-la-sesion.html>
48. Ministerio de Educación. Propuesta Pedagógica. Perú, 2003, p. 80
49. Lamas, P. Planificación Educativa y Curricular. Perú, 2000, p. 84
50. Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico", Mc. Graw Hill, México D.F., 1994.
51. Monreal, J. L. Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Barcelona, 1989, p. 1124
52. Valles, A. y Canabach, R. Metas Académicas. Estrategias Cognitivas y Estrategias de Autorregulación de Estudio. España, 2006. P. 53

53. Robbins, S. (1993) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice – Hall. México, p. 173.
54. Denison, D. (1991) Cultura cooperativa. Editorial. Legis. Santa Fe de Bogotá. P. 102.
55. Hernández, R et al (2006) Metodología de la Investigación Científica. 4ª edición- editorial MC Gaw Hill. México, p. 102
56. Sánchez, H y Reyes, C. (1998) Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Perú, p. 18

# ANEXOS

## Anexo 01: Instrumentos de recolección de datos



Escuela de **Postgrado**

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

ANEXO N° 01

Percepción de la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en  
Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan  
2015

CUESTIONARIO

CÓDIGO: \_\_\_\_\_

### II. PRESENTACIÓN

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre: Percepción de la Calidad de la Gestión y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” – San Juan 2015. El estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa.

Muchas Gracias

### III. DATOS GENERALES

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA: \_\_\_\_\_

2. DOCENTE: \_\_\_\_\_

3. DÍA: \_\_\_\_\_ 4. HORA: \_\_\_\_\_

### IV. INSTRUCCIONES

- ✓ Lee atentamente las preguntas del cuestionario y respóndelas marcando con un aspa (X) de acuerdo a su apreciación.
- ✓ La información que nos proporciona será confidencial.

## V. CONTENIDO

GESTIÓN DE CALIDAD	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
1. PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Conozco			
1.1. La Misión, visión y valores			
1.1. Los objetivos estratégicos			
1.2. La propuesta pedagógica			
1.3. La propuesta de gestión			
1.4. El proyecto educativo ambiental u otro similar relacionado al cuidado del medio ambiente			
2. ORIENTACIONES. La Institución Educativa brinda orientaciones para:			
2.1. Implementar la propuesta pedagógica			
2.2. Alcanzar los objetivos estratégicos de la Institución desde nuestro rol como docentes			
2.3. Desarrollar los valores de la Institución con mis estudiantes			
2.4. Implementar el enfoque ambiental en las sesiones de aprendizaje			
3. MANTENIMIENTO DE ALTAS EXPECTATIVAS SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS ESTUDIANTES. La Institución Educativa brinda orientaciones para:			
3.1. La planificación curricular que implique retos y altos niveles de desempeño para los estudiantes.			
3.2. Realizando el seguimiento al desarrollo de las sesiones de aprendizaje que promuevan altos niveles de desempeño			
3.3. Brindando orientaciones para que las evaluaciones identifiquen distintos niveles de pensamiento en los estudiantes			
3.4. Brindando orientaciones para la retroalimentación a los estudiantes que les permita alcanzar altos niveles de desempeño			
3.5. Generando espacios de trabajo en equipo entre docentes para mejorar el nivel de desempeño de los estudiantes			
4. CLARIDAD. Tengo claridad sobre:			
4.1. Cuáles son mis funciones como docente			
4.2. La organización de la Institución Educativa y los roles de todos sus integrantes.			
4.3. Cómo los roles y funciones de cada uno de los actores educativos se articulan para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje			
4.4. La contribución de cada miembro de la institución al aprendizaje de los estudiantes			
4.5. La Institución Educativa brinda información y orientaciones para favorecer la inclusión progresiva de los estudiantes con discapacidad			
4.6. La Institución Educativa genera espacios donde los docentes podemos trabajar de manera conjunta con otros miembros de la comunidad educativa en el logro de las metas u objetivos estratégicos de la institución.			
4.7. En la Institución Educativa se realizan acciones			



GESTIÓN DE CALIDAD	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
que promueven el trato respetuoso y las buenas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa			
4.8. La Institución Educativa realiza acciones y/u orienta a la comunidad educativa para lograr la integración de la diversidad de estudiantes			
5. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. Para prevenir o resolver posibles conflictos, en la Institución Educativa:			
5.1. Me brindan orientaciones sobre cómo prevenir y solucionar conflictos.			
5.2. Sé a quién dirigirme en caso de que tenga alguna dificultad.			
5.3. Me dan a conocer los documentos* que contienen los mecanismos para la resolución de conflictos			
5.4. Los conflictos se resuelven de acuerdo a las orientaciones establecidas en los documentos de la Institución educativa			
5.5. Los directivos intervienen oportunamente en el caso de que se presenten problemas entre los miembros de la comunidad educativa. (*Reglamento Interno, Reglamento de Disciplina (privada)/Normas de Convivencia Escolar, Estatutos de APAFA, entre otros)			
6. ACOMPAÑAMIENTO. CAPACITACIÓN. SUPERVISIÓN. TALLERES U OTROS. La Institución Educativa ofrece a los docentes acompañamiento, capacitación, supervisión, talleres, u otros mecanismos que me sirven para:			
6.1. Implementar estrategias pedagógicas para apoyar el aprendizaje de los estudiantes			
6.2. Actualizar mis conocimientos sobre la disciplina que enseño			
6.3. Actualizar mis conocimientos sobre cómo aprenden los estudiantes de acuerdo a su edad/nivel de desarrollo			
6.4. Atender a la diversidad de estudiantes y sus necesidades educativas, tales como: estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, bilingüismo, talento, discapacidad, etc.			
6.5. Incorporar el uso de la tecnología para facilitar el aprendizaje de mis estudiantes			
7. RECONOCIMIENTO Y FELICITACIÓN. La Institución Educativa reconoce y felicita a los docentes que:			
7.1. Evidencian buenas prácticas			
7.2. Tienen una labor destacada dentro de la institución educativa.			
7.3. Realizan innovaciones para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje			
7.4. Culminan cursos, diplomados o estudios de post-grado que contribuyen a la mejora de su			

GESTIÓN DE CALIDAD	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
desempeño.			
8. MONITOREO, ACOMPAÑAMIENTO Y/O SUPERVISIÓN. El monitoreo, acompañamiento y/o supervisión que recibo me permite:			
8.1. Identificar las fortalezas de mi práctica pedagógica.			
8.2. Identificar las áreas en que necesito fortalecer mis capacidades.			
8.3. Realizar ajustes en mis estrategias de enseñanza de acuerdo a las competencias que van a desarrollar mis estudiantes			
8.4. Utilizar el currículo y sus herramientas (ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje, sistema de registro de evaluaciones u otros)			
8.5. Reflexionar sobre las posibles causas de los resultados de mis estudiantes.			
8.6. Brindar retroalimentación a mis estudiantes con orientaciones que les permitan mejorar su desempeño.			
8.7. Generar un clima de aula favorable para el aprendizaje			
8.8. Atender a la diversidad de estudiantes (bilingüismo, niveles de desarrollo, estilos y ritmos de aprendizaje, problemas de aprendizaje, talento, discapacidad, etc.).			
8.9. Utilizar estrategias que respondan al nivel de desarrollo de los estudiantes			
8.10. Mejorar el desempeño y logros de aprendizaje de mis estudiantes.			
9. REUNIONES DE EQUIPO. La Institución Educativa programa reuniones de equipos docentes para			
9.1. Elaborar la programación curricular			
9.2. Elaborar las sesiones de aprendizaje.			
9.3. Analizar y reflexionar sobre el progreso en el aprendizaje de los estudiantes.			
9.4. Intercambiar estrategias pedagógicas que han dado buenos resultados.			
9.5. Compartir información y conocimientos para que los docentes se actualicen en temas que los ayude a mejorar su práctica			
9.6. Evaluar el nivel de logro de sus estudiantes para mejorar la programación de actividades de aprendizaje.			
9.7. Desarrollar procesos de autoevaluación y coevaluación del ejercicio docente.			
10. CAPACITACIONES. Las capacitaciones promovidas por la Institución Educativa en los 2 últimos años se han realizado:			
10.1. Tomando en cuenta los resultados de aprendizaje de los estudiantes			
10.2. Respondiendo a las características y necesidades los estudiantes, las familias y de la comunidad.			

GESTIÓN DE CALIDAD	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
10.3. Respondiendo a las necesidades de los docentes.			
10.4. Respondiendo a las necesidades que surgen en el contexto educativo (Ej: nuevos problemas de los estudiantes, realidades regionales o locales, temáticas priorizadas por la Institución Educativa, etc.)			
10.5. Considerando las necesidades para implementación del currículo y sus herramientas (Ej: mapas de progreso, rutas del aprendizaje u otros).			
11. INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS. La Institución Educativa promueve la participación de los docentes en el intercambio de experiencias con otras instituciones educativas para:			
11.1. Compartir experiencias pedagógicas que han dado buenos resultados.			
11.2. Identificar fortalezas y necesidades en nuestra práctica pedagógica			
11.3. Resolver las dificultades que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje y en la formación de los estudiantes			
11.4. Acceder a información que nos permita actualizar nuestros conocimientos y fortalecer nuestras capacidades didácticas			
12. PROGRAMACIÓN CURRICULAR. Las programaciones curriculares que elaboramos consideran:			
12.1. Las características del desarrollo de los estudiantes			
12.2. Los ritmos de aprendizaje de nuestros estudiantes (Ej. dificultades de aprendizaje, talento, discapacidad).			
12.3. El contexto local al que pertenece la institución educativa.			
12.4. Las características sociales, culturales y lingüísticas de los estudiantes			
12.5. La implementación del enfoque ambiental			
12.6. Los contenidos del currículo nacional para cada grado y ciclo			
12.7. El cartel de competencias y capacidades de la institución educativa.			
12.8. El nivel de desempeño de los estudiantes.			
12.9. El avance curricular del grado inmediatamente anterior.			
12.10. El avance curricular del grado inmediatamente posterior.			
12.11. Las programaciones curriculares tienen los contenidos que me ayudan a integrar las diversas competencias del currículo			
12.12. Identificar las competencias que mis estudiantes necesitan desarrollar.			
12.13. Identificar las estrategias de enseñanza-			

GESTIÓN DE CALIDAD	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
aprendizaje que aplicaré			
12.14. Seleccionar los materiales que utilizaré.			
12.15. Identificar las estrategias que aplicaré para evaluar el aprendizaje de mis estudiantes.			
12.16. Realizar adaptaciones para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad.			
12.17. Desarrollar sesiones de tutoría para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad			
12.18. Trabajar de manera colaborativa con otros docentes o personal de la institución educativa para apoyar el aprendizaje de estudiantes con dificultades de aprendizaje o discapacidad			
12.19. Identificar fuentes de soporte disponibles en la comunidad			
<b>13. SESIONES DE APRENDIZAJE.</b>			
13.1. Se utilizan diferentes estrategias y/o actividades de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a las necesidades de los estudiantes			
13.2. Se elige el material didáctico de acuerdo a las necesidades identificadas en la evaluación de los estudiantes			
13.3. Se verifica que los estudiantes hayan comprendido el tema antes de iniciar uno nuevo			
13.4. Se realizan actividades diferenciadas de acuerdo con los distintos niveles de desempeño de los estudiantes			
13.5. Se desarrollan actividades para que los estudiantes puedan profundizar los temas de su interés.			
13.6. Para apoyar a los estudiantes con bajo rendimiento la Institución Educativa desarrolla programas de apoyo o nivelación como parte de la tutoría o fuera del horario escolar			
<b>14. PADRES DE FAMILIA.</b> Los padres de familia brindan información sobre los estudiantes, que nos permite:			
14.1. Identificar sus intereses			
14.2. Conocer sus rutinas en casa			
14.3. Conocer las características de su entorno familiar			
14.4. Conocer posibles situaciones de la familia o el entorno que ayuden o dificulten su aprendizaje			
14.5. He recogido conocimientos y experiencias de las familias y actores de la comunidad local.			
14.6. He realizado sesiones de aprendizaje que incorporan los conocimientos y saberes de los actores de la comunidad			
14.7. He invitado a los padres de familia y/o miembros de la comunidad a compartir con los estudiantes sus conocimientos, experiencia y/o saberes, relacionados con los temas programados			

GESTIÓN DE CALIDAD	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
14.8. Hemos realizado visitas a instituciones de la comunidad para conocer, experimentar y/o reforzar aspectos relacionados a los temas que estamos desarrollando			
15. ESTRATEGIAS DE REFLEXIÓN DOCENTE. La Institución Educativa brinda información actualizada para propiciar la reflexión de los docentes e implementar estrategias respecto a:			
15.1. El nivel de logro de los aprendizajes, en cada una de las áreas, alcanzados por los estudiantes.			
15.2. Los resultados institucionales obtenidos en las evaluaciones de la UMC y/u otras evaluaciones realizadas a nivel regional o local			
15.3. Progreso en el logro de metas de mejora del aprendizaje a nivel institucional.			
15.4. Progreso en el logro de planes individuales para mejorar los resultados de aprendizaje de estudiantes con discapacidad			
15.5. Informes internacionales regionales o locales (ej. PISA, redes de escuelas, u otros)			
15.6. La Institución Educativa recoge las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.			
15.7. Información sobre los estudiantes, que incluye porcentajes de deserción y repitencia.			
15.8. Las propuestas del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.			
15.9. Las opiniones recogidas de los estudiantes.			
15.10. Las opiniones recogidas de los padres de familia			
15.11. ¿Ha participado en alguna actividad para implementar mejoras en la Institución Educativa?			
15.12. ¿La Institución Educativa cuenta con servicios higiénicos diferenciados por sexo?			
16. MANEJO DE DESASTRES. Para el manejo de desastres y emergencias la Institución Educativa:			
16.1. Brinda información para lograr una respuesta adecuada en situaciones de emergencia, desastre y/o accidente.			
16.2. Fomenta la preparación y respuesta de la comunidad educativa para situaciones y niveles de riesgo propias de la zona.			
16.3. Organiza a la comunidad educativa con protocolos de atención y respuesta, y con la asignación de responsabilidades claramente definidas			
16.4. Fomenta la participación de la comunidad educativa en los simulacros escolares nacionales.			
16.5. Informa a los padres de familia sobre los procedimientos para responder a las situaciones de emergencia			
16.6. Fomenta una cultura de prevención de riesgos			

GESTIÓN DE CALIDAD	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
y accidentes.			
17. EQUIPAMIENTO. MATERIALES Y MANTENIMIENTO			
17.1. Materiales en el aula: Pizarras, tizas, plumones, mota, otros.			
17.2. Material didáctico: textos, fichas, láminas, maquetas u otros, acordes a las competencias a desarrollar.			
17.3. Materiales de calidad técnica pertinentes a las características y necesidades de todos los estudiantes.			
17.4. Equipamiento para el trabajo didáctico (ej. audio, visual, científico, musical, deportivo, tecnológico, otros).			
17.5. Insumos seleccionados de acuerdo al contexto de uso de los equipos.			
17.6. Responden a normas de seguridad y salubridad.			
17.7. Son suficientes para todos los estudiantes.			
17.8. Permiten desarrollar competencias en las diversas áreas y niveles.			
17.9. Se adecúan a las diferentes necesidades de aprendizaje de los estudiantes (ritmos de aprendizaje, discapacidad física y/o mental, contextos bilingües, entre otros).			
17.10. Libros actualizados y en buen estado.			
17.11. Material de aula (motas, tizas, pizarras, plumones, etc.) en buenas condiciones			
17.12. Material pedagógico (juegos didácticos, mapas, videos, etc.) en buen estado.			
17.13. Espacios para actividades deportivas			
17.14. Ambientes para el descanso			
17.15. Equipos (computadoras, proyector, televisores, de sonido, etc.) en buenas condiciones			
17.16. Implementos (de música, deporte, ciencia, etc.) en buen estado.			
17.17. Acceso a biblioteca, sala de cómputo, laboratorios u otros.			
17.18. Existen instrucciones para utilizar y mantener los equipos y materiales			
17.19. Existe una persona o equipo designado para el cuidado de la infraestructura, los equipos materiales			
17.20. Existe un inventario actualizado de los materiales y equipos de la Institución Educativa			
17.21. Existen procedimientos claros para solicitar los ambientes, equipos y materiales.			
17.22. Se renuevan los equipos y materiales periódicamente.			
17.23. La Institución Educativa brinda información periódica sobre: La administración de recursos, gastos e inversiones* realizados para mejorar las			

GESTIÓN DE CALIDAD	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
condiciones que brinda la institución para el desarrollo integral de los estudiantes y/o implementar planes de mejora, de manera oportuna y sustentada. * Recursos y financiamiento provenientes del Estado, padres de familia u otras instituciones			

CULTURA ORGANIZACIONAL	Siempre (Alto)  76 – 100%	A Veces (Medio ) 51 – 75%	Nunca (Bajo) 0 – 50%
<b>1. IMPLICACIÓN</b>			
1.1. La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.			
1.2. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.			
1.3. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa.			
1.4. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa.			
1.5. Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo.			
1.6. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.			
1.7. La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.			
1.8. La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.			
1.9. A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.			
<b>2. CONSISTENCIA</b>			
2.1. Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan.			
2.2. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.			
2.3. Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.			
2.4. Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.			
2.5. Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.			
2.6. A menudo se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.			
2.7. La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible.			

2.8. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la institución educativa.			
2.9. Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa			
<b>3. ADAPTABILIDAD</b>			
3.1. La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar.			
3.2. Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.			
3.3. Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios.			
3.4. Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios.			
3.5. Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.			
3.6. La institución educativa fomenta el contacto directo de los miembros con los padres de familia y comunidad.			
3.7. Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.			
3.8. Los riesgos y las innovaciones son fomentadas y recompensadas en la institución educativa.			
3.9. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.			
<b>4. MISIÓN</b>			
4.1. La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones.			
4.2. La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.			
4.3. La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.			
4.4. Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas.			
4.5. La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.			
4.6. La institución educativa compara continuamente los progresos con los objetivos fijados.			
4.7. La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.			
4.8. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.			
4.9. La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.			